

*Centro Universitario de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”*

*Tesis en Opción al Grado Científico
de Master*

Título: *Procedimiento para desarrollar productos turísticos competitivos. Implantación en el destino turístico “Trinidad de Cuba”*

Autor: *Lic. Esnel Conde Pérez*

Tutores: *Dr. Ernesto Manuel Conde Pérez
M.Sc. Mariflyn Bernal Prado*

Curso 2006-2007

Resumen

El propósito de esta Tesis de Maestría es la aplicación del procedimiento para desarrollar productos turísticos competitivos en destinos cubanos. Primeramente se confecciona el marco teórico-referencial a partir del análisis minucioso de la literatura tanto nacional como internacional sobre competitividad y sustentabilidad. Con un enfoque crítico se analizan los procedimientos encontrados en la literatura, proponiéndose un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para crear productos turísticos competitivos, el mismo transita por cuatro fases, iniciando con el análisis del mercado turístico supone las condiciones, tendencias, expectativas y comportamiento del mercado de viajeros; la posición que ocupa la región de estudio ante destinos competidores y productos sustitutos. El análisis de la oferta turística la cual conduce a la identificación de productos turísticos con potencial para fungir como anclas en la integración de agrupamientos turísticos. Seguidamente se procede a la planeación la cual supone la definición de opciones estratégicas. Asimismo a la cuarta fase corresponde la definición de acciones específicas, asignación de funciones de los diversos interesados y la elaboración de mecanismos de control y seguimiento del plan estratégico. Posteriormente se implantó el procedimiento en el destino turístico “Trinidad de Cuba”, obteniéndose un mejoramiento de la sustentabilidad. Se arribaron a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación y recomendaciones que muestran la importancia de esta Tesis de Maestría.

Introducción

El turismo no es una actividad nueva en Cuba. Al igual que en el mundo, tuvo su auge a partir de los años 50, donde el turismo de ciudad condicionó el poco desarrollo del producto natural en esa etapa. A partir de 1959, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas importantes del país, por lo cual el turismo era entonces fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional. En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, pero es en 1990 que se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos. Desde 1996, cuando se logró por primera vez sobrepasar el millón de visitantes, Cuba se ha propuesto consolidarse como destino mundial y del Caribe. Para comercializar su producto turístico, la mayor de las Antillas cuenta, principalmente, con la hospitalidad popular y calidad de su pueblo, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas.

Desde 1996 Cuba se incorporó al reducido grupo de cinco países del Caribe insular que reciben más de un millón de visitantes extranjeros. Canadá, Alemania, Italia, España, Francia, Reino Unido y México son los siete principales mercados emisores de turistas hacia Cuba, al acaparar el 65,75% (1 108 726) del total de visitantes que arriban al país.

En la **Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC)** plantea que se potenciarán las formas actuales de comercialización e incorporará nuevas modalidades como el multidesestino, el ecoturismo, el turismo náutico, de salud, deportivo, cultural, científico, el tiempo compartido, el turismo de crucero y otras de turismo especializado. La integración de los diferentes servicios y opciones, y su diversificación, contribuirán a mejorar la calidad del producto turístico cubano. La intensidad en la explotación de las diferentes instalaciones constituye otro factor a analizar sistemáticamente tanto en el incremento de su explotación como por la conveniencia de redimensionar temporalmente sus capacidades cuando puedan ser utilizadas de manera intensiva. El país continuará desarrollando el turismo teniendo en cuenta la preservación de la naturaleza y la calidad de los servicios.

Ha sido saludable para todo el país el desarrollo del turismo, pero aún queda trabajo por hacer, es cierto que este proceso no ha estado exento de dificultades y problemas, derivados mayoritariamente por la celeridad con que ha sido necesario actuar, al mismo tiempo que ha influido la inexperiencia en este sector. Según **[Vogeler Ruiz y Hernández Armand, 1997]** dentro de los principales obstáculos que impiden un desarrollo sostenible del turismo se encuentran las instalaciones que ofrecen productos inadecuados y la ejecución de actividades comerciales pobremente orientadas al mercado al no tener conocimiento exacto de los diferentes segmentos de mercados.

La estacionalidad, caracterizada por períodos de alta y baja turística, introduce importantes barreras al desempeño eficiente del sector. Uno de los problemas capitales del negocio del turismo en Cuba es, desde el punto económico, saber enfrentar esta estación en la que es más bajo el número de turistas y, por tanto disminuyen las utilidades.

Las líneas de trabajo del sector se centrarán en tres grandes bloques: 1) Diversificar la oferta a través de la diferenciación de regiones por valores naturales y cultura auténtica, la combinación de producto, el desarrollo de productos "Cayos" y los hostales; 2) Aumentar la oferta extrahotelera por medio de cruceros, la calidad como atributo, remodelar y modernizar instalaciones y construir 15 000 nuevas habitaciones hasta el 2005; 3) Mercados con la apertura de nuevos emisores, una mayor cuota en emisores tradicionales, atenuar la estacionalidad de arribos, el marketing por territorio y el incremento de cadenas internacionales **[Romillo Tarke, 2001]**.

Uno de los mecanismos más certeros para lograr una demanda estable de turistas a lo largo de todo el año es la diversificación del producto turístico cubano, sin embargo, el factor probablemente que más haya incidido desde el punto de vista de la oferta sea el concebir como producto turístico por excelencia el de sol y playa, desestimando otros atractivos que pudieran posibilitar una mayor estabilidad de los flujos de turistas y, a la vez, una mayor agregación de valor. Entre las ofertas que pudieran resultar atractivas se encuentran las asociadas a la cultura y las tradiciones del país. La historia, la arquitectura, la música, el cine y la plástica, entre otras, son las manifestaciones que pudieran agregar valor a un producto turístico más acabado, integrado y sostenible.

"Trinidad de Cuba" constituye uno de los destinos turísticos priorizados del país; en estudios precedentes realizados en este polo se encontraron insuficiencias en los niveles competitivos, motivado por: el pobre análisis de las oportunidades de marketing, dejando una brecha hacia el insuficiente conocimiento de los mercados emisores, la competencia y el entorno; inexistencia en algunas instalaciones de bases de datos de clientes; insuficientes mecanismos de retroalimentación lo que constituye una incertidumbre el nivel de satisfacción del turista cuando disfruta de los productos turísticos del destino. Son escasos los estudios sobre las características y estrategias de los competidores, ni se conoce la cuota de mercado que estos ocupan. La ocurrencia de algunos hechos como la ampliación de los mercados, la exigencia por parte de los clientes de la diversificación del producto turístico, han provocado la necesidad de la creación de un producto turístico competitivo, esta herramienta tan importante no brinda el nivel de información necesaria, pues no se realizan estudios de mercados, ni se aprovechan los sistemas de inteligencia competitiva y los sistemas de apoyo a las decisiones de marketing, por tanto los ejecutivos en ocasiones no cuentan con la información precisa que brinde la posibilidad de tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. No tienen procedimientos

establecidos para determinar los niveles de sustentabilidad de las acciones vinculadas a la competitividad. Es pobre el conocimiento de los empleados en función de temas que posibiliten la implementación de una filosofía de negocio, donde el punto de partida sea el cliente. No se explotan al máximo las herramientas de comunicación comercial, con el fin de informar, persuadir y recordar al mercado las características físicas e intangibles del producto, así como su disponibilidad. Todo lo anteriormente expuesto constituye la situación problemática identificada que fundamentó esta investigación, teniendo presente la realidad del destino "Trinidad de Cuba" se propone el siguiente **problema de investigación**.

¿Cómo elevar la sustentabilidad en destinos turísticos a partir de la aplicación de un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para desarrollar productos turísticos competitivos?

Hipótesis de la investigación

Mediante la implantación de un procedimiento general que posibilite desarrollar productos turísticos competitivos en un destino turístico se pueden elevar los niveles de sustentabilidad.

Objetivo General

Diseñar e implantar procedimiento general para desarrollar productos turísticos competitivos con sus correspondientes procedimientos específicos en el destino "Trinidad de Cuba".

Objetivos Específicos

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación, a través, del análisis de la bibliografía sobre competitividad y sustentabilidad.
2. Proponer un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para desarrollar productos turísticos competitivos en el destino turístico "Trinidad de Cuba".
3. Diseñar herramientas que complementen cada una de las fases del procedimiento para desarrollar productos turísticos competitivos.
4. Implantar el procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para desarrollar productos turísticos competitivos en el destino "Trinidad de Cuba".
5. Valorar los beneficios aportados al destino turístico "Trinidad de Cuba" una vez implantado el procedimiento propuesto.

Objeto de estudio teórico: Competitividad turística.

Objeto de estudio práctico: Competitividad turística en el destino "Trinidad de Cuba"

Métodos y Técnicas

Para el desarrollo de la investigación se propone utilizar el método de análisis y síntesis, dinámica de grupos, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, el método general de solución de problemas y el enfoque de sistema, así como el procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

Tipo de investigación

Exploratoria: Este tipo de investigación se realiza para examinar un tema o problema poco estudiado, en este caso se profundiza el tema de la competitividad en destinos turísticos.

Descriptiva: Especifica las propiedades más importantes del objeto o fenómeno de estudio, para ello en el procedimiento que se propone existe un momento de diagnóstico donde se requiere la descripción mediante el análisis del ambiente interno y externo del destino turístico “Trinidad de Cuba”.

Correlacional: Pretenden saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otros u otras, en este caso se mide el grado de relación que existe entre la competitividad y la sustentabilidad.

Explicativa: Revela la causalidad entre la competitividad y la sustentabilidad, que constituyen variables que se correlacionan en esta investigación.

El **valor teórico** de la investigación está dado por el análisis minucioso de la bibliografía sobre competitividad y sustentabilidad; el procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para mejorar la competitividad y la definición de los indicadores que miden la sustentabilidad. El **valor metodológico** está dado por el procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para desarrollar productos turísticos competitivos. El **valor práctico** se manifiesta en la implantación del procedimiento propuesto para alcanzar mejoramiento en los niveles de sustentabilidad y el **valor social** consiste en el mejoramiento de la competitividad y la sustentabilidad tributando directamente a la obtención de mayores niveles de ingresos.

Para su presentación, esta Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado, un capítulo I, que contiene el marco teórico-referencial de la investigación, un capítulo II, en el que se resume y explica un procedimiento para desarrollar productos competitivos en destinos turísticos, un capítulo III, donde se muestra la implantación en el destino “Trinidad de Cuba” evidenciando la factibilidad de los instrumentos metodológicos desarrollados, un conjunto de conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y, un grupo de anexos de necesaria inclusión.

Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación

1.1 Introducción

Con la elaboración de este capítulo, se pretende hacer una amplia valoración acerca de la competitividad y la sustentabilidad, conceptos considerados como claves en el proceso de integración, desarrollo y comercialización de la oferta turística.

Es así como se ha destacado la importancia de la conformación de una oferta pertinente con las características de un mercado que exige ser atendido con base en la adecuada identificación de sus necesidades, estableciendo condiciones que presentan como denominador común estándares cada vez más estrictos de calidad, oportunidad y efectividad.

En este sentido, la competitividad representa una actitud, una manera de asumir el reto que implica hacer frente a la multiplicación que manifiesta el ambiente competitivo en el turismo a nivel internacional.

Sin embargo, la reflexión que pudiera provocar la adopción de los conceptos referidos resulta insuficiente, ya que estarían presentando sólo algunos de los elementos estratégicos para el logro de los objetivos sectoriales de incrementar tanto la captación del número de visitantes como de los ingresos por turismo.

Este capítulo presenta de manera sintética la evolución de los conceptos competitividad y sustentabilidad y sugiere la interacción entre estos, para que se favorezcan el desarrollo y la aplicación de estrategias mejor definidas, que contribuyan a la consolidación y a la diversificación de la oferta actual de productos turísticos nacionales, al uso ordenado de los recursos de que se dispone descubriendo las características que los hagan diferentes, al manejo adecuado de las actividades de comunicación y, sobre todo, a trabajar denodadamente en la creación de turistas leales a estos productos turísticos. **(Ver figura 1.1)**

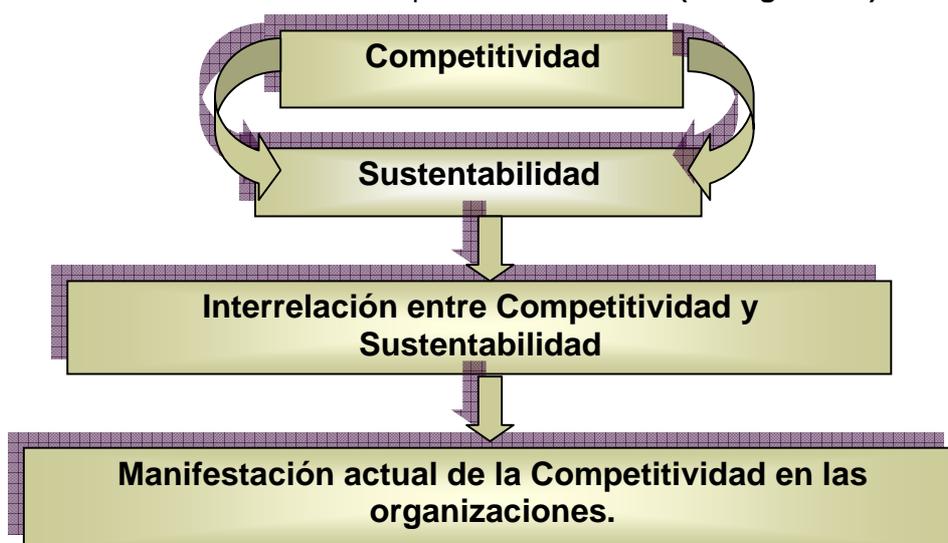


Figura 1.1: Hilo conductor

1.2 La competitividad: el componente del éxito

El tema de la competitividad de los países se ha convertido en una de las preocupaciones prioritarias. Esta ha sido el centro magnético de la investigación y de la política económica durante muchos años en todas partes del mundo y en todo sector económico, incluyendo la actividad turística.

Es importante dedicar un capítulo para desarrollar el concepto de competitividad, término que cada día se usa más, pero no necesariamente de la misma manera en todo el mundo. La razón de la presente revisión, se debe a que no existe un significado o definición única en las instituciones económicas y no económicas del mundo.

Al revisar la metodología y trabajos existentes relacionados con la competitividad, llama la atención que en pocas ocasiones existen dos definiciones iguales, pues en todos los casos varían, no sólo en la forma sino también en el fondo. Definitivamente no existe un claro consenso sobre qué es la competitividad. Esto no quiere decir que existan criterios poco acertados de algunos especialistas. Más bien, la razón radica en que la definición es adecuada dependiendo del entorno geográfico y de las circunstancias socioeconómicas desde las que se parta, por mencionar sólo algunas razones.

Ante los aspectos enunciados, algunas definiciones de competitividad elaboradas por países desarrollados, pudieran omitir desde la propia definición, ciertos aspectos superados, pero necesarios para que una nación sea competitiva a nivel internacional.

Krugman (2004) plantea que la definición más popular de competitividad, es en nuestros días la de **Laura Tyson (2002)**: "Nuestra capacidad para producir bienes y servicios que cumplan los tests de la competencia internacional, mientras nuestros ciudadanos disfrutan de un nivel de vida a la vez creciente y sostenible".

Según **Pelayo (1999)** competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Ivancevich (1996), cita la siguiente definición: competitividad, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis nación, sector, firma, del tipo de producto analizado bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción y del objetivo de la indagación corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (**Pineiro, 1993**).

Se define como la habilidad de un país para crear un valor agregado que aumente la riqueza nacional, producto de la administración de activos o procesos, atracciones o incursiones, globalidad o proximidad, y por la integración de esas relaciones dentro de un modelo económico y social **(Lopez Ramoi, 2004)**

Algunas definiciones de la firma o sector:

Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países **(Alic, 1997)**.

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado **(European Management Forum, 1980)**.

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo **(Haguenaer, 1990)**.

Algunas definiciones de la economía nacional:

Una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en términos de la utilización de recursos y de la calidad del bien.

Es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales **(Urrutia, 1994)**.

La competitividad comercial es la capacidad de un país para competir eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero **(Ten Kate, 1995)**.

Algunas definiciones que incorporan el nivel de vida:

Es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos **(President's commission on industrial competitiveness, 1985)**.

La definición de competitividad de la Harvard Business School consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

Grado por el cual un país en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfacen las exigencias del mercado internacional y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales **(Jones y Treece, 1988)**.

De lo anterior se evidencia que para alcanzar una posición competitiva se requiere, entre otras cosas: la incorporación de progreso técnico, entendido como la capacidad de imitar, adaptar y desarrollar técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía

(Bejarano, 1995b) o de su mejoramiento; la diversificación de los productos exportables en condiciones de calidad y precio al menos equiparables a las de sus competidores; la adaptación a las nuevas condiciones de competencia en los mercados y la reconversión de sectores no competitivos.

De otra parte, es necesario diferenciar dos tipos de competitividad. Una artificial, asociada con la depresión de la demanda interna y el aumento de la capacidad ociosa, con la explotación de recursos naturales abundantes y el aprovechamiento de mano de obra barata, con la presencia de subsidios a los precios de los factores, con la aplicación de políticas favorables a las exportaciones manipulaciones de la tasa de cambio, subsidios a la actividad, etcétera, que no es sostenible a largo plazo. Otra estructural que se sustenta en la capacidad de una economía para avanzar en su eficiencia y productividad, para diferenciar productos, incorporar innovaciones tecnológicas y mejorar la organización empresarial y los encadenamientos productivos. Esta última sí es perdurable a través del tiempo porque se sustenta en un mejoramiento de los patrones de productividad como base de una competitividad real.

El enfoque de competitividad sistémica:

El concepto de competitividad sistémica parte de un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, que se refiere a la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural. Cada vez se acepta más que la creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas, las asociaciones, el Estado y otros actores sociales, puede conducir a un desarrollo más acelerado de las ventajas competitivas **(Esser et al., 1996)**.

En este sentido, la competitividad es el resultado de la interacción tal como en el diamante competitivo de Porter pero con un mayor protagonismo del papel institucional, entre cuatro niveles económicos y sociales: micro, macro, meta y meso.

El nivel micro:

Para afrontar con éxito la globalización de la competencia, la proliferación de competidores, la diferenciación de la demanda, el acortamiento de los ciclos de producción y las innovaciones, las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno. La consecución de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción por parte de las empresas es necesaria a través de la introducción de cambios en la organización de la producción acortando tiempos de producción, sustituyendo las cadenas de ensamblaje, en la organización del desarrollo del producto la integración del desarrollo, la producción y la comercialización contribuye a fabricar bienes con más eficiencia y comercializarlos con mayor facilidad y en la organización de las relaciones de suministro.

El nivel macro:

Se refiere a la estabilidad del contexto macroeconómico, pues su inestabilidad perjudica la operatividad, transparencia y eficiencia de mercados de factores, bienes y capitales que son claves para una asignación eficiente de recursos en la economía.

El éxito de una estabilización se basa en la voluntad del gobierno de imponer reformas, en crear un consenso nacional sobre su importancia y en lograr el apoyo internacional.

El nivel meta:

Para optimizar la eficacia en los niveles micro, macro y meso son esenciales la eficacia de la organización jurídica, política y económica, del esquema social de organización e integración y del sistema organizativo para la interacción estratégica, porque la competitividad sistémica no puede dar resultados sin la formación de estructuras a nivel de la sociedad entera.

El nivel meso:

La formación del nivel meso es ante todo un problema de organización y gestión; se trata de establecer una estructura institucional eficiente y de promover la capacidad de interacción entre agentes privados, públicos e intermedios empresas, asociaciones, institutos tecnológicos, sindicatos, entidades públicas- en el interior de un conglomerado.

El entorno de las empresas constituido por instituciones y políticas situadas en este nivel ha venido cobrando mayor importancia debido al cambio tecnológico organizativo. Así, el Estado y los actores sociales deben desarrollar políticas de apoyo específico, fomentar la formación y articular los procesos de aprendizaje de la sociedad con el objetivo de crear un entorno capaz de generar, integrar y multiplicar los esfuerzos de las empresas.

Estructurar el nivel meso para que pueda crear capacidades es una tarea permanente de los sectores público y privado. Ahora bien, dado que las políticas a nivel macro se van haciendo cada vez mas similares en el mundo, es en el diseño de las localizaciones industriales, a través del conjunto de instituciones existentes en el nivel meso, donde se generan ventajas competitivas institucionales y organizativas, patrones específicos de organización y gestión y perfiles nacionales que sustentan ventajas competitivas difícilmente imitables por los competidores.

El enfoque de competitividad global:

Otra visión de la competitividad es planteada por Coriat en 1997. En ella se argumenta, con base en casos particulares de los modelos francés, alemán, japonés y estadounidense, que el asimilar la competitividad única y exclusivamente a la disminución del costo de los salarios es inaceptable, ya que existen al menos doce factores relacionados con la competitividad (**Coriat, 1997**).

La diversidad de restricciones sobre la competitividad se torna aún más decisiva y determinante con el avance del proceso de globalización económica y financiera -mediante la liberalización de los mercados de bienes, capitales y servicios.

Existen restricciones a la eficiente inserción internacional de las empresas que se pueden clasificar como de oferta y de demanda.

Desde el lado de la demanda sobresale la necesidad de contar con la capacidad de satisfacer los requerimientos internacionales sobre normas técnicas, diferenciación de productos y adaptación a normas culturales y demandas particulares de los consumidores. En este sentido, una entrega oportuna de productos y un tiempo reducido en el proceso de producción puesta en el mercado son elementos esenciales en la competitividad.

Desde el lado de la oferta, dada la continua y rápida innovación técnica, resulta indispensable adquirir suficiente capacidad de adaptación y desarrollo de cambios técnicos novedosos, tanto del producto como del proceso, para asegurar condiciones propicias para la competencia en el mercado y así poder reducir su probabilidad de salir del mercado.

En este contexto debe diferenciarse la competitividad costo y la competitividad no costo, a los diferentes niveles tanto micro como macroeconómicos.

Competitividad costo:

Los principales elementos de la competitividad costo son:

Costo del trabajo salarios directos e indirectos, resulta fundamental enfatizar en la productividad laboral en la medida en que mediante ella pueden llegar a compensarse los altos costos salariales.

Costo del capital. Con base en el costo de capital, su financiación y factores conexos, tales como la tasa de ocupación de los equipos, la tasa de desperfectos, la distribución de la maquinaria, etcétera., desarrolla la productividad del capital.

Costo de los insumos. Las relaciones de asociación con los proveedores de insumos permiten bajar su costo y asegurar el abastecimiento a largo plazo. Otro elemento importante son las políticas de calidad rotal con el fin de eliminar los consumos inútiles y reducir los desperdicios durante la producción.

Competitividad no costo:

El primer elemento de esta categoría tiene que ver con la capacidad instalada, la cual permite, hasta cierto punto, evitar excesos de demanda no cubiertos elementos son el cumplimiento de las normas técnicas, la diferenciación de productos, los tiempos de entrega, la especialización, la eficacia de las redes de compra y comercialización, etcétera.

Hay un aspecto a resaltar, la competitividad no consiste solamente en bajar costos sino, además, en la capacidad de adaptarse a demandas variadas. Si no se satisfacen, por ejemplo, las normas técnicas y hábitos de consumo locales, no se tendrá éxito en los diferentes mercados internacionales. Es cierto que los precios son importantes pero no son el único factor decisivo de la competitividad.

El enfoque de los determinantes de la competitividad:

Buena parte de los estudios tratan a la competitividad como un fenómeno directamente relacionado con las características de desempeño y eficiencia técnica de las empresas y consideran que la competitividad de las naciones resulta como una especie de agregado de esos resultados individuales.

Cada vez existe mayor consenso de que un análisis de la competitividad basado solamente en aspectos como precios, costos en especial salarios y tasas de cambio es insuficiente. Por ejemplo, resulta imprescindible el dominio de técnicas productivas que es, en última instancia, lo que permite a una empresa competir con éxito en el mercado internacional. En este sentido, debe enfatizarse que la capacidad de la empresa para convertir insumos en productos con el máximo rendimiento se relaciona con su habilidad para permanecer cerca de las mejores prácticas internacionales.

Bajo esta perspectiva la de los determinantes de la competitividad se define la competitividad como la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado. Se identifican tres grandes grupos de factores determinantes de la competitividad. Los empresariales, los estructurales y los sistémicos.

Factores empresariales:

Los factores empresariales se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta. En este grupo pueden clasificarse los siguientes:

1. Gestión. Incluye tareas administrativas típicas, tomas de decisión mínimo tiempo en el proceso decisión y acción, finanzas, mercadeo, actividades pos venta relaciones estrechas con los clientes, capacitación y planeación estratégica. Estas tareas forman parte del conjunto de factores críticos para el éxito en un mercado específico.
2. Innovación. Las acciones en este campo constituyen un elemento central para la competitividad, ya sea para capturar mercados, para introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios. La importancia de la innovación tecnológica es inequívoca en la medida en que el resultado económico de la empresa está íntimamente ligado con su capacidad de generar eficientemente progreso técnico, en especial en el contexto internacional.
3. Producción. Los avances tecnológicos mundiales revelan la consagración de un nuevo paradigma productivo sobre la base de la microelectrónica, robótica, sistemas digitales de control, etcétera, en el que la calidad, diversidad y renovación de los productos, la flexibilidad y rapidez de entrega y la racionalización de los costos de producción se constituyen en apalancamiento de la competitividad.

4. Recurso humano. Contempla el conjunto de condiciones que caracterizan las relaciones de trabajo y los aspectos que influyen en la productividad, calificación y flexibilidad de la mano de obra. En este sentido, la tarea central es definir y aplicar principios de organización y operación de procesos de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los productos y procesos. Es importante, también, motivar a los trabajadores a participar en los desafíos competitivos y hacerlos partícipes de las ganancias derivadas del aumento de eficiencia.

Factores estructurales:

En el segundo grupo de factores, los estructurales, la capacidad de intervención de la empresa es limitada, puesto que ellos se refieren al tipo de mercado, a la estructura industrial y al régimen de incentivos y regulaciones propios de cada uno. Como factores estructurales se identifican los siguientes:

1. Mercado. Entre sus principales elementos característicos están, entre otros: tasa de crecimiento, distribución geográfica, requerimientos tecnológicos, acceso a mercados internacionales y sistemas de comercialización. Por ejemplo, al estimularse la inversión de las empresas, los mercados dinámicos aseguran una elevada tasa de renovación de equipos y métodos de producción que aunada a las economías de escala, propician crecimientos en la productividad industrial. Otro elemento que favorece la competitividad es la presencia de consumidores exigentes de altos patrones de calidad en los productos, lo cual lleva a las empresas a adoptar estrategias competitivas de capacitación y mejora continua de la eficiencia.
2. Estructura industrial. Se refiere a las tendencias de progreso técnico, a las escalas típicas de operación física, a la relación de las empresas con sus proveedores y a la relación capital trabajo. En la medida en que sean más importantes las nuevas fuentes de competitividad y la pérdida de importancia de las ventajas competitivas tradicionales basadas en la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra barata, más necesarios serán ajustes diferentes a los convencionales como ocurre en el caso de las configuraciones industriales. Es la situación de las pequeñas y medianas empresas que buscan economías de aglomeración espacial por medio de la constitución de polos regionales de producción como un mecanismo eficiente para favorecer el acceso a equipos y servicios sofisticados, a insumos y a redes de comercialización.
3. Incentivos y regulaciones. En general, los incentivos tratan de aumentar la capacidad de respuesta de las empresas a los desafíos impuestos por la competencia, mientras que las regulaciones buscan condicionar sus conductas en direcciones socialmente deseables. Cuando se trata la industria a nivel agregado, estas cuestiones son de naturaleza sistémica tercer factor determinante de la competitividad, pero sectorialmente existen ciertas especificidades diferenciales en términos del impacto de incentivos fiscales y financieros, de políticas comerciales y de leyes del Estado. Los sectores normalmente contemplados en los programas

de apoyo son las industrias nacientes, las que están altamente expuestas a la competencia internacional como la automotriz y las industrias tradicionales como la textil y siderúrgica.

Factores sistémicos:

Por último, el tercer grupo de factores que afectan la competitividad son los sistémicos. Estos constituyen externalidades para la empresa y, por tanto, la posibilidad de intervenir individualmente sobre ellos es escasa o casi que ninguna.

Estos factores son de muy diverso tipo: macroeconómico tasa de cambio, impuestos, oferta de crédito, política salarial, crecimiento del PIB, etcétera, políticos e institucionales política tributaria y tarifaria, participación del estado en la economía, legales y regulatorios de protección a la propiedad industrial, al medio ambiente, al consumidor y al capital extranjero, sociales, políticas de educación y formación del recurso humano, seguridad social, internacionales tendencias del comercio mundial, flujos de capital, relación con organizaciones multilaterales, acuerdos internacionales y de infraestructura disponibilidad, calidad y costo de energía, transporte, comunicaciones, servicios tecnológicos como metrología y normalización, etcétera.

En conclusión, los factores empresariales y sistémicos tienen una incidencia de tipo horizontal: esto es, presentan un carácter más genérico en la forma e intensidad como afectan la competitividad de los diferentes sectores industriales. En contraste, los factores estructurales tienen un carácter sectorial específico, afectando más directamente las especificidades que presenta cada rama de la producción o grupo de sectores similares.

Estas consideraciones generales implican que el análisis de la competitividad debe tener en cuenta simultáneamente tanto los procesos internos a la empresa y a la industria como las condiciones económicas e institucionales del ambiente productivo.

Fuentes básicas de ventajas competitivas:

En general se han identificado diferentes factores que afectan las ventajas competitivas; algunos de ellos pueden mejorarse desde el interior de la empresa, mientras que otros son reproducidos externamente en el entorno macroeconómico y sectorial.

Algunos de estos factores se refieren a las economías de escala en la producción, distribución y comercialización existiendo economías de escala en la producción, la empresa puede alcanzar una ventaja de costo, al igual que en cuanto a la distribución, si se utilizan sistemas especializados para transportar materias primas y productos terminados-. Además, pueden existir economías en el área comercial mediante el uso de técnicas comerciales propias, en la medida en que el conocimiento obtenido de un mercado puede usarse sin costo en otros.

Existen economías en las compras como consecuencia del poder negociador o del menor costo de los proveedores al producir grandes lotes, de la capacitación gerencial y de los trabajadores, y del cumplimiento con los estándares de calidad requeridos. Otro elemento fundamental para la competitividad y el acceso a mercados internacionales es la normalización, homologación y

certificación de productos, los cuales requieren un sistema que garantice la calidad y una infraestructura técnica especializada. Vinculado a la calidad industrial ya la innovación, el diseño industrial se ha convertido en un componente básico de la competitividad en función de aspectos estéticos, funcionales y tecnológicos que deben adecuarse a las necesidades cambiantes de los mercados.

Existen también impedimentos para alcanzar las ventajas competitivas, como son los altos costos de transporte y almacenamiento, las características diversas de productos, la necesidad de producir variedades distintas impide alcanzar economías de escala y eficiencia en la producción, los aranceles y cuotas de importación tienen el mismo efecto que los costos de transporte puesto que anulan el logro de economías en la producción y son externas a la empresa-, el tratamiento preferencial impositivo, las políticas laborales u otros reglamentos que benefician a las empresas locales, etcétera. Este tipo de impedimentos es probable que ocurra en sectores de especial importancia en términos de generación de empleo, desarrollo productivo, defensa o fuente de materias primas.

La competitividad a nivel nacional se ha convertido en una preocupación central para gobiernos e industrias en todos los países, pero no obstante la infinidad de discusiones y debates, aún no existe un consenso sobre el significado y definición del término.

Algunas personas ven a la competitividad de un país como el resultado de:

- a) el entorno macroeconómico en el que se desenvuelven sus compañías e industrias, el cual se ve afectado por los niveles de las tasas de interés, tasas de cambio de la moneda y déficit gubernamental.
- b) la relativa abundancia y bajo costo de la mano de obra de la que se dispone.
- c) la abundancia de recursos naturales del país.
- d) la diferencias en las prácticas gerenciales del país, incluyendo la forma en que se conducen y resuelven los conflictos obreros patronales.

Como se puede ver es evidente que ninguna de las respuestas han sido suficientemente buenas para explicar, por sí mismas, cual es la base para que un país logre altos niveles de competitividad, aunque cada una de ellas cuenta con algunos elementos de verdad.

Ahora bien, ¿que se debe entender por una nación competitiva?, ¿es aquella en la que la mayoría de sus compañías e industrias son competitivas?, o bien ¿son aquellas en la que el tipo de cambio de su moneda le ayuda a que sus productos puedan venderse a los precios más bajos en los mercados internacionales y disfruten de una balanza comercial positiva? De nuevo, si analizamos detenidamente las anteriores preguntas y las tratamos de contestar a la luz de las experiencias obtenidas por países considerados por la mayoría de la gente como los más competitivos en el escenario mundial, llegaremos a la conclusión de que la única explicación con sentido parte del concepto de productividad, entendida como el resultado que obtiene un

país al lograr altos niveles de eficiencia y eficacia en el uso de su capital humano (talento) y económico. La productividad bien entendida, debe reflejarse forzosamente en el nivel de vida a largo plazo de la población y debe ser el criterio fundamental para determinar la remuneración económica que reciben los habitantes y la tasa de retorno del capital utilizado en proyectos de inversión a largo plazo.

Por lo tanto, cada nación busca mejorar su nivel de productividad día a día elevando la calidad de su sistema educativo que permita a sus habitantes diseñar y elaborar productos que cumplan estrictamente con las especificaciones demandadas por los clientes, mejoren la ecología vertida en los productos desde su diseño hasta el servicio al cliente y eleven los niveles de eficiencia detectando las fallas en los procesos, y que les permita asimismo, desarrollar las nuevas capacidades necesarias para competir a nivel mundial en los cada vez más sofisticados segmentos industriales y nuevas industrias que se están formando en el mundo. El comercio exterior, la inversión extranjera y el turismo para arrojar resultados positivos deben traer beneficios a los países en lugar de dolores de cabeza, apoyándose en mejorar la productividad y especialización de las industrias y segmentos donde sus compañías sean competitivas e importando productos en aquellos donde sus compañías lo son menos. El comercio internacional y los flujos de inversión extranjera son benéficos porque ponen a prueba a la industria doméstica al enfrentarla a nuevos niveles de productividad internacional. En un principio, es recomendable cuidar la estabilidad financiera nacional, la cual puede verse amenazada en periodos de inquietud económica.

Lograr un equilibrio o superávit en la balanza comercial puede ser inapropiado para una nación si sólo está basado en expandir las exportaciones en base a bajos salarios y una moneda débil, importando aquellos bienes de consumo que sus compañías no producen a niveles competitivos. Esta situación puede llegar a provocar desequilibrios financieros en el mediano y largo plazos, con la consecuente reducción de los niveles de vida de la población.

El interés de los gobiernos e industrias por lograr una mayor competitividad no debe centrarse simplemente en crear empleos sino, más bien, en crear empleos que tengan elevados requerimientos en términos de habilidades y conocimientos que propicien la elevación del poder adquisitivo de los trabajadores y una mayor prosperidad nacional.

En resumen, las políticas nacionales enfocadas a elevar la competitividad deben ir más allá de buscar preferentemente las **ventajas comparativas** (recursos naturales, bajos salarios, políticas protectoras, etc.) y centrarse en lograr mayores **ventajas competitivas** que incluyan: mercados cuidadosamente segmentados, productos diferenciados, aplicación de nuevas tecnológicas y economías de escala. Esta teoría debe desarrollarse bajo la premisa de que la competencia tanto a nivel nacional como internacional es dinámica y evolutiva y, por lo tanto, es necesario que la nación vaya más allá de pensar solo en término de los costos inmediatos al cuidar las

condiciones bajo las cuales sus empresas puedan desarrollar ventajas competitivas en base a la innovación y las características particulares de sus productos.

1.2.1 La Competitividad Turística.

La actividad turística de finales del siglo XX e inicios del XXI ha tenido como característica principal la enorme competencia por captar el mayor número de turistas, para ello se les debe de ofertar una mayor variedad de alternativas en las actividades de los destinos ya que de no ser así difícilmente el paseante volverá a ese lugar. El proceso de globalización y los enormes avances de desarrollo tecnológico que vive la época actual facilito la promoción de destinos de todo el mundo por lo que existió una mayor variedad de opciones para cada uno de los segmentos turísticos, lo cual provoco que fueran más las oferentes que demandantes derivando en que las condiciones de compra y satisfacción ya no eran establecidas por los productores sino por los consumidores.

De esta manera los diferentes destinos se vieron envueltos en un nuevo modelo de desarrollo turístico basado fundamentalmente en la satisfacción de los segmentos altamente diferenciados y que requerían de servicios y de actividades con altos estándares de calidad por lo que la satisfacción del turista se convertía en un objetivo mas difícil de conseguir que en el pasado lo que inicio a un proceso de competitividad turística.

Pero ¿Qué es la competitividad turística?: a continuación ofrecemos algunas de las definiciones más utilizadas.

- La capacidad del destino para crear y agregar valor a los productos al mismo tiempo que se protegen los recursos y se mantiene la posición relativa frente a los competidores **(Hassan, 2000)**
- La competitividad depende de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar sus productos de manera sostenida... la capacidad de innovar de éstas depende de un conjunto de factores del entorno conocidos como determinantes de la competitividad. **(M. Porter, 1991)**
- Para ser competitivo el desarrollo de un destino debe ser sostenible, no solo económica y ecológicamente, sino social, cultural y políticamente. **(Ritchie y Crouch - Modelo de competitividad de destinos turísticos de larga distancia, 2000)**
- La mejora en la competitividad depende de la capacidad del destino para adaptarse a las condiciones situacionales del entorno, mercado y gestión. **(Dwyer y Kim. Modelo integrado de destinos turísticos, 2001).**
- Construcción de indicadores cuantitativos de la competitividad y definición de competencia por actores **(Francés, 2003)**

En este entendido los productos, servicios y procesos de las zonas turísticas, al combinarse favorablemente entre sí y crear un encadenamiento productivo, aumentan su valor, y de una simple suma de valores más valores, puede llegarse a una multiplicación de valores e inclusive

puede hacerse que crezcan exponencialmente, a este encadenamiento de productos se le llama "cluster turístico". Michael Porter, profesor destacado de las Escuela de Negocios de Harvard, ha desarrollado aportaciones fundamentales al significado de la competitividad a través del estudio de las ventajas competitivas de las naciones, en el que manifiesta que "Una nueva teoría debe reconocer como elemento central (de la competitividad) a la mejora y la innovación en los métodos y tecnología".

Porter nos dice que la competitividad debe entenderse en términos de capacidad de mejora continua e innovación constante para generar ventajas.

Implica realizar un análisis estructural de los mercados para elegir las alternativas. Considera que un sector alcanzará competitividad cuando el llamado Diamante Competitivo logre condiciones favorables. Sostiene que la competitividad debe entenderse no en términos de una nación, sino de sus industrias y sectores, por tanto: No existen naciones competitivas, sino naciones con industrias y sectores competitivos.

Bajo estos principios la actividad turística se desarrolla en espacios geográficos perfectamente localizados donde se concentran e interrelacionan los atractivos turísticos, infraestructuras, equipamientos, servicios y organización turística para ofrecer un producto turístico a un mercado determinado. Esto lo podemos traducir como que la competitividad turística no se desarrolla entre países, sino entre clusters y entre negocios turísticos. De esta manera, nuestro país no compite con Jamaica o Venezuela, pero Cancún si compite con Montego Bay, Varadero o Isla Margarita.

Es indudable que el Turismo en nuestro país se ha convertido en un sector con potencial elevado para generar riquezas y para incrementar beneficios como el combate a la pobreza, desarrollo regional captación de divisas y dinamización del empleo, pero aprender a ser competitivo y para ello es indispensable rediseñar las políticas del estado así como buscar el involucramiento de todos los involucrados en la actividad turística, la oportunidad y reto que el Turismo representa para generar riqueza de manera sostenida y sostenible así lo demandan. Nuestro país reúne los factores para fortalecer la competitividad de su sector turístico, pero requiere adoptar un nuevo paradigma que le permita aprovechar los beneficios del turismo, actividad que se ha perfilado en este nuevo siglo como la de mayor dinamismo económico.

1.3 Sustentabilidad para la vida

A partir de la década de los años sesenta, cuando la crisis ambiental empieza a manifestarse con claridad, la preocupación por integrar la variable ecológica en la economía da lugar al desarrollo de nuevos conceptos, dos renombrados académicos franceses L. J. Lebrét y F. Perroux promovieron entonces una concepción diferente, planteando «que sólo se puede hablar de desarrollo si se satisfacen las necesidades fundamentales de la sociedad, incluyendo la educación, necesidades culturales, espirituales, etc.» Es decir, se referían al desarrollo

incluyendo al hombre en todas sus dimensiones (**citado en Casabianca, 1992**). Este concepto de desarrollo sostenible fue discutido en las reuniones preparatorias de la conferencia sobre el medio ambiente humano celebrada en Estocolmo en 1972, y descrito por algunos autores durante los años setenta, como R. Dasmann, J. Milton y P. Freeman en su libro «Ecological Principles for Economic Development».

El debate se mantuvo circunscrito, casi exclusivamente, al mundo académico hasta la publicación, en 1987, de «Nuestro Futuro Común», documento elaborado por la Comisión Mundial para el Desarrollo y el Medio Ambiente y conocido como Informe Brundtland, que establece que:

«Desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.»

Después de la presentación de este informe y sobre todo después de la aprobación de la Agenda 21 en la Cumbre de Río en 1992, otros documentos internacionales han ido desarrollando el concepto y ofreciendo pautas para su aplicación e incorporación a las políticas de gestión, alcanzando amplias repercusiones políticas y promoviéndose a niveles altos de decisión.

La Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), por su parte definió al desarrollo sostenible de una forma más explícita como: «el proceso que permite que se produzca el desarrollo sin deteriorar o agotar los recursos que lo hacen posible».

A pesar del tiempo transcurrido y la gran cantidad de publicaciones, aún no hay consenso respecto a lo que significa realmente el desarrollo sostenible y las numerosas interpretaciones varían según sea la disciplina, el paradigma o la ideología que sirva de base para definirlo y menos aun hay resultados concretos acerca de la aplicación de esta concepción.

De lo que se trata entonces, es de lograr un crecimiento y eficiencia económica, garantizando la eficiencia y equidad social mediante la solución de las necesidades básicas de la población y sobre la base del funcionamiento estable y continuo de los sistemas ambientales (**Banco Mundial, 2003**).

El concepto de sustentabilidad por otro lado se ha extendido mucho y es ampliamente aceptado con valores generalmente definidos, transitando su formulación por varias fases según las prioridades sociales de cada época.

Ya en los años ochenta del siglo XX, la Estrategia Mundial para la Conservación de la UICN planteó que el desarrollo en relación con la naturaleza se debe concebir como «la modificación de la Biosfera y la aplicación de los recursos humanos y financieros, tanto bióticos y abióticos, a la satisfacción de las necesidades humanas y al mejoramiento de la calidad de vida» (**UICN, 1980**).

Otros autores hablan de la sustentabilidad ambiental como la capacidad de los sistemas naturales (ecosistemas y geosistemas) de mantener la integridad de sus procesos, ciclos y ritmos, o sea del funcionamiento del sistema **(Mateo, 2000)**, ya que esta es función de las características naturales del sistema y de las presiones e intervenciones que sobre él se ejercen, dándole énfasis a la resiliencia del sistema y reconociendo la artificialización irreversible de los sistemas naturales como consecuencia de las intervenciones del hombre a lo largo de la historia.

El concepto de sustentabilidad planteado en la Declaración de Río de 1992, incluyó tres objetivos básicos a cumplir: Ecológicos, Económicos y Sociales. Los beneficios y costos deben distribuirse equitativamente entre los distintos grupos, etc. **(CNUMAD, 1992)**.

La sustentabilidad no debe considerarse como un concepto estático, ya que depende no sólo de las características de los recursos y del medio ambiente, sino también de la capacidad para desarrollar nuevas tecnologías para la explotación de los recursos y su conservación.

Pero, ¿qué tipos de desarrollo son sostenibles? En último término y en una concepción muy rígida, muchos de los promotores tendrían problemas para identificar una actividad económica, basada en la explotación de recursos naturales, por ejemplo, que realmente protegiera o mejorara el recurso básico natural. El desafío real entonces consiste en identificar y posteriormente implementar una jerarquía coherente de estrategias imbricadas de desarrollo sostenible, que combinen las sinergias locales con la eficiencia global. Esta es, desde luego, una cadena muy larga que implica cambios significativos en las aspiraciones y formas de vida particulares de la gente enfocando las necesidades humanas de forma sistémica y no lineal **(Gligo, 2001 y Max-Neef, 1998)**.

El concepto de sustentabilidad entonces no es un dogma ni una receta salvadora, pero tampoco debería ser sólo la etiqueta de moda que se incorpora a cualquier discurso retórico.

En medio del desconcierto que domina nuestras sociedades de fin de siglo, la idea de construir una vida sostenible, ecológica y socialmente, aporta elementos de reflexión, algunos criterios sensatos sobre los que empezar a trabajar y un horizonte de cambio hacia el que caminar como comunidad humana.

¿Qué es ese asunto de la sustentabilidad?, lo encontramos en la vida cotidiana, en todo lo que tiene que ver con nuestros actos como individuos, como gente que produce, como ciudadanos, como consumidores. ¿Cómo nace el desarrollo sustentable?, digamos que la conferencia de Estocolmo en 1972 es la primera llamada a nivel global donde se dice: bueno el desarrollo tiene que llevar un componente ambiental, no tiene sentido tener un alto poder de consumo, un alto nivel de educación y vivir en ambientes deteriorados. ¡No!. Y la reunión de Estocolmo un poco para relacionarlo con lo que empieza el lunes en Johannesburgo, finalmente es la expresión de una crisis global.

Se cree que llega un momento en que el desarrollo que la humanidad ha seguido, especialmente las sociedades industrializadas, y el modelo de desarrollo que se ha impuesto a muchas sociedades, llegan a un límite; la expresión más espectacular, quizá no la más grave pero la más espectacular de esta crisis del modelo de desarrollo es la crisis ambiental. Llega un momento en el que se dan cuenta que vamos montados todos en una sola nave, la nave tierra y que es el único planeta que tenemos. Entonces es una crisis global, una crisis de este modelo de desarrollo, de esta manera de llevar a cabo el desarrollo de las sociedades y por ello entendemos, una crisis que afecta a todo el globo y es una crisis además, que tiene múltiples dimensiones. Tiene una dimensión ecológica, pero también la crisis tiene una dimensión social; es decir, se incrementa la pobreza, se incrementa la marginación. Es una crisis a nivel ético, como son nuestras relaciones con la naturaleza. Es una crisis a nivel político, la ciudadanía empieza a creer mucho más en sus instituciones y en sus formas de organización y a desencantarse de ciertos partidos y de ciertas organizaciones de gobierno.

Es una crisis también económica. Si se habla de que el desarrollo sustentable nace como una respuesta a una crisis, una crisis de naturaleza global, repartida en el globo pero también con múltiples dimensiones donde lo ecológico es central pero no es lo único y ahí, claro, aparece una diferencia entre quien plantea solamente las cuestiones ecológicas y quien plantea las cuestiones de sustentabilidad. Los problemas de ecología son problemas de los ecólogos, los problemas del medio ambiente y los problemas de la sustentabilidad son problema de los ciudadanos y de los estados. Entonces el desarrollo sustentable nace como la búsqueda de una alternativa hacia esa crisis que nos topamos por todos lados que es una crisis ecológica, una crisis social, una crisis económica, una crisis política, es una crisis ética y algo que vale la pena mencionar es cómo nace la sustentabilidad. Nace fundamentalmente a partir de las organizaciones y de los movimientos sociales a nivel mundial. En un lugar pueden ser organizaciones de mujeres, en otras organizaciones ecologistas, en otras organizaciones pacifistas, grupos indígenas, grupos de campesinos, de consumidores. Más o menos hacia finales de los sesentas empiezan a juntarse las diferentes fuentes donde se nutre la sustentabilidad; entonces son distintos movimientos, distintas organizaciones sociales las que tenemos que encontrar, otro modo de relacionarnos con la naturaleza y por lo tanto de desarrollarnos. Esa es una vía. La otra vía es una vía institucional, la vía que tiene que ver con las organizaciones internacionales fundamentalmente y principalmente con las Naciones Unidas, y posteriormente una serie de organizaciones que se van agregando a este esfuerzo institucional de carácter global que llevan a cabo las Naciones Unidas.

Igualmente el desarrollo sustentable nace como una alternativa al modelo de desarrollo que teníamos que ya no daba para más y por otro lado como resultado de la presión de las organizaciones sociales y de la reacción de organizaciones internacionales respecto a que

estamos en un punto donde ya no ponemos en riesgo nuestro desarrollo. Se está en un punto donde se pone en riesgo nuestra existencia como especie en nuestro planeta.

Somos muchos países y muchas maneras de entender y de entendernos; se aplica mucho una frase “el pensar globalmente y el actuar localmente”. Se cree que eso es lo que ha puesto más de manifiesto la crisis ecológica. Su carácter global. Es decir, por ejemplo, el tamaño de los agujeros de la atmósfera en la Antártida. ¡Pero la Antártida no emite gases tóxicos! Entonces, ¿cómo llegan hasta allá?, pues justamente por una cantidad de países y de industrias que emiten esos gases y que no dañan la naturaleza de sus países; dañan el entorno global. Víctor Toledo llama a eso justamente la conciencia de especie; si tenemos que darnos cuenta de que como especie independientemente de mi credo religioso, del color de mi piel, de mi posición social, o de mi ubicación geográfica, como especie estamos en riesgo, entonces por arriba (y esto puede resultar un concepto hasta retador) de mi conciencia de clase, por arriba de mi género, por arriba de mi identidad cultural, está la conciencia de especie.

¿Qué significa el desarrollo sustentable y qué significa la sustentabilidad?, de entrada una discusión inútil a la cual se le da un minuto: si sustentable o sostenible. Sostenible viene del inglés es un anglicismo; sustentable existe en castellano. Se prefiere usar el término sustentable que existe en castellano y justamente ¿qué dice el diccionario sobre sustentable? Es aquello que se puede mantener a través del tiempo. Se cree que lo esencial de la sustentabilidad, del concepto de desarrollo sustentable, es incluirle una dimensión de tiempo. Cuánto tiempo más va a durar el agua usándola como se usa, cuánto tiempo más van a durar los bosques usándolos como se están usando. Entonces, la esencia de la sustentabilidad es esa dimensión de largo plazo, una dimensión que rebasa evidentemente los límites del capital. Si se va a una sierra, donde se tiene trabajo fuerte desde hace tiempo, y se compra una hectárea de bosque y la tumban, hacerlo llevaría 4 meses y sería un exitoso empresario, pero ¿cuánto le lleva a la naturaleza volver a hacer una hectárea de bosque? ... 30 años por lo menos. Entonces, los ciclos de recuperación del capital están peleados con los ciclos de recuperación de la naturaleza. Sustentar el bosque es aprovecharlo, de tal modo que siempre podamos seguir aprovechándolo. Curiosamente la palabra sustentable viene de las ciencias forestales. Es en Alemania a fines de 1840 donde aparece por primera vez la palabra. Sustentable es ¿qué tanto se puede sostener en el tiempo? y ese se cree que es el primer punto de la sustentabilidad, es decir un horizonte de largo plazo. Se debe tener claro que las necesidades humanas o que los ciclos del capital suelen no ser compatibles con los ciclos de la naturaleza. Entonces ese sería el primer punto de la sustentabilidad, entender que es una cuestión a largo plazo.

Un segundo punto del desarrollo sustentable sobre el cual no hay una definición precisa es, ¿cómo cambiamos nuestras relaciones con la naturaleza? y ¿qué percepción se tiene de la

naturaleza? Nos sentimos ajenos a la naturaleza. ¿Quién es responsable de la naturaleza? ¿Cómo vemos la naturaleza? Por lo menos a lo largo de los últimos 200 años a partir de la revolución industrial hemos visto a la naturaleza como una fuente inagotable de recursos y como una fuente inagotable de desechos. Es decir, a la naturaleza se le puede sacar todo lo que queramos y nadie se siente responsable y además sobre la naturaleza se puede desechar todo lo que no queremos y esa es una de las cuestiones fundamentales de la sustentabilidad. Hay que entender que somos parte de la naturaleza y que lo que se le haga a la naturaleza nos lo hacemos a nosotros mismos y para eso no hay que ir tan lejos. Al contrario hay que ir mucho mas cerca de donde se esta. Cuando se ve a la naturaleza como algo ajeno la van a tratar de cierta manera y cuando se siente parte de ella es de otra forma como se trata y eso es un reto muy grande, el establecer relaciones con la naturaleza de corresponsabilidad. Entonces esto implica que para poder cambiar esta conducta tenemos que hacer una modificación evidentemente de los hábitos de vida, de consumo, y esto por consecuencia va a generar que también se modifiquen las políticas de desarrollo, pero no solamente en un país, si no en todos los países, ese es el gran reto.

Otro punto es el poder, el poder para decidir. El desarrollo sustentable también se refiere a la cuestión de la ética: ¿cómo se establecen las relaciones con la naturaleza y cómo se establecen las relaciones entre los seres humanos?, porque el problema ecológico no es solo un problema ecológico. Resulta por ejemplo muy relevante esa idea de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sustentable y existe una definición en la que por lo menos todos estamos de acuerdo: en la conferencia de Río se hace oficial que el desarrollo sustentable es aquel que permite satisfacer las necesidades de la presente generación sin poner en riesgo a la siguiente generación para que pueda satisfacer sus necesidades. Eso tiene una palabra muy complicada que se llama ética intergeneracional, pero formulemos la pregunta de otro modo. ¿A nombre de quien ésta generación se esta acabando recursos que le pertenecen a las siguientes generaciones? Quizá ese es el centro de la cuestión de la sustentabilidad.

Somos una especie prescindible y quizá lo que está de fondo de lo que mencionábamos; la crisis ecológica, es que nos dimos cuenta que somos una especie mortal, no como individuos, sino como especie. O sea, somos una especie que puede desaparecer de la faz del planeta. Es decir, ningún gobierno por poderoso y por rico que sea va a poder arreglar los desastres ambientales que cada ciudadano va haciendo en cuanto sale de su casa o dentro de su casa; y está el ejemplo de la basura. Sin ir más lejos. ¿Cuanta gente necesita al gobierno para impedir que todo mundo tiremos basura en la calle? Entonces la participación ciudadana haciendo y exigiendo son dos cosas. Quien no hace no puede exigir y todos somos ciudadanos. Ahí cabemos todos. Un segundo nivel de responsables de la sustentabilidad son los gobiernos en sus distintos niveles, y desafortunadamente esta cuestión de la sustentabilidad, esta cuestión

de la ecología, decíamos, es de largo plazo, entonces a quien esta un trienio o un sexenio no les interesa porque los resultados se verán después. En muchos casos las instituciones encargadas del medio ambiente o de la sustentabilidad, comparadas con las secretarías de finanzas, las secretarías de hacienda y crédito público, tienen un peso mínimo y una posibilidad presupuestaria mínima, lo que es cosa seria.

Otro punto que también me parece relevante es el siguiente: se dice que los responsables del desarrollo sustentable son primero los ciudadanos, pero los gobiernos también porque los gobiernos están hechos de ciudadanos elegidos; ciudadanos que volverán a ser ciudadanos. Y un tercer nivel son los sectores productivos, como la agricultura, la industria, los servicios. No se puede pedir una ciudadanía sustentable, un gobierno sustentable y un sector industrial insustentable, no se puede como ciudadano cuidar el agua de la casa y como empresario ensuciar el agua del cauce que pasa junto a él, es decir cómo se mantiene ese nivel de coherencia entre el hacer como persona, el hacer como ciudadano, el hacer como funcionario y el hacer como gente productiva. Entonces, esa es una responsabilidad repartida, una responsabilidad de todos y lo que va en juego es nuestra supervivencia como especie.

Se habla de la sustentabilidad y se prefiere más el término sustentabilidad que desarrollo sustentable. No se habla de la sustentabilidad como un camino. La sustentabilidad no se encuentra al final del camino, la sustentabilidad se va construyendo a lo largo del camino. Entonces, como sociedad se está pasando a niveles crecientes de sustentabilidad, es decir de no ser sustentables en agua o de no ser sustentables en energía, como vamos avanzando a la sustentabilidad. Eso permite ver la cosa de otra manera, sin desesperaciones, sin angustias, pero tampoco sin pasividad. Si se hubiera tomado a un niño de una escuela hace 10 años y un niño de ahora, por lo menos el de ahora tiene conciencia de que tenemos problemas ambientales serios. Ya está presente en las nuevas generaciones y antes no, y ese es un punto de esperanza. En cuestión de educación, la familia no puede descargar en la escuela la función de formación de los muchachos; una parte se da en la familia y otra parte en la escuela. Entonces, si en la escuela le dicen usted no tire basura y yo llego a mi casa y ahí se hace lo contrario, se tendría que pensar como se está participando desde el hogar en la formación de la cultura ambiental. Hay mucha gente que dice que la posibilidad femenina de dar vida la hace estar mucho más cercana a los ciclos de la naturaleza. Eso puede ser o no ser, pero lo que es claro es que también la mujer interviene mucho más en la formación de los hijos y especialmente están mucho más en posibilidad de intervenir en los hábitos de consumo.

1.3.1 El turismo y la sustentabilidad

El sector turístico es particularmente sensible en sus relaciones con el medio ambiente, ya que por un lado consume recursos naturales y por el otro necesita un entorno natural atractivo para

su desarrollo. Desde este punto de vista la conservación del medio ambiente ha dejado de ser un factor limitante al desarrollo para ser un elemento clave de competitividad.

A pesar del amplio reconocimiento de la necesidad de encontrar estrategias para el desarrollo de un turismo sustentable y la amplia difusión de términos como sustentabilidad, turismo sostenible y desarrollo sostenible, parece existir un margen muy amplio de interpretaciones y perspectivas asociados con la viabilidad de la sustentabilidad y por tanto la aplicación del concepto de desarrollo sostenible del turismo como un objetivo práctico y fácilmente aplicable no ha sido muy desarrollada.

La sustentabilidad del turismo requiere entonces del crecimiento de la contribución del turismo a la economía y la sociedad por un lado y el uso sostenible de los recursos y el medioambiente por otro.

En el ámbito internacional, la actividad turística atraviesa por transformaciones muy profundas tanto en su estructura económica, como en sus objetivos y alcances. En el marco de la globalización, la evidencia disponible muestra que el turismo se ha expandido considerablemente durante los últimos veinte años. Por un lado, la expansión ha sido impulsada por el incremento sostenido del ingreso real y del tiempo disponible de ocio de los individuos, particularmente en los países desarrollados lo que ha provocado una fuerte demanda por servicios turísticos que respondan a la existencia de nuevos perfiles de referencias entre los consumidores.

El turismo es probablemente la única actividad económica que involucra a muchos otros sectores, niveles e intereses de la sociedad, siendo a su vez la protección del medio ambiente parte esencial de su propio desarrollo, ya que sin una adecuada calidad ambiental el turismo actual y su desarrollo futuro pueden verse comprometidos, al igual que la organizaciones turísticas, los turistas y las comunidades receptoras **(Cater, 1995)** por el doble papel que el turismo implica; por un lado contribuyendo positivamente al desarrollo socioeconómico y cultural mientras al mismo tiempo puede conllevar a la degradación del medio ambiente y la pérdida de la identidad local **(Beni, 1999; Carranza, 2002; Capacci, 2003)**.

El término turismo sostenible aparece en el debate geográfico en la década de los noventa del siglo XX, para describir un desarrollo ideal del turismo que no implique impactos ambientales y sociales negativos **(Wall and Mathienson 2005, Butler, 1991; Nelson et al., 1993, Inskip, 1991; Citruella, 1997)** como parte de una propuesta mundial de diversos organismos y organizaciones internacionales relacionadas con la actividad turística que se pone de manifiesto en la realización de varias conferencias y la elaboración de diversos documentos, a partir de los cuales la Organización Mundial del Turismo (OMT) propuso considerar al turismo sostenible como:

«el desarrollo que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida».

El turismo sostenible según este concepto rector se concibe entonces como un modelo de desarrollo económico para: mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora, facilitar a los visitantes una experiencia de calidad y mantener las condiciones ambientales del destino del que dependen tanto la comunidad receptora como los visitantes, debiendo llevarse a cabo sobre criterios de sustentabilidad es decir «ha de ser soportable ecológicamente y a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva estética y social para la comunidades receptoras» **(OMT, 1997 b)**.

En un contexto amplio este concepto debe regir el desarrollo no solamente del llamado turismo alternativo, de naturaleza o ecoturismo sino también del turismo de masas, es decir no hacer un turismo ecológico y otro no, sino ecologizar o ambientalizar toda la actividad turística actual y futura.

La aplicación del modelo de turismo sostenible implica flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, uso de tecnologías ambientalmente aceptables e integración de las comunidades receptoras al desarrollo, lo que posibilitará al turismo funcionar con rentabilidad, pero no a expensas de los recursos y del patrimonio natural y cultural del territorio y según un modelo de gestión de los recursos con una perspectiva estratégica **(Pardellas y Padin, 2004)**.

La sustentabilidad del turismo ha sido definida de diferentes maneras de acuerdo con las diferentes condiciones políticas, económicas, socio-culturales y ambientales en la cuales los diferentes destinos turísticos se implantan y desarrollan **(Bell and Morse, 1999 y Ko, 2005)** y no puede desvincularse de la política y de la sociedad y sus problemas a partir de que existen diferencias significativas entre las necesidades de las sociedades del norte desarrollado (de donde provienen los principales flujos turísticos) y el sur subdesarrollado donde se encuentran en la actualidad muchos de los destinos turísticos y que ha apostado por el turismo como impulsor de sus maltrechas economías **(Jiménez, e Hirabayashi, 2003)**. El concepto de sustentabilidad en turismo está ligado a tres hechos importantes: calidad, continuidad y equilibrio y representa trabajar en el sentido de proteger el medio ambiente, los recursos naturales y culturales con la perspectiva de un crecimiento económico constante y sustentable que sea capaz de satisfacer las aspiraciones presentes y futuras **(OMT, 2004)**. **(Ver figura 1.2)**

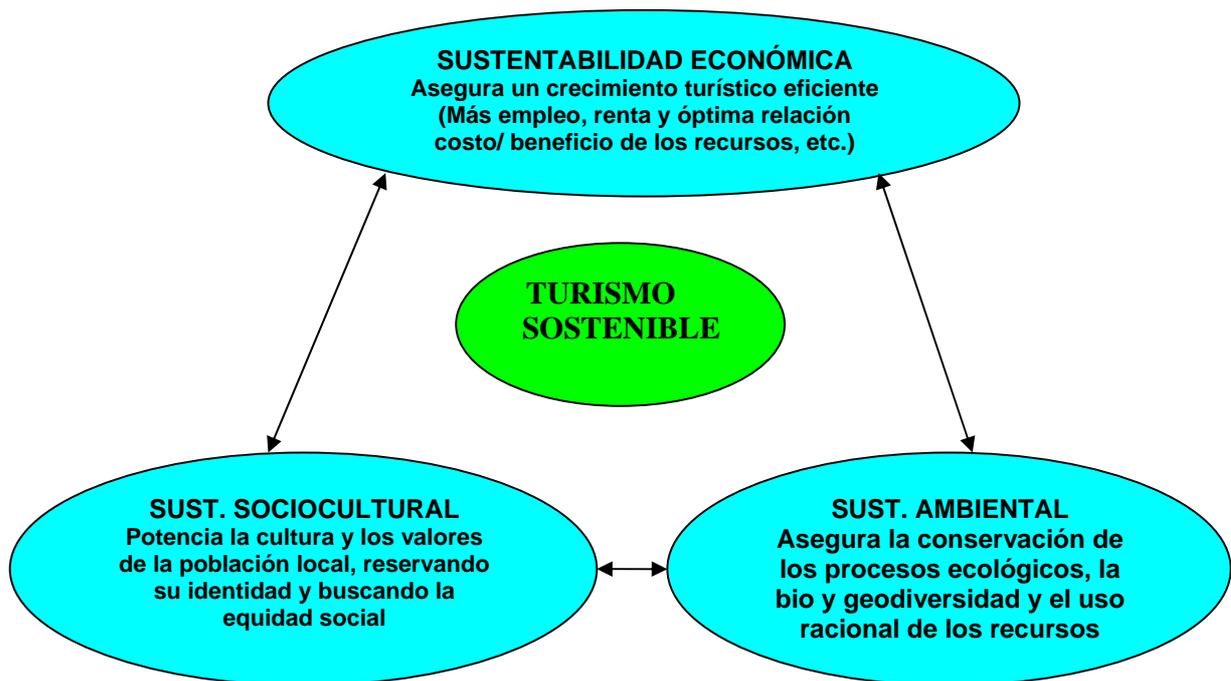


Fig. 1.2 Factores que condicionan la sustentabilidad del sistema turístico.

La sustentabilidad es un concepto muy difundido especialmente en la actividad turística y aunque el concepto parece quedar bastante claro por su intención, la manera en que se puede alcanzar, es decir los métodos y la forma en la que pueda hacerse posible es algo poco estudiado y en general solamente se refieren experiencias locales muchas veces únicas e irrepetibles, es en este contexto que desde hace algunos años algunas instituciones, agencias y organismos internacionales han considerado necesario desarrollar y promover enfoques alternativos que permitan avanzar en el camino de la sustentabilidad, algunos de los mas conocidos son:

- Propuesta de indicadores para evaluar la sustentabilidad del turismo en diversos destinos (OMT, 1997a y 2004; Asociación de Estados del Caribe, 1999; CITMAMINTUR, 2003, Gallo et al., 2002). Certificación de los destinos turísticos, etc.
- Establecimiento de lineamientos para el desarrollo de áreas de turismo sostenible de forma regional, transfronterizas, etc. (Creación de la Zona de Turismo Sostenible del Caribe, en la Conferencia de la Asociación de Estados del Caribe celebrada en Santo Domingo en 1999).
- Realización de las Agendas 21 locales y los Planes de Desarrollo Territorial Sustentable en diferentes destinos turísticos, caso emblemático la Agenda local 21 de Calvia en Mallorca que permitió avanzar en el control del turismo en este territorio y establecer la conocida ecotasa turística, emprendimientos estos que van mas allá de los conocidos planes maestros de desarrollo turístico (TURPLAN) y planes dinamizadores para diversos destinos turísticos, llevados a cabo por especialistas e instituciones internacionales en distintos países y regiones

en décadas anteriores y que no fueron capaces de vislumbrar alternativas adecuadas al explosivo desarrollo del turismo en dichas regiones (**Prats, 1999; Salinas, 2003; Salinas et al., 2003; Wall and Mathienson, 2005**).

Por último consideramos se ha pasado a una nueva etapa en la cual se promueven estudios a escala local de la actividad buscando la planificación del turismo desde los espacios receptores y adecuando la actividad a las condiciones específicas de cada territorio y sus características económicas y sociales (**Jiménez e Hirabayashi, 2003; Navarro, 2003; Pardellas y Padín, 2004, Valdes, 2003; UNEP, 2003**).

Según nuestra experiencia las posibles alternativas para avanzar en la inclusión de la concepción de la sustentabilidad al desarrollo turístico pueden agruparse de la forma siguiente:

- Reducir el número de turistas a un nivel en el cual el medio ambiente pueda mantener su capacidad de autorregulación y funcionamiento siendo sostenible en sí mismo y propiciando el desarrollo de un turismo beneficioso para todos a largo plazo, para ello se necesitan estudios detallados de la capacidad de carga, acogida o soporte de cada territorio estableciendo límites o umbrales al crecimiento de la actividad no solo en el número de visitantes sino a la infraestructura a desarrollar (**Salinas, y Mateo, 1993; Coccossis et al., 2001**).
- Cambiar las modalidades de turismo a desarrollar en el territorio buscando aquellas más acordes con sus potencialidades y que causen los menores impactos, es decir avanzar en la planificación del turismo desde los destinos o regiones receptoras, adaptando la demanda a la oferta y no como se viene realizando hasta el momento en la mayoría de las áreas (**Salinas, 2002**).
- Actuar sobre los recursos que ya están siendo explotados buscando que sean capaces de asimilar la presión actual y futura sobre ellos y posibilitando la transición de estos destinos especialmente relacionados con sitios patrimoniales hacia formas sustentables de la actividad, estableciendo para ello, límites a las visitas, horarios, etc. (como por ejemplo el Estudio de la Capacidad de Acogida de la Alhambra y el Generalife en Granada, España).
- Por último y más deseable pero a largo plazo, es incrementar la educación de los turistas, los empresarios, los anfitriones y los gobiernos para reducir los impactos y controlar el desarrollo, en lo cual están involucrados muchas instituciones, agencias, etc. a nivel mundial a la vez que incorporamos la concepción de sustentabilidad a la planificación de la actividad turística a nivel local y regional.

La sustentabilidad del turismo no es un problema separado del desarrollo del país, es parte del mismo. Pensar en fórmulas mágicas para hacer de las zonas turísticas enclaves de éxito, no ha sido posible en nuestros países, salvo algunos casos, ya que no podemos alejarnos de las limitaciones de nuestro propio subdesarrollo.

Una burbuja de felicidad rodeada de un cinturón de pobreza es una zona vulnerable donde el turismo se mantendrá en la medida en que por la fuerza mantenga ese difícil equilibrio.

La sustentabilidad turística debe ser integral, no puede reducirse a la ambiental, porque esta última es la síntesis de las dos fundamentales: la económica y la sociocultural.

No hay impactos parciales en el desarrollo del turismo, no se pueden limitar las externalidades ni aislarlas, porque todo forma parte del desarrollo de una sociedad.

La sustentabilidad del turismo es una gran utopía, pero como tal una amplia esperanza para que desde esta nueva actividad logremos un desarrollo más equilibrado y ordenado, algo que no pudo lograr en nuestros países el desarrollo industrial y su urbanización incontrolada.

La globalización es un límite pero también puede ser un puente para lograr esta gran esperanza, ya que los riesgos cada vez más se socializan, los impactos se comparten y las inseguridades se amplían.

La sustentabilidad del turismo, sólo se puede dar con el desarrollo turístico sustentable, el problema es como llegar al mismo, si por acciones parciales, individuales, sectoriales o por una política nacional, la verdad aún no se conoce, pero las experiencias son las que hablan por sí solas.

1.4 Desarrollo del turismo en Cuba, problemática en torno a la competitividad

Para el estudio de su desarrollo se divide el turismo en Cuba antes del triunfo de la revolución y en sus primeros veinticinco años.

En el período 1915-1959, La Habana se convierte en la ciudad de mayor recepción de turistas de todo el Caribe, en lo cual influyó la cercanía a las costas de Estados Unidos; el relativo buen nivel de salubridad en comparación con las ciudades de otras islas y naciones caribeñas, y la "Ley de la Prohibición" de expendio de bebidas alcohólicas en Estados Unidos, que incentiva un trasiego de clientes hacia Cuba.

Las estimaciones hechas antes de 1959, pronosticaban un sostenido incremento del turismo para los años sesenta, existiendo un plan de desarrollo hotelero con vista, fundamentalmente, al turismo relacionado con el juego en la Ciudad de La Habana.

El desarrollo inmobiliario del turismo se concentra en la Ciudad de La Habana y en el balneario de Varadero. En la Habana entre 1952 y 1958 se construyeron 13 hoteles con una capacidad de 2 158 habitaciones, se llevó la capacidad instalada en cuanto a número de habitaciones a unas 5 000, a finales de 1958. En cuanto a la playa de Varadero la inversión privada tuvo un marcado ritmo de ascenso en la década mencionada.

También la emisión de turismo hacia Cuba hasta 1958, disminuye hasta casi extinguirse para comenzar una muy ligera recuperación en la segunda mitad de la década de los años setenta.

El país recibe en 1959 una infraestructura turística en desarrollo y aunque no se inician las obras previstas en la etapa anterior, el mantenimiento y administración de la base material

heredada hace que en noviembre de 1959 se cree el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT) que además se encarga del desarrollo del turismo (en esta etapa dirigido al turismo interno) y a la administración de las unidades de la red gastronómica, que fueron abandonadas por sus dueños o intervenidas por la Revolución. En esta época se nacionalizan los hoteles y principales instalaciones de recreación. **[Durán García, 2000]**

El sector turístico no escapa a las transformaciones en función del beneficio popular, ya en febrero de 1959 se crea el departamento de Playas del Pueblo, paso previo a la proclamación de la Ley # 270 donde se declaran todas las playas del país como un bien público, con libre acceso a toda la población.

No se encuentran nuevas referencias de importancia hacia la actividad turística hasta la década de los años ochenta. En 1982 con la aprobación del decreto ley que regulaba la inversión extranjera, se da el primer paso que permite obtener tanto recursos financieros como tecnología para el desarrollo del sector.

Desde 1980-1981 crece el número de turistas que visitan a Cuba a un ritmo sostenido, siendo la composición fundamental el turismo capitalista, el cual contribuye a la recaudación de moneda dura y de hecho amplía un necesario mercado. En 1989 visitan el país casi un cuarto de millón de turistas del área capitalista, lo que representa un crecimiento de más de 300% con respecto a 1980.

En el orden institucional se reorganizó el INTUR y surgieron empresas únicas en ese momento en la economía cubana ("Cubanacán" y posteriormente "Gaviota") con formas de operación mercantiles, con fuertes vínculos con operadores externos y preparados para recibir inversión extranjera directa.

La composición interna de los ingresos evoluciona en la década de los ochenta a favor del turismo procedente del área de la moneda libremente convertible, así mientras en 1980 el 46% de las entradas por turismo receptor eran clasificadas como procedentes del turismo capitalista, ésta se eleva al 77% en 1989. Este cambio estructural desde el punto de vista de los ingresos fue muy favorable y además propicia una base de mercado para el boom turístico de la próxima década. **[Ayala Castro, 1999]**

En resumen, ni en la república antes de 1959, ni en los primeros veinticinco años del período revolucionario, el sector turístico formó parte significativa de la estructura productiva cubana. Después de 1959, las emisiones de turistas hacia el país son muy limitadas y con una tendencia decreciente, y la oferta turística cubana tampoco crece, disminuyendo en absoluto el número de habitaciones y otros servicios directamente asociadas con esta actividad.

La recuperación del sector se produce a partir de la década de los años ochenta, en la cual se enuncia como un objetivo de política económica el desarrollo del turismo, en esta se propicia la asociación de empresas cubanas con capital extranjero y en 1988 el grupo español "Sol

Palmera” se convierte en el primer socio extranjero, al formar una empresa mixta con el recién formado Grupo “Cubanacán” para la explotación de un hotel en la playa de Varadero, el “Meliá Varadero” [Ayala Castro, 1999]

1.4.1 El turismo cubano en el período 1990-2004

A partir de 1989-1990 comienza un vigoroso desarrollo del sector turístico que colocará a éste, no solo como el más dinámico sector externo sino como el que mayores ingresos en divisas proporciona al país, superiores a los obtenidos por las exportaciones azucareras.

La demanda turística es por naturaleza estacional, siendo para Cuba el mes de mayor arribo de turistas el de diciembre y el de menor demanda junio; la variación en cuanto al número de turistas indica que diciembre recibe, como promedio, entre el 166% y el 200% de turistas de lo que lo hace el mes de junio. En general, los picos máximos de turistas van de noviembre a marzo o abril. Coincidentes con la zafra azucarera en el país. Esta peculiaridad hace que, aunque en absoluto disminuyan los factores ociosos en la economía, con el aumento de la actividad turística se acentúe en relativo su carácter cíclico o estacional.

El comportamiento de los principales emisores europeos hacia Cuba sigue la tendencia, en general hacia el Caribe. Con una estrategia de captación coherente con las peculiaridades de cada uno, se podrá continuar disminuyendo la estacionalidad aunque por el peso ponderado de canadienses continuará siendo el invierno la época de mayores tensiones en cuanto al arribo de turistas.

En 1990, los tres principales emisores de turistas a Cuba lo eran Canadá, Alemania y México (en ese orden); en 1996, Italia, Canadá y España encabezan la lista. En 1998 Canadá retoma el primer lugar seguido de Italia, Alemania y España. Es significativa la recuperación de Alemania que figura como tercer emisor en 1998 pasando de 80 000 turistas en 1996 a casi 150 000. En cuanto a la tasa de crecimiento de la emisión entre 1997 y 1998 solo Italia muestra una tendencia a decrecer (0,93). El crecimiento más dinámico lo reporta Alemania con un 1,72. En Latinoamérica, México y Argentina mejoran considerablemente su participación con respecto a 1996. En el 2002 los principales mercados emisores fueron Alemania, Canadá, Francia, Italia y España. En el 2003 Cuba recibió alrededor de un millón 900 mil visitantes del exterior, para un 12% de crecimiento en comparación con el pasado año, motivado por la calidad en los servicios, la seguridad que se disfruta en el país y la variedad de sus ofertas. En el 2004 el arribo de turistas a Cuba tuvo un crecimiento del 9%, ubicándose Canadá como su principal mercado emisor, ya que registra un crecimiento acumulado del 28% aumentando su cuota de mercado en un 27,8%. En segundo lugar está Italia con un crecimiento acumulado de un 3%, es de señalar que a partir de agosto este mercado decrece y aunque a nivel de ministerio se han realizado ofertas de precios, el mercado no ha reaccionado a las ventas del Caribe. Reino Unido el tercer mercado emisor, presenta un 31% de crecimiento con relación al año anterior. El cuarto

mercado emisor es España, manteniendo su recuperación a un ritmo de crecimiento de un 12,8%.

A pesar del crecimiento que ha experimentado el turismo en los últimos años, podrían obtenerse resultados más halagüeños en este sector si se lograra un mejoramiento en la competitividad. Para ello deben partir del análisis del mercado turístico y del entorno competitivo en el destino, así los directivos tendrán la información necesaria y estarán en mejores condiciones de planificar las estrategias que respondan a los objetivos estratégicos del destino, todo esto permite que se realice de forma más eficiente el mecanismo de control. En dependencia del desarrollo de estas actividades se podrá alcanzar un crecimiento de la competitividad y la sustentabilidad en el destino.

La estrategia cubana en cuanto al desarrollo del producto turístico se encamina a la diversificación, a través, de la creación de productos competitivos, al rediseño del producto playa, a la diferenciación y a jerarquizar el medio ambiente y calidad. Diversificar el producto turístico significa, desde el punto de vista de la oferta, aprovechar al máximo las posibilidades geográficas, económicas, sociales y culturales para llegar a todos los segmentos de mercados y a la mayor cantidad de mercados emisores de turistas [**Conde Pérez, 2003**]. Ello permite evitar oscilaciones bruscas de la demanda según el período del año que puedan poner en peligro la estabilidad macroeconómica, pero, a la vez, demanda que todo el país se convierta en actor y beneficiario del turismo. De ahí que tres de los equilibrios básicos por los que se trabaja en el sector se refieran a la estabilidad temporal, equilibrio espacial y el equilibrio en los mercados emisores.

Según **Castro Ruz [2003]** Cuba dispone de una diversidad de destinos para el desarrollo de una oferta variada y de opciones. La hospitalidad y espíritu fraternal de su población, el interés que despierta la Revolución, sus logros en diversos campos y los caminos emprendidos en su desarrollo social, son y serán cada vez más atributos de gran atracción; alto nivel de atención a la salud y la seguridad; cuidado del medio ambiente e institucionalización de su protección; el espíritu de solidaridad y cooperación con las islas del Caribe y los demás destinos turísticos de la región, que gozan de excelentes recursos naturales e instalaciones para el multidespacho.

1.5 Conclusiones parciales

1 El análisis de la literatura revela la necesidad de las instalaciones turísticas cubanas de mejorar la competitividad, desarrollando una serie de decisiones estratégicas que tributen la mejoramiento de la sustentabilidad. La oferta del producto turístico cubano se concibe buscando como elemento clave, el logro de una demanda estable y equilibrada; a fin de garantizar un flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas. Uno de los

mecanismos más certeros para asegurar estos resultados es lograr la competitividad del producto.

- 2 La competitividad en destinos turísticos cubanos se ve afectada porque todavía persiste una marcada mentalidad hacia las ventas, se carece de un proceso continuo de generación de información sobre los mercados y competidores.
- 3 Lograr que la competitividad contribuya a alcanzar los niveles que precisa un destino turístico, necesita de la ejecución de decisiones estratégicas encaminadas a obtener un mejoramiento en la sustentabilidad e incrementos sustanciales en las ventas y beneficios, bajo las condiciones que impone el entorno empresarial actual y prospectivo.
- 4 El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre la competitividad y la sustentabilidad, sin embargo, no se hallaron precedentes en la literatura consultada de procedimientos que las integren coherentemente y que pudieran servir como un instrumento metodológico para la potenciación de la competitividad en destinos turísticos cubanos, dada sus particularidades actuales y perspectivas, corroborándose así, la necesidad de su desarrollo.

Capítulo 2: Procedimiento para desarrollar productos turísticos competitivos

2.1 Introducción

El objetivo de este capítulo consiste en el diseño de un procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para desarrollar productos turísticos competitivos. El diseño y desarrollo de un producto que responda en forma adecuada a los requerimientos de los turistas, explote el potencial turístico de una región y mantenga su competitividad a largo plazo es fundamental para la competitividad de los productos turísticos. Para el logro de este objetivo se ha desarrollado un proceso secuencial, el cual permite impulsar la creación de productos turísticos con potencial de mercado, con base en los recursos y atractivos de una región para la integración de un producto turístico competitivo.

2.2 Procedimientos para desarrollar productos turísticos competitivos

En la **Figura 2.1** se muestra el procedimiento general para desarrollar productos turísticos competitivos.

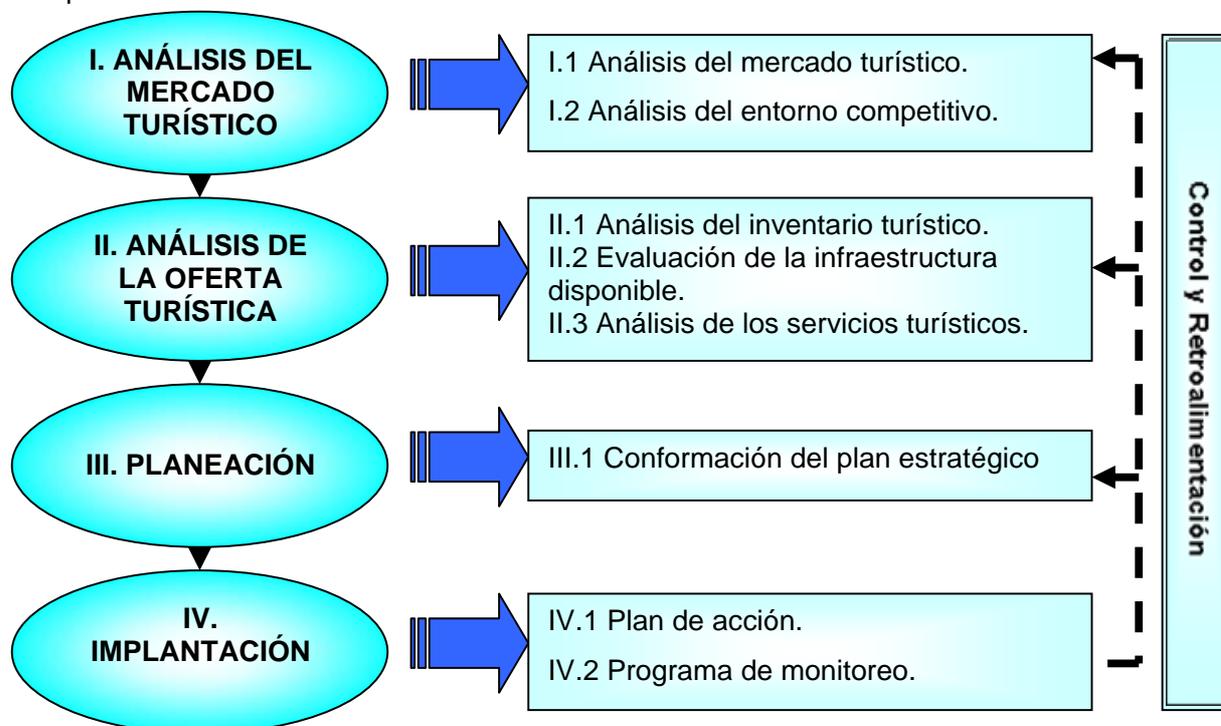


Figura 2.1: Procedimiento para desarrollar productos turísticos competitivos

El mismo transita por cuatro fases, iniciando con el análisis del mercado turístico supone las condiciones, tendencias, expectativas y comportamiento del mercado de viajeros; la posición que ocupa la región de estudio ante destinos competidores y productos sustitutos. El análisis de la oferta turística la cual conduce a la identificación de productos turísticos con potencial para fungir como anclas en la integración de agrupamientos turísticos. Posteriormente se procede a la planeación la cual supone la definición de opciones estratégicas. Asimismo a la cuarta fase

corresponde la definición de acciones específicas, asignación de funciones de los diversos interesados y la elaboración de mecanismos de control y seguimiento del plan estratégico.

2.2.1 Análisis del mercado turístico

El enfoque de mercado juega un papel prioritario para impulsar la integración de productos turísticos competitivos. La utilización del enfoque de mercado permite evaluar la factibilidad y viabilidad de los proyectos para el desarrollo y/o consolidación de productos turísticos. Además, al identificar con precisión el perfil de los diferentes segmentos de turistas se fortalece la toma de decisiones con bases objetivas, se aumenta la eficiencia en la administración de los productos turísticos y se asegura la rentabilidad de los recursos a invertir.

Más aún, disponer de una adecuada orientación de mercado permite a las empresas del agrupamiento contar con los elementos necesarios para el diseño e implantación de planes estratégico y de negocios enfocados claramente a satisfacer las necesidades de su mercado objetivo, que se pueden tomar como base en la evaluación del desempeño individual y colectivo de los agentes involucrados en el desarrollo del sector turístico de una región.

La investigación y caracterización del mercado constituye la base para definir la orientación y el enfoque del producto; en donde la identificación del perfil de los segmentos turísticos conduce a una mejor toma de decisiones, aumentando la eficiencia en la administración de los productos.

El análisis del mercado puede dividirse en dos etapas:

- a) Etapa de la situación actual, se refiere a un análisis de lo que está sucediendo con la actividad turística en el momento del estudio y;
- b) Etapa prospectiva, en la cual se busca identificar el comportamiento futuro de los flujos turísticos en una región.

En ambos casos, se requiere de un conocimiento retrospectivo (pasado) de la evolución del sector para soportar y fundamentar las acciones a emprender dentro de un programa estratégico y de acción. Bajo esta perspectiva, en los siguientes apartados se desarrolla la metodología para determinar la situación que registra el mercado turístico de una región.

Paso I.1 Análisis del mercado

La investigación y caracterización del mercado turístico tiene como objetivo determinar la magnitud, características y comportamiento de la demanda de un producto existente, o en su defecto aportar los elementos que permitan estimar el potencial de mercado para un nuevo producto en una región determinada.

Adicionalmente, el análisis aporta información básica para la planeación y asignación de recursos económicos y humanos en proyectos de alto impacto económico y social, disminuyendo el riesgo de canalizar dichos recursos hacia el fomento y desarrollo de agrupamientos turísticos de baja competitividad.

El análisis de mercado puede ser de tipo general o concentrarse en un segmento específico, existiendo la posibilidad de una combinación de ambos. En forma general, el análisis de mercado debe dar respuesta a un conjunto mínimo de interrogantes para cumplir con su propósito de apoyar la toma de decisiones de los agentes involucrados en la planeación turística.

Dentro de la planeación de productos turísticos competitivos es recomendable que el establecimiento de los objetivos del análisis se efectúe de manera consensada, ya que de esta forma los resultados obtenidos responderán a las expectativas de todos los agentes participantes en el sector. Asimismo, se deberá asegurar que el análisis se elabore aplicando criterios de objetividad que permitan obtener información precisa y útil, ya que de lo contrario se carecerá de elementos para disminuir la incertidumbre y riesgo de los proyectos turísticos. Por ello, es necesario realizar la recopilación de datos e información en forma sistemática. Este proceso se puede llevar a cabo mediante dos métodos: a través de fuentes primarias o secundarias.

Información mínima de los análisis del mercado turístico:

- Tendencias mundiales de la demanda y oferta.
- Comportamiento de los flujos turísticos mundiales.
- Origen-destino de los flujos turísticos nacionales e internacionales.
- Modificaciones en los hábitos y preferencias de los turistas.
- Factores que inciden en la selección de un atractivo, producto o destino turístico específico.
- Transformaciones tecnológicas y organizacionales en el sector.
- Identificación de la imagen que tienen los turistas de un atractivo, destino o producto.
- Elasticidad de la demanda para productos turísticos particulares.
- Impacto ambiental de los desarrollos.
- Detección de segmentos o nichos de mercado con potencial de demanda.
- Legislación y reglamentación en materia turística.
- Identificación de áreas de insatisfacción de los turistas.
- Identificación de áreas de oportunidad para el desarrollo de nuevos productos.

Paso 1.2 Análisis del entorno competitivo

La evolución del turismo mundial ha intensificado la interrelación de las cinco fuerzas competitivas; por ello, la evaluación del turismo debe partir de un análisis integral que permita identificar las áreas de oportunidad para su fortalecimiento, en la medida en que un producto, destino o atractivo turístico será más competitivo a medida que logre adecuarse oportuna y eficientemente a los cambios y presiones ejercidos por las cinco fuerzas competitivas. **(Ver figura 2.2)**



Figura 2.2: Medición de las cinco fuerzas competitivas

La intensidad de las fuerzas competitivas (competencia en el sector) es un concepto dinámico, es decir, varía a través del tiempo (en ocasiones la competencia es intensa y en otras disminuye), requiriéndose un análisis continuo del entorno competitivo del turismo de una región. Para cada uno de los componentes del entorno competitivo existe una serie de elementos a evaluar, mismos que se mencionan a continuación.

Competidores Entrantes, la posible entrada al mercado de productos turísticos similares al ofrecido en una región determinada, representa una competencia directa, que se manifiesta en un riesgo de pérdida de mercado (menor captación de viajeros e ingresos turísticos) y consecuentemente en una reducción de la rentabilidad de las empresas que integran la cadena del sector.

Productos Sustitutos, son productos que brindan una satisfacción similar a la oferta turística de otra región. A diferencia del sector industrial, el fuerte proceso de segmentación de la demanda turística ha generado la eliminación de sustitutos perfectos, de tal forma que aunque existe un cierto nivel de competencia inherente entre dos productos, cada uno de ellos cuenta con un mercado cautivo, determinado por los hábitos y preferencias de los turistas.

Poder de Decisión de los Turistas, el aumento en los flujos de información sobre la oferta de productos turísticos nacionales e internacionales ha otorgado un mayor poder de decisión a los turistas, generando una mayor competencia entre los distintos destinos, que se manifiesta en una estrategia constante por mejorar los niveles de rentabilidad y viabilidad de los productos a nivel mundial.

Los turistas son parte fundamental en la competencia que se genera entre los distintos productos turísticos; así, bajo los modelos de turismo masivo, la presión de los viajeros incentiva una fuerte competencia basada en precio y capacidad de recepción, sin embargo, en el caso del turismo alternativo o destinado a satisfacer segmentos y nichos específicos de mercado, la calidad y la sustentabilidad son los factores de mayor peso en la competencia. El poder de influencia de los turistas sobre la oferta es mayor en la medida que los segmentos de viajeros manifiestan las siguientes características:

- Amplia experiencia de los viajeros.
- Elevado nivel de preparación educativa.
- Facilidad de acceso a fuentes de información.
- Mayor tiempo en la planeación del viaje.
- Elevado nivel de gasto promedio.
- Prolongados tiempos de estadía (alta pernoctación en regiones turísticas).

Por su parte, los prestadores de servicios turísticos pueden mantener una débil capacidad de negociación con los viajeros debido a limitaciones en su desarrollo.

Los factores más importantes que reducen su poder de negociación son:

- Baja diversificación y originalidad de la oferta turística.
- Reducida flexibilidad para responder a los cambios en la demanda.
- Escasa innovación en atractivos, actividades y servicios.
- Limitaciones en la calidad de los productos y servicios.
- Desintegración de los prestadores de servicios.

Poder de Negociación de los Proveedores, existen dos grandes sistemas de proveeduría que se desarrollan en el sector, el primer sistema se refiere a todas aquellas empresas que participan directamente en la conformación del producto turístico; mientras que el segundo sistema incorpora a las unidades productoras que suministran insumos utilizados por las empresas del primer nivel.

De esta manera, el análisis de la capacidad de negociación de los proveedores debe enfocarse desde el punto de vista de la coexistencia de dos sistemas cliente-proveedor. Por otra parte, el funcionamiento de un cluster competitivo requiere establecer un balance de fuerzas dentro de los sistemas de proveeduría, pues en caso contrario cada unidad empresarial actuará en forma independiente buscando satisfacer sus propios intereses sin atender explícitamente los propósitos comunes del grupo. El equilibrio de fuerzas en la red de proveedores brinda ventajas competitivas a los clientes, fortaleciendo sus productos frente a la competencia actual y potencial, las principales ventajas son:

- Competitividad en precios y tarifas de productos y servicios.
- Estandarización de la calidad a lo largo de la cadena del sector.

- Generación de esquemas ganar-ganar entre las empresas participantes.
- Creación de barreras a la entrada para nuevos competidores.
- Certidumbre en el abasto de insumos.
- Menores costos ante eventuales necesidades de cambio de proveedores.

Rivalidad en el Sector, es la competencia que enfrenta un producto o cluster turístico. Actualmente, el nivel de rivalidad en el sector se ha incrementado notablemente debido a la creación de expectativas favorables en torno a la rentabilidad, captación de divisas, generación de empleo y desarrollo de las comunidades rurales e indígenas incluidas en el turismo.

Bajo el escenario anterior, el análisis del nivel de competencia que enfrenta un determinado producto turístico adquiere una gran importancia, pues los movimientos estratégicos de los competidores influyen en el desempeño del producto en cuestión y definen la configuración de la industria. La rivalidad es generada en gran medida por la búsqueda de un mejor posicionamiento de mercado (participación) que derive en un incremento de la rentabilidad (utilidad) de los productos.

En términos del producto turístico el análisis de la competencia debe enfocarse desde el punto de vista del producto, es decir, se debe considerar al agrupamiento como una gran empresa. La situación anterior, permite evaluar ampliamente la posición del cluster frente a los competidores actuales y potenciales, así como, identificar estrategias integrales que contribuyan al fortalecimiento del agrupamiento en su conjunto.

2.2.2 Análisis de la Oferta Turística

Tres elementos concentran la atención en el análisis de la oferta turística de una región: atractivos, infraestructura de apoyo y servicios complementarios. En conjunto los tres elementos conforman un producto turístico, el cual, como se mencionó anteriormente constituye el punto básico para la conformación de productos turísticos competitivos.

Las actividades susceptibles a desarrollar con base en los recursos disponibles conforman los atractivos de una región y su análisis integral se efectúa a través del inventario turístico.

Asimismo, la identificación de las características básicas de los atractivos turísticos orienta el análisis de la infraestructura y servicios complementarios.

Paso II.1: Análisis del inventario turístico

El resultado principal de la evaluación del inventario es la identificación de los atractivos turísticos; éstos se integran por uno o más recursos de origen totalmente natural (grutas, montañas, cañones, cascadas, playas), por recursos creados en forma artificial (centros de diversión, parques temáticos), o por una mezcla de ambos, complementados con una gama de actividades a desarrollar por los viajeros. En general, la principal virtud de los atractivos es su capacidad para cautivar y atraer a los turistas.

La disponibilidad de recursos naturales y/o artificiales y su nivel de desarrollo contribuyen en la definición de las actividades a ofertar a los turistas que visitan una región. En conjunto, los recursos y las actividades actúan como ancla en la estrategia de atracción de visitantes. La evaluación del acervo turístico de una región es la base de la planeación e integración de agrupamientos turísticos competitivos, ya que permite orientar estratégicamente los esfuerzos del sector público y privado al óptimo aprovechamiento de los recursos con mayor potencial de desarrollo turístico.

El inventario turístico aporta elementos sólidos que permiten detectar con gran certeza las ventajas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada uno de los recursos turísticos. Además, facilita la identificación de actividades alternativas que se pueden desarrollar, generando oportunidades para desarrollar y/o mantener ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

En la elaboración del inventario turístico es recomendable clasificar inicialmente los recursos disponibles, tomando como base las características particulares de cada uno de ellos. **(Ver Tabla 2.1)**

Tabla 2.1: Clasificación de productos turísticos	
Patrimonio Arqueológico	<ul style="list-style-type: none"> • Sitios de asentamientos aborígenes, en donde existen vestigios como arte, pinturas rupestres, pirámides y construcciones antiguas.
Patrimonio Rural	<ul style="list-style-type: none"> • Regiones donde se conservan tradiciones y costumbres de culturas pasadas, o en donde se desarrollan actividades y productos primarios bajo métodos tradicionales como cultivos, ganadería, gastronomía, pesca, silvicultura, etc.
Patrimonio Urbano	<ul style="list-style-type: none"> • Sitios con oferta de parques de diversión, centros nocturnos, museos, restaurantes, sitios y construcciones históricas, vestigios arquitectónicos y plazas.
Patrimonio Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Sitios en donde prevalecen etnias y costumbres típicas del país o región, generalmente dedicadas a la elaboración de artesanías y conservación de la tradición.
Patrimonio Natural	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturales que no han sido modificados por la expansión urbana, tales como bosques, selvas, desiertos, ríos, cascadas, en donde se pueden practicar actividades de ecoturismo, turismo deportivo, de aventura y turismo de salud.
Playas	<ul style="list-style-type: none"> • Costas y bahías, donde es factible practicar deportes acuáticos y esparcimiento, sin riesgo de contacto con actividades de la industria marítima y petrolera.

En la elaboración del inventario turístico se debe considerar el total de los recursos naturales y artificiales disponibles para definir en forma preliminar su vocación turística.

Una vez identificados los recursos disponibles se requiere iniciar una valoración detallada de las actividades susceptibles a desarrollar y su verdadero potencial, siendo necesario que dicho análisis se realice con objetividad y cuente con el apoyo de especialistas en el área. **(Ver tabla 2.2)**

Tabla 2.2: Evaluación recurso actividad		
Recursos	Actividades susceptibles	Condiciones a evaluar
• Montañas.	• Ciclismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de veredas. • Riesgo de deslaves. • Condiciones orográficas. • Distancia en km. Del recorrido. • Tenencia de la tierra. • Seguridad. • Atractivos adicionales. - Cascadas

Por otra parte, existen dos factores que requieren especial atención en la valoración de los recursos y definición de las actividades susceptibles de desarrollo: sustentabilidad de las actividades y tendencias del mercado turístico.

El carácter de sustentabilidad implica que en la valoración del potencial se requiere considerar que las actividades turísticas no pongan en riesgo el equilibrio ecológico y social de las regiones en donde se llevarán a cabo. De tal forma, que el inventario turístico resultante se fundamente en consideraciones no sólo de mercado sino también técnicas y ambientales.

El procedimiento para la elaboración del inventario turístico se compone por cinco etapas:

1) Recorrido a los sitios donde se localizan los recursos, recomendándose la formación de un grupo de trabajo integrado por especialistas en desarrollo de productos turísticos, responsables de la promoción turística de la región y uno o dos pobladores de la localidad con amplio conocimiento de las características de la región.

2) Registro detallado de las características relevantes de los recursos, a través de una bitácora. En esta etapa es necesaria la participación activa de los especialistas y de los pobladores locales, ya que por su formación y experiencia (en el caso de los especialistas) y su continuo contacto con los recursos (en el caso de los pobladores) cuentan con una mayor sensibilidad en el proceso de evaluación.

3) Documentación sobre las actividades turísticas susceptibles a desarrollar con base en la experiencia de otras regiones, identificando los factores críticos de éxito y condiciones requeridas para el desarrollo de tales actividades.

4) Identificación de actividades con posibilidades reales de desarrollo en la región con base en un balance del potencial de los recursos existentes y de las experiencias registradas en otras regiones.

5) Jerarquización de las actividades identificadas mediante el empleo de criterios previamente definidos de acuerdo con los objetivos de desarrollo y promoción para el sector turístico de la región: consolidación de productos existentes, innovación y/o mezcla de atractivos.

Finalmente, la correcta elaboración del inventario turístico permitirá contar con bases objetivas para la planeación del desarrollo y/o consolidación de los atractivos turísticos. A partir de los atractivos identificados se pueden establecer líneas de trabajo específicas para impulsar la integración de productos competitivos, ya que las características de la red de servicios de apoyo a los visitantes (tipos, categoría, cantidad, clases, dimensión, densidad) y de la red de proveedores que se pueda desarrollar están estrechamente vinculadas con el producto ofrecido.

Paso II.2 Evaluación de la Infraestructura Disponible

La infraestructura es considerada como un facilitador que permite a los viajeros disfrutar plenamente de los recursos y actividades turísticas. La disponibilidad de una adecuada infraestructura permite una estancia placentera de los turistas e influye sobre la imagen que guarda el visitante respecto al producto.

En general, se identifican cuatro grandes áreas que conforman la infraestructura de apoyo al sector turismo: física, comercial, recursos humanos y recursos financieros. Cada una de las áreas señaladas desempeña un papel fundamental en la consolidación del producto turístico.

(Ver tabla 2.3)

Tabla 2.3: Infraestructura de apoyo al sector del turismo			
FISICA	COMERCIAL	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> • Aeropuertos. • Carreteras. • Telecomunicaciones. • Agua potable y alcantarillado. • Electricidad. • Señalización. • Centros de información. • Servicios médicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros comerciales. • Plazas turísticas. • Mercados de artesanías. • Ferias y exposiciones. • Eventos comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades. • Escuelas de turismo. • Escuelas de idiomas. • Centros de capacitación. • Disponibilidad de recursos humanos. • Disponibilidad de guías de turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión pública. • Inversión privada. • Fondos turísticos. • Fondos de financiamiento sectorial. • Programas financieros federal y estatal.

Al igual que con el inventario turístico, en el caso de la infraestructura se requiere evaluar detenidamente la situación que conserva cada uno de los elementos dentro de las cuatro grandes áreas. En forma sintetizada se mencionan los aspectos de mayor relevancia que deben incorporarse en la evaluación.

Infraestructura Física

Aeropuertos: El servicio aéreo es una importante vía de acceso (rápida y de grandes distancias) para los turistas nacionales e internacionales, los principales elementos a evaluar son:

- Acceso a los principales países emisores de turismo.
- Ubicación respecto a la región turística.
- Niveles de tarifas del servicio.
- Condiciones de la pista.
- Capacidad de operación con base en la temporalidad de los flujos.
- Seguridad de las instalaciones.
- Calidad y condiciones confortables de la sala de espera.
- Integración con el resto de prestadores de servicios turísticos.

Carreteras: La red carretera es la principal vía de acceso y traslado de turistas; además es un factor de integración de un cluster turístico. En este rubro se requiere considerar en la evaluación a todas las posibles vías de acceso, ya sea carreteras de cuota, troncales, caminos rurales y secundarios; estos últimos por su importancia en los modelos de desarrollo basados en ecoturismo y turismo de aventura. La evaluación debe considerar entre otros aspectos:

- Cercanía con la zona donde se encuentra el producto turístico.
- Compatibilidad con el ambiente y con los productos.
- Seguridad a la circulación (deslaves, asaltos).
- Costo de peaje.
- Existencia de carreteras que permitan enlazar a la región con otros centros turísticos, promoviendo la creación de circuitos.
- Atractivos adicionales a lo largo del trayecto (turismo carretero).
- Existencia de centros de apoyo al conductor (talleres, gasolineras).
- Velocidades establecidas por los estándares internacionales.
- Condiciones de la carpeta asfáltica.

Telecomunicaciones: La existencia de sistemas de telecomunicación en una región con potencial turístico brinda seguridad y comodidad a los visitantes, aún en aquellos casos en donde se prefiere el ecoturismo y turismo de bajo impacto. La presencia de una eficiente red de comunicación es una base importante para la integración de clusters turísticos competitivos, ya

que fomenta el ágil intercambio de información y facilita la conformación de redes de proveedores.

Agua potable y alcantarillado: Estos servicios son fundamentales en la integración de la oferta turística de una región, ya que los visitantes desean contar al menos con los servicios básicos para su aseo; A los turistas actualmente les interesa que en los sitios que visitan se respete el ambiente del sitio. En este sentido, cualquier producto turístico debe contar con servicios de saneamiento. Existen lugares donde se promocionan actividades y atractivos que carecen de estos servicios básicos. Por ello, la evaluación requerirá identificar:

- Disponibilidad de agua potable.
- Continuidad en el suministro de agua.
- Limitaciones en la dotación de agua potable.
- Calidad del agua suministrada.
- Plantas de tratamiento de aguas residuales en las cercanías.
- Sistemas de disposición de aguas residuales.
- Existencia de instalaciones sanitarias.

Electricidad: La dotación de energía eléctrica no sólo es importante para el desarrollo del producto turístico sino también para la posible integración del producto, permitiendo el desarrollo de la industria proveedora de bienes y servicios. Los principales indicadores a evaluar son:

- Cobertura.
- Continuidad del servicio.
- Disponibilidad del servicio en la región turística.
- Tarifas aplicadas en la región turística.
- Impacto de las tarifas en los costos de los servicios turísticos.
- Niveles de demanda y oferta de servicio eléctrico.
- Capacidad para incrementar la oferta.

Simbología y señalización: Los sistemas de señalización e información fortalecen la captación de visitantes al agilizar y facilitar el desplazamiento de los viajeros dentro de una región, principalmente cuando se trata de productos novedosos o cuya visita depende de acceso terrestre; en este sentido se debe evaluar:

- Información sobre los productos turísticos en las principales vías de acceso de zonas urbanas (más próximas a la región turística).
- Visibilidad de las señalizaciones.
- Actualización de la información (nuevos productos, actividades).
- Utilización de señalamientos en distintos idiomas, de acuerdo con el mercado objetivo.

Centros de información: La labor más importante de estos centros es la difusión de información relevante y actualizada sobre las características de la oferta de una región, como son: atractivos, precios, productos, rutas de acceso, horarios de visita, requerimientos para el goce de las actividades, establecimientos de hospedaje, restaurantes, paquetes turísticos. Los puntos de mayor peso a evaluar son:

- Disponibilidad de información de todos los productos existentes.
- Actualidad de la información proporcionada.
- Atractividad en la presentación.
- Correspondencia entre lo ofrecido a través de la información y lo recibido por el turista.
- Existencia de intercambio de información con organismos turísticos nacionales e internacionales.
- Disponibilidad de centro de atención telefónica.
- Capacitación del personal que brinda el servicio al turista (historia, cultura, idiomas, atención al viajero).

Servicios médicos: En general, es necesario que los productos turísticos estén apoyados por servicios médicos eficientes para ofrecer una oportuna atención de los visitantes, en caso eventual que así lo requieran. Los servicios médicos deben adecuarse a las características del producto, por ejemplo: en buceo, cámara de descompresión; en alpinismo, el servicio de rescate de montaña; en sol y playa, con servicios médicos generales. Los aspectos a evaluar son:

- Disponibilidad y horarios de operación de centros de atención médica.
- Disponibilidad de personal.
- Capacidad de atención ante posibles incrementos en la demanda.
- Especialidad de los médicos responsables.
- Facilidad en el traslado de pacientes.
- Capacidad de hospitalización.
- Identificación del perfil epidemiológico de la región.
- Disponibilidad de medicamentos y antídotos.
- Servicios de traducción especializada.

Infraestructura Comercial

Centros comerciales: Esta clase de establecimientos fortalecen los servicios y productos turísticos ofrecidos al visitante. Los centros comerciales tienen un mayor impacto en viajeros que desean comodidades similares a las de su lugar de residencia (como en el caso del turismo de negocios, congresos y convenciones, sol y playa, esparcimiento en centros de diversión y entretenimiento); algunos elementos a considerar en su evaluación son:

- Ubicación de los centros comerciales respecto a los polos de desarrollo turístico.

- Disponibilidad de mercancías.
- Imagen proyectada por el centro comercial.
- Accesibilidad.
- Seguridad del entorno geográfico.
- Características de la atención al consumidor.
- Atractivo de servicios adicionales dentro de los centros comerciales.

Plazas turísticas: Destinadas en gran medida a la venta de productos y servicios como artículos de recuerdo, alimentos tradicionales y mercancías típicas de la región. Las plazas turísticas son polos importantes de atracción de los visitantes ya que también se pueden ofrecer servicios como museos, acuarios y centros de diversión. Las condiciones a evaluar son:

- Facilidad de acceso y estacionamiento.
- Limpieza de calles y pasillos de circulación en el interior de la plaza.
- Seguridad para los turistas.
- Organización y segmentación de locales (vestido, alimentos, artesanías).
- Servicios y productos ofrecidos a los turistas.

Mercados de artesanías: Los centros de venta de artesanía típica desempeñan una doble función: por una parte operan como puntos de atracción de los turistas y por otra parte integran a los pobladores de las comunidades locales al desarrollo turístico. En este sentido, se recomienda evaluar los siguientes factores:

- Impacto de su ubicación física.
- Accesibilidad.
- Imagen del sitio (en caso de ser un mercado establecido) o imagen de la localidad (al tratarse de elaboración y venta en la propia comunidad).
- Calidad del producto.
- Originalidad de las artesanías elaboradas, respecto a otros sitios competidores.
- Precios de venta.
- Diversificación de la oferta.
- Capacidad para incorporar la elaboración de nuevas artesanías.
- Impacto económico y social de la actividad en las comunidades.
- Existencia de mecanismos de impulso a la comercialización.

Infraestructura de Recursos Humanos

Universidades: En las instituciones de educación turística es posible desarrollar los recursos humanos necesarios para la administración profesional de productos unidades de servicios turísticos, organismos institucionales, así como de entidades orientadas al fomento del sector turismo, siendo necesario lograr una alineación coordinación entre los planes de estudio y los requerimientos del sector. Por otra parte, a nivel internacional se observa una correlación

directa entre nivel de estudio del personal ejecutivo de las empresas turísticas y la posibilidad de éxito en conformación de agrupamientos. Bajo esta perspectiva, los factores a considerar son:

- Existencia de escuelas e institutos de educación turística.
- Homologación entre los planes de carrera y los requerimientos del sector.
- Disponibilidad de carreras con currículo orientado al sector turismo.
- Nivel de cooperación y coordinación entre instituciones educativas-sector.
- Flexibilidad en la adecuación de programas escolares.

Escuelas de turismo: Las instituciones técnicas locales o regionales pueden orientarse a la formación de recursos humanos preferentemente de técnicos operativos. Las escuelas de turismo deben capacitar al personal operativo acuerdo con el perfil técnico que necesitan los prestadores de servicios turísticos.

Por ello, se recomienda evaluar lo siguiente:

- Existencia de escuelas de turismo.
- Calidad de las instalaciones de los centros de enseñanza (laboratorios, programas, prácticas).
- Apego de las carreras con los productos y oferta turística.
- Eficiencia terminal de los estudiantes.

Escuelas de enseñanza de idiomas: Las instituciones de enseñanza de idiomas son necesarias para el fortalecimiento de la atención y servicios para el turismo extranjero; estas escuelas apoyan la internacionalización de los productos turísticos y facilitan la instrumentación de estrategias de cooperación turística con otras naciones. En este rubro se requiere evaluar:

- Disponibilidad de centros de enseñanza.
- Calidad y condiciones de los centros de enseñanza.
- Adecuación de la enseñanza de idiomas con los principales flujos turísticos en la región (actuales y esperados).
- Capacidad de los institutos para incorporar cursos especializados de idiomas (guías de turismo, recepcionistas, ejecutivos).
- Nivel de preparación de los instructores.

Centros de capacitación: Estas instituciones desempeñan un papel fundamental en la integración de clusters turísticos competitivos, apoyando la estandarización de la calidad de los productos y servicios, difundiendo técnicas y conocimientos a lo largo de la cadena, externalizando el conocimiento y experiencia de los agentes participantes y profesionalizando a los empleados, empresarios y personal operativo del sector. Los factores a evaluar son:

- Disponibilidad de carreras y programas de estudio para el sector.
- Calidad de los profesores.
- Esquemas de colaboración empresa-centro de capacitación.

- Alineación de los programas de capacitación a los requerimientos de las empresas locales que ofrecen servicios y productos turísticos.
- Disponibilidad de programas de capacitación acelerada.
- Ritmo de incorporación de los recursos humanos (periodo de carrera).

Disponibilidad de recursos humanos: El impulso y desarrollo de un producto turístico competitivo requiere de recursos humanos capacitados que soporten las distintas etapas de la prestación de los servicios, así como, el desarrollo de los productos turísticos. En la medida que se fortalece la integración de la cadena del sector a nivel local se incrementa la demanda de personal en sus diferentes niveles: operativos, técnicos y profesionales. Por ello, es necesario que se analice una serie de factores que inciden en el mercado laboral local y/o regional:

- Ubicación de los centros de población más cercanos.
- Nivel de instrucción académico de la población.
- Reticencia al cambio y/o aceptación de nuevas alternativas de empleo.
- Capacidad de absorción de la mano de obra.
- Existencia de mecanismos de integración de las localidades al desarrollo turístico.
- Cultura laboral en la región.
- Actividades productivas que compiten con el desarrollo turístico.
- Expectativas salariales.

La existencia de instituciones de capacitación constituye una fortaleza para una región que cuenta con productos turísticos, en la medida que dichos centros representan una fuente potencial de mano de obra capacitada que contribuya al fortalecimiento y/o generación de procesos innovativos, indispensables en la estrategia de integración de clusters competitivos.

El aprovechamiento de la capacidad innovadora en un cluster turístico requiere el establecimiento de amplias redes de vinculación entre las instituciones de capacitación, prestadores de servicios turísticos, proveedores e instituciones públicas y privadas comprometidas con el fomento al sector.

Infraestructura de Recursos Financieros

Inversión pública, privada y fondos turísticos: Como todo proyecto, la creación y/o consolidación de un producto turístico, así como el fomento a la integración de un cluster requiere de la disponibilidad de recursos que permitan su financiamiento.

En este sentido, la escasez o ausencia de recursos económicos disminuye la viabilidad de cualquier proyecto que se inicie para fortalecer la actividad turística en una región. Por ello se recomienda analizar los siguientes aspectos:

- Disponibilidad de esquemas de financiamiento.
- Condiciones para el otorgamiento de créditos.
- Recursos públicos asignados al fomento del sector turístico de una entidad o localidad.

- Proyectos en marcha con repercusiones a favor y en contra del sector.
- Identificación de posibles mezclas de recursos.

La evaluación de la infraestructura básica y de apoyo, para la conformación de productos turísticos competitivos, puede efectuarse a través de la aplicación de cuatro herramientas de recopilación de información cualitativa y cuantitativa: recorridos de inspección, encuestas con usuarios, grupos de enfoque y entrevistas a profundidad. **(Ver figura 2.3)**

Los recorridos de inspección son importantes instrumentos para la evaluación directa de las condiciones que guarda la infraestructura de apoyo al sector turismo; permiten identificar oportunamente las carencias, fallas y áreas de mayor atención para su fortalecimiento.

Por su parte, las encuestas con los usuarios de la infraestructura aportan un gran cúmulo de información cualitativa sobre la percepción del servicio, niveles de satisfacción y calidad. En especial, las encuestas a usuarios dentro del sector turismo son de gran apoyo en la detección de factores que inciden favorable o desfavorablemente en su desarrollo. Las entrevistas al usuario son la base para el desarrollo y/o consolidación de los productos turísticos, puesto que alinean la oferta de servicios con los requerimientos de los visitantes.

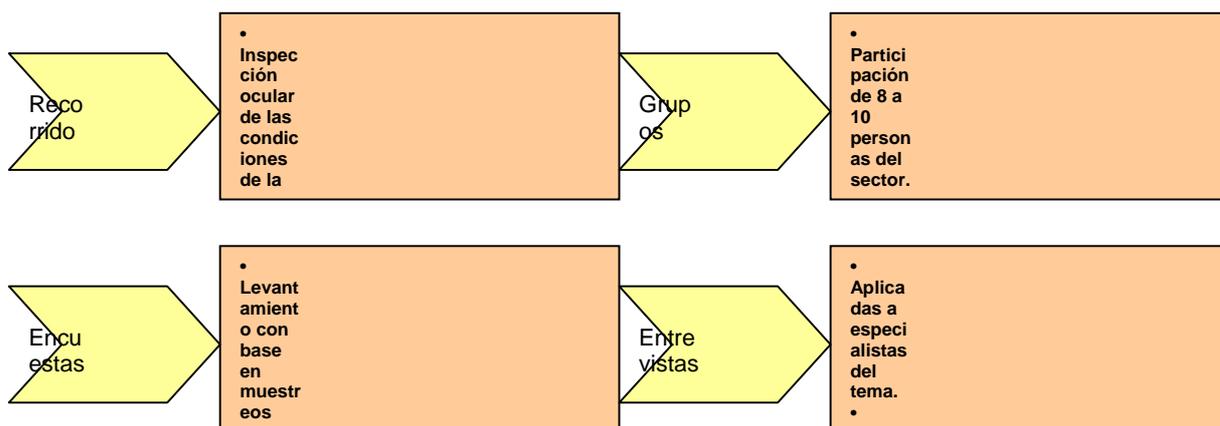


Figura 2.3: Principales características de las herramientas para la recopilación de información.

En tanto que la aplicación de grupos de enfoque permite la recopilación de varios puntos de vista sobre un mismo tema y la identificación de puntos de interés comunes, así como las necesidades más apremiantes de un conjunto de usuarios y/o empresas oferentes de los servicios turísticos. Los grupos deberán integrarse por individuos con características similares o que dominen un mismo tema; es decir, se debe evitar la integración de grupos que mezclen responsables de distintos segmentos o sectores (agua potable vs. Energía eléctrica). Se recomienda videogravar la sesión para su posterior análisis. Los grupos de enfoque brindan datos cualitativos actualizados de la infraestructura; además, aportan elementos para su fortalecimiento mediante la enunciación de alternativas con potencial de implantación.

Tabla 2.4: Técnica sugerida por área a evaluar					
Concepto	Técnica	Recorridos de inspección	Encuestas con usuarios	Grupos de enfoque	Entrevistas a profundidad
• Aeropuertos.		X	X		
• Carreteras.		X			X
• Telecomunicaciones.			X		X
• Agua potable y alcantarillado.		X	X		X
• Electricidad.		X	X		X
• Señalización.		X		X	
• Centros de información.		X		X	X
• Servicios médicos.		X		X	X
• Centros comerciales.		X	X		
• Plazas turísticas.		X	X		
• Mercados de artesanías.		X	X		
• Universidades.				X	X
• Escuelas de turismo.				X	X
• Centros de idiomas.				X	X
• Centros de capacitación.				X	X
• Instituciones financieras.			X		X

Por último, las entrevistas a profundidad contribuyen con información especializada sobre los temas a evaluar. En este caso se recomienda su aplicación entre el personal ejecutivo de las áreas responsables de administrar los servicios de infraestructura, así como con especialistas en el tema (académicos, talentos locales, investigadores). Por su importancia se sugiere grabar la entrevista.

En el cuadro anterior se resume una guía para la aplicación de las técnicas mencionadas en función de las áreas a evaluar, existiendo la posibilidad de utilizar más de una técnica para la recopilación de datos e información respecto a la infraestructura. Cabe aclarar que además de las opciones recomendadas es posible aplicar las otras técnicas; en todo caso la selección de los mecanismos para la recopilación de información deberá considerar la disponibilidad de tiempo y recursos. Existe la alternativa de recolección de aspectos cuantitativos y cualitativos de fuentes secundarias mediante la revisión de los reportes de operación, bitácoras de mantenimiento, planes y programas de trabajo anual, estadísticas generadas por las áreas de comercialización e información de reportes anuales, de instituciones, organismos y empresas que se concentran en la dotación de infraestructura y servicios de apoyo. **(Ver tabla 2.4)**

Paso 1.3 Análisis de los Servicios Turísticos

Bajo el concepto de producto competitivo los servicios turísticos desempeñan una doble función: son el tercer elemento que permite la conformación de un producto turístico, al combinarse con los recursos e infraestructura.

Con el propósito de obtener la mayor información relevante para cada una de las facetas y de reducir los costos se recomienda aplicar un único proceso de evaluación, pero el análisis e interpretación de los resultados tendrá que efectuarse considerando los dos enfoques señalados.

Es decir, por una parte, se deberá determinar el impacto de los servicios turísticos en la creación o consolidación de un producto turístico mediante el análisis de las condiciones y características propias del servicio como calidad, competitividad en costos y correspondencia con el concepto e imagen turística y, por otra parte, se deberá analizar su papel como eslabón integrante de la cadena productiva a través de la valoración de su participación en las redes de cooperación interempresarial y de proveeduría generadas a partir de los servicios turísticos.

En general, los servicios turísticos se pueden agrupar en ocho grandes áreas, en donde cada una de ellas tiene un mismo nivel de importancia en el marco de un producto y un cluster. Sin embargo, es necesario analizar de manera independiente cada uno de estos servicios para contar con elementos específicos que permitan la identificación de ventanas de oportunidad, para adecuar la oferta de productos y/o servicios con los requerimientos y tendencias de la demanda. **(Ver figura 2.4)**

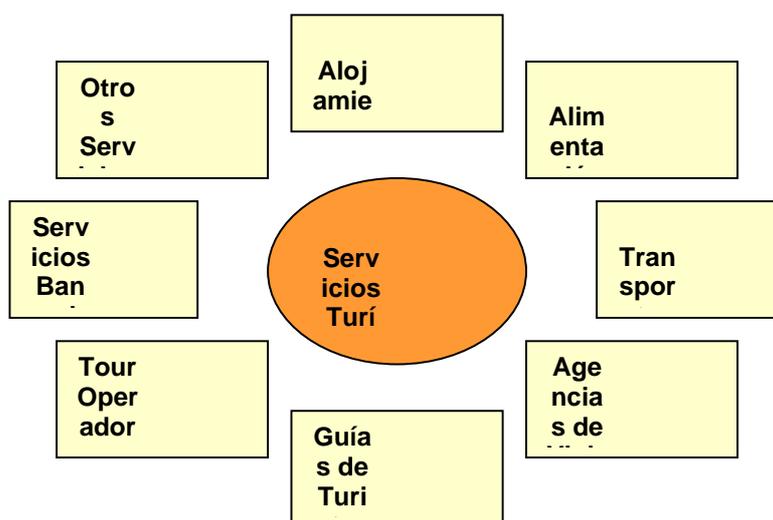


Figura 2.4: Principales áreas de servicios turísticos.

A continuación se presenta un listado de los principales aspectos a considerar en el análisis de las áreas que integran los servicios turísticos. **(Ver tabla 2.5)**

Se recomienda obtener la siguiente información en el momento de analizar la situación de los servicios turísticos:

- Ubicación de las instalaciones respecto a los productos.
- Flexibilidad de adecuación a las tendencias de la demanda.
- Observancia de parámetros internacionales en términos de calidad y atención turística.
- Disponibilidad de servicios alternativos para atender distintos segmentos y nichos de mercado
- Existencia de programas de capacitación para el mejoramiento del servicio al turista.
- Disponibilidad de medios para el traslado oportuno y eficiente de los viajeros.

- Cumplimiento de las agencias de viaje y tour-operadores como medios de enlace entre los servicios turísticos y los viajeros.
- Nivel de desarrollo de otros servicios complementarios para los turistas como bancos, bares, teatros, cines, etc.

Tabla 2.5: Principales temas de análisis: servicios turísticos
ENFOQUE: PRODUCTO TURISTICO
<ul style="list-style-type: none"> • Correlación entre la oferta de servicios turísticos y los requerimientos del producto. • Complementariedad entre los servicios y los recursos disponibles. • Correspondencia entre la imagen arquitectónica de las instalaciones (hoteles, restaurantes y centros de esparcimiento) con la ambientación de los productos. • Grado de concentración y densidad en la instalación de empresas prestadoras de servicios turísticos. • Correspondencia entre la oferta promocionada por las agencias de viajes y tour operadores con los productos turísticos existentes. • Sustentabilidad en la creación de productos y atractivos.

2.2.3 Planeación

El proceso de planeación desempeña un papel básico en las posibilidades de éxito o fracaso para los objetivos de integración de cluster dentro del sector turismo, la ausencia de planeación genera un crecimiento desorganizado de la actividad, limitando la competitividad y el aprovechamiento de los beneficios económicos y sociales. El proceso de planeación se materializa con la elaboración del Plan Estratégico, el cual es la guía básica en la aplicación de las políticas.

La planeación turística brinda un conjunto de ventajas en el desarrollo de la actividad turística de una región, estas ventajas adquieren una mayor importancia cuando se inicia un proceso de integración de agrupamientos competitivos. Así, la planeación turística:

- Define el rumbo actual y futuro de la actividad turística (visión del agrupamiento), estableciendo los objetivos comunes.
- Proporciona una guía básica para el desarrollo turístico.
- Reduce el riesgo de creación de conflictos ambientales y sociales.
- Apoya la reactivación de la actividad, en regiones que ya se encuentran operando.
- Aporta elementos para mantener la viabilidad del desarrollo a largo plazo y con criterios de sustentabilidad.

- Establece con precisión las acciones fundamentales en el proceso de encadenamiento de los distintos eslabones del sector.

Es importante que los agentes encargados de la planeación del desarrollo de productos turísticos de una región consideren los siguientes aspectos:

- Visualizar a la planeación como un sistema integrado, alentando el desarrollo balanceado de los componentes de la oferta y demanda que intervienen en el desempeño del sector turismo de una región.
- Considerar a la planeación como un proceso continuo y flexible, por lo que se requiere que las acciones emanadas del proceso sean susceptibles de adaptación y modificación ante los posibles cambios en el mercado turístico, sin que se alteren los objetivos estratégicos.
- Observar que las acciones resultantes sean prácticas y aplicables pero al mismo tiempo innovadoras.
- Partir de la base del desarrollo sustentable, es decir, aprovechar los recursos turísticos en el presente pero asegurar su conservación y aprovechamiento en el futuro.
- Reconocer la necesidad de consenso de estrategias y acciones con los agentes participantes en el producto.
- Considerar la incorporación de las comunidades locales en el desarrollo turístico.
- Coordinar y mantener la continuidad y correspondencia entre las acciones consideradas en la planeación estratégica (a corto plazo) y la planeación a largo plazo.
- Involucrar la participación de los distintos niveles de gobierno en la planeación, para garantizar la correspondencia entre las acciones y los objetivos turísticos de carácter nacional, estatal y municipal, así como lograr el establecimiento de compromisos para la ejecución de acciones que excedan el ámbito regional.
- Entender la necesidad de crear un área o departamento especializado para la organización turística.

La planeación turística se materializa a través de distintos elementos, en donde el proceso para definir cada uno de ellos consiste en tomar como punto de referencia la visión que se ha definido para el producto.

En el resto del apartado, se analizan y brindan los pasos necesarios para obtener cada elemento del proceso de planeación.

Paso III.1 Conformación del plan estratégico

El Plan Estratégico implica la identificación de las estrategias y de los objetivos que se requieren para lograr el cumplimiento de los propósitos establecidos en la visión.

Evidentemente, la definición de las estrategias reviste una doble importancia, por un lado son los medios por los cuales se pretende alcanzar la visión y por otro lado, determinan el contenido de los objetivos.

En la elaboración de las estrategias es necesario considerar el carácter dinámico de la competencia, otorgándoles flexibilidad y capacidad para adecuarse oportunamente a los cambios en el mercado.

El diseño de las estrategias se puede orientar al fortalecimiento de diversas áreas, la decisión de cuáles serán las áreas a fortalecer mediante las estrategia dependerá de lo establecido como visión.

Al elaborar cada una de las estrategias identificadas y consensadas, con base en la visión del producto, es necesario tener en cuenta los siguientes lineamientos: **(Ver figura 2.5)**

- Determinar si existen recursos financieros y humanos suficientes para su cumplimiento.
- Definir estrategias susceptibles de llevarse a cabo mediante acciones concretas.
- Elaborar únicamente estrategias en las áreas necesarias para el cumplimiento de la visión.

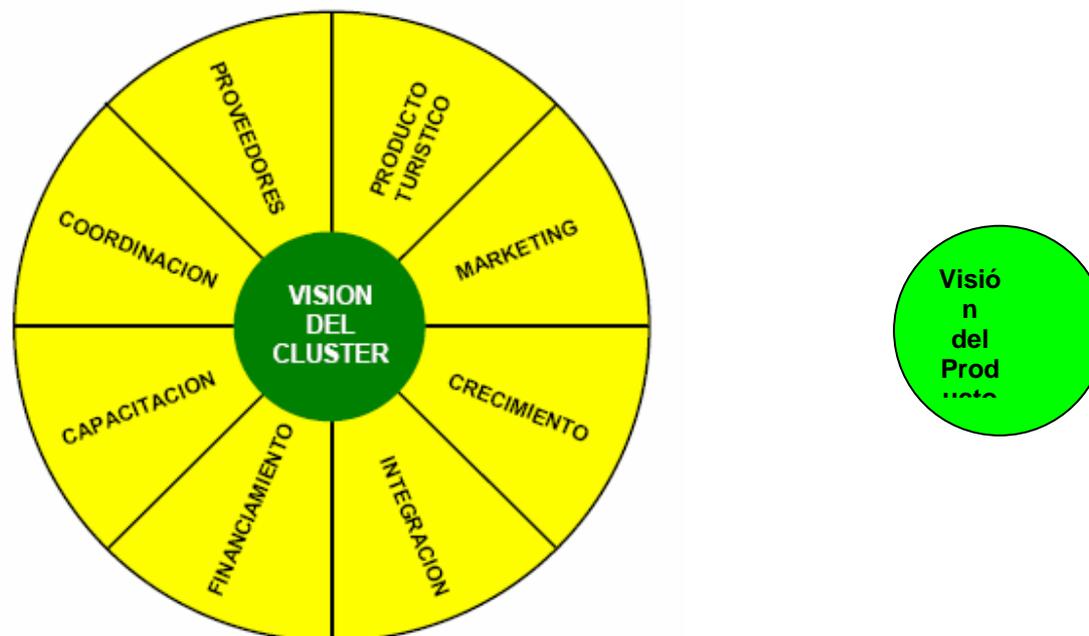


Figura 2.5: Principales tipos de estrategia para impulsar el producto turístico

El siguiente paso, una vez concluida la determinación de las estrategias, consiste en el establecimiento de los objetivos estratégicos; estos representan las metas a alcanzar con la aplicación de cada una de las estrategias.

Los objetivos estratégicos no sólo establecen metas para la operación del cluster, sino que se orientan a cumplir propósitos fundamentales para la integración de los agrupamientos, a través de ellos se establece lo que se requiere realizar en cada área para que las estrategias apoyen el logro de la visión.

Se recomienda que la elaboración de los objetivos estratégicos considere la observancia de los siguientes cuatro aspectos:

- Un objetivo no debe ser ambiguo, se requiere que sea preciso, concreto y que defina con exactitud la meta a alcanzar.
- Se debe evitar el establecimiento de objetivos de carácter general, especificando los alcances y resultados a obtener.
- Los objetivos no constituyen discursos, por lo cual se deberá evitar la redacción de frases extensas o párrafos muy amplios.

Finalmente, el Plan Estratégico es el resultado de concluir las tres etapas anteriores (determinación de la visión, líneas y objetivos estratégicos). Sin embargo, es recomendable que antes de definir los programas, proyectos y acciones correspondientes se efectúen reuniones de consenso para que los agentes participantes definan la versión final del Plan Estratégico mediante sus observaciones y comentarios.

2.2.4 Implantación

Iniciar el proceso de implantación del plan orientado a la integración de agrupamientos turísticos competitivos requiere que se haya concluido satisfactoriamente el Plan Estratégico (visión, objetivos y líneas estratégicas) y el Plan de Acción (políticas, calendario, asignación de responsabilidades y presupuesto requerido).

El éxito en la implantación de los Planes Estratégicos y de Acción requiere de un gran esfuerzo de coordinación entre un gran número de agentes involucrados y recursos financieros, requiriéndose una amplia participación tanto al interior como al exterior del agrupamiento. Lo anterior, implica que los agentes participantes (sobre todo los líderes y autoridades) tengan un claro entendimiento de:

- Que el cumplimiento de sus actividades encomendadas hará que las “cosas sucedan”.
- La necesidad de retroalimentación, con base en los resultados de sus acciones y de los avances del Plan Estratégico y de Acción.
- Saber si están haciendo lo que se requiere de acuerdo a los objetivos del agrupamiento.

Antes de la implantación de los Planes Estratégico y de Acción deberán efectuarse cinco actividades para garantizar un mayor control y coordinación.

Paso IV.1 Plan de acción

El Plan de Acción (programa operativo o plan de trabajo) concentra el conjunto de acciones que deben ejecutarse para lograr en primera instancia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y finalmente el cumplimiento de la visión del cluster turístico.

Con la elaboración del Plan de Acción se definen con precisión cuatro elementos: políticas, tiempos, responsables y recursos necesarios para alcanzar la visión y las líneas estratégicas para la integración del cluster turístico competitivo.

Las políticas son las acciones concretas para alcanzar los objetivos particulares emanados de las estrategias y diseñados en el proceso de planeación; las políticas son guías que orientan la

administración y toma de decisiones en el seno de los agrupamientos turísticos; son la parte última del diseño estratégico. Por su importancia, las políticas deben ser cuantificables, medibles, programables en el tiempo, susceptibles de presupuestar y permitir su asignación entre los distintos responsables de su ejecución.

La identificación de las estrategias, objetivos, programas y proyectos constituyen el insumo básico para la elaboración de las acciones y/o políticas; es decir, las acciones son la parte final del proceso de planeación de todo Plan Estratégico.

Calendario de trabajo, consiste en la programación de las políticas con base en la prioridad y en los tiempos estimados para su ejecución; en este caso se recomienda contar con la participación de los agentes involucrados en cada estrategia, objetivo, programa y acción para determinar el periodo de realización.

Los tiempos asignados a cada una de las actividades involucradas en el Plan de Acción debe tomar en consideración el horizonte total de planeación; es decir, no deben estar desarticulados del objetivo general.

La calendarización de las políticas a nivel del Plan de Acción puede ser ejecutada en forma práctica y sencilla, mientras que una vez iniciado el proceso de implantación se puede establecer una ruta crítica para mantener un mayor control de las acciones que deben ser puestas en marcha, ya que varias de ellas se realizarán en forma simultánea.

La elaboración de una ruta crítica requiere de una amplia cooperación de todas las entidades involucradas y sólo es recomendable llevarla a la práctica una vez que se ha decidido iniciar una estrategia o programa específico.

La programación de las actividades facilitará la evaluación del nivel de cumplimiento de cada una de ellas con base en los periodos establecidos.

Agenda de trabajo, tiene como objetivo la asignación de responsabilidades y determinación del grado de intervención de los agentes participantes en la implantación del Plan Estratégico y de Acción para la integración de agrupamientos turísticos competitivos. La conformación de la agenda de trabajo se basa en el establecimiento de acuerdos de cooperación entre los agentes involucrados, considerando el ámbito de competencia de cada empresa e institución, siendo necesario tener un conocimiento mínimo de los siguientes aspectos:

- Áreas de competencia y principales funciones de los agentes participantes (fomento, ejecución, orientación).
- Programas de fomento y financiamiento existentes para el impulso al desarrollo del sector turismo (capacitación, asistencia técnica, estudios e investigación, modernización).
- Existencia de agentes con capacidad para manejar los programas y proyectos a implantar (liderazgo, relaciones con organismos nacionales e internacionales, posición estratégica en el mercado).

- Restricciones jurídicas y legales al establecimiento de relaciones de cooperación entre los agentes.
- Conflictos existentes (orientación política, periodos de gobierno, compromiso de los agentes).

Presupuesto, consiste en la estimación de los recursos financieros necesarios para el logro de cada una de las políticas que integran el Plan de Acción. Un factor importante que deben considerar los responsables de la estimación del presupuesto es que la determinación de los recursos financieros debe establecerse considerando los requerimientos reales para la implantación de las políticas seleccionadas, y no con base en los montos que se asignen en la competencia.

Aunque el análisis de la competencia permite identificar la posición competitiva de un producto en su entorno, resulta un parámetro poco confiable para establecer la asignación de recursos para el Plan de Acción, puesto que el monto de los recursos asignados por cada producto dependerá de su visión y sus condiciones particulares.

El proceso para elaborar el presupuesto correspondiente al Plan de Acción consiste en estimar el costo asociado a cada una de las actividades incluidas en el plan, bajo el supuesto de cumplir en forma satisfactoria los objetivos estratégicos fijados.

Mediante este procedimiento el presupuesto puede resultar elevado debido a que se considera cumplir en un cien por ciento las acciones.

Un aspecto importante en la elaboración del presupuesto consiste en identificar con precisión las fuentes potenciales para el financiamiento de los programas, proyectos y acciones. La primera tarea radica en determinar el carácter de los fondos requeridos (públicos o privados) con base en la magnitud, tipo de proyecto, atribuciones y ámbitos de competencia. Posteriormente, se requiere relacionar en forma concreta los programas de financiamiento y fomento existentes con las necesidades de fondeo del Plan de Acción.

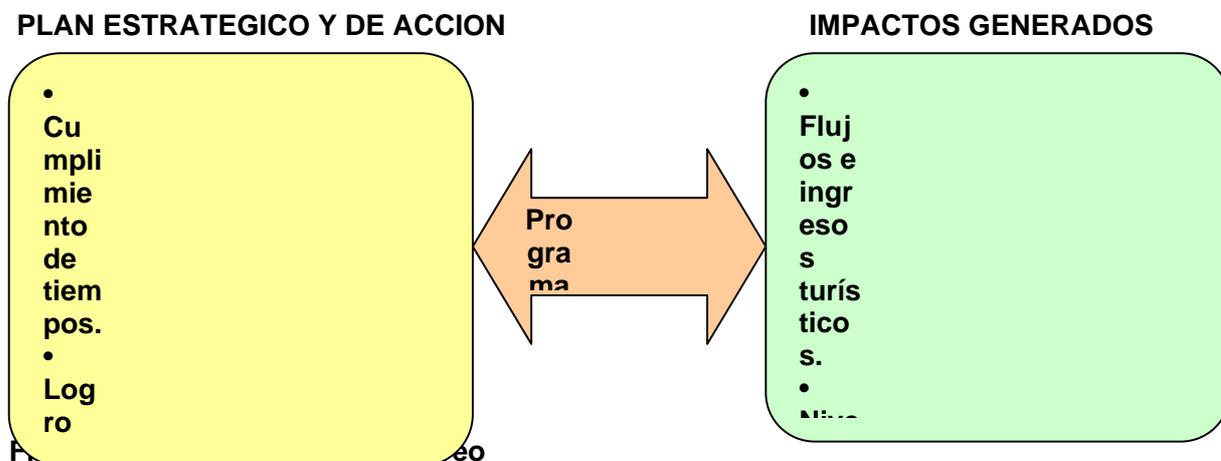
La elaboración del presupuesto y de su estructura de financiamiento permitirá recalendarizar las actividades y en el caso de los proyectos privados aportará elementos para evaluar la factibilidad económica.

Paso IV.2 Programa de monitoreo

El programa de monitoreo es una parte central dentro del proceso de implantación de los Planes Estratégicos y de Acción para la conformación de productos turísticos competitivos. El objetivo de la instrumentación del programa de monitoreo es detectar oportunamente problemas y limitaciones en la implantación de los planes.

De esta manera, el proceso de implantación, especialmente la instrumentación del Plan de Acción, requiere un continuo monitoreo. El programa de monitoreo deberá orientarse a cubrir dos áreas de gran importancia para el desarrollo del producto turístico competitivo:

cumplimiento en la aplicación de los Planes y de la evaluación de sus impactos generados. (Ver figura 2.6)



En el monitoreo de los Planes Estratégico y de Acción se deberá otorgar cierta flexibilidad al proceso, ya que aún cuando la aplicación de las políticas, objetivos y estrategias se enmarca en términos de tiempo, existe un riesgo asociado al cambio de las circunstancias externas que podría generar un cumplimiento parcial.

Una herramienta de gran apoyo para el proceso de monitoreo es un sistema de información de la actividad del sector, requiriéndose establecer de un sistema integrado que se apoye en el uso de tecnologías de cómputo. De esta manera, se recomienda la creación de un Sistema Integral de Información Turística (SIIT), su creación también contribuye a eficientar la toma de decisiones en beneficio del agrupamiento turístico competitivo. Además, el SIIT facilitará la detección de problemas significativos y de las tendencias que se manifiesten dentro de la actividad turística de la región. Es importante considerar que los datos que se introduzcan al SIIT deben ser reales y confiables, pues de lo contrario, se reduciría la utilidad del proceso de monitoreo.

Asimismo, se debe considerar que por la importancia del Sistema Integral de Información Turística y por la magnitud de los recursos involucrados, su administración tendrá que recaer sobre el sector público y/o en las cámaras empresariales.

El funcionamiento del SIIT requiere la canalización de recursos financieros suficientes para su operación y actualización; sólo de esa manera se garantizará su funcionalidad dentro del esquema de planeación para la integración de agrupamientos turísticos competitivos.

En general, se recomienda que el monitoreo aporte información relevante sobre los cambios generados en seis grandes ámbitos, tomando como punto de referencia el periodo de inicio de la aplicación de los Planes Estratégico y de Acción, en donde la información resultante permita contar con elementos cuantificables de los impactos generados.

Los resultados del proceso de monitoreo deberán ser comparados con los objetivos y las actividades propuestas en el Plan de Acción (también pueden evaluarse anualmente a través de un Programa Anual de Actividades). De esta forma, se podrán identificar en forma oportuna las posibles desviaciones respecto a los programas originales y establecer un conjunto de medidas correctivas.

Adicionalmente, el monitoreo permitirá anticipar el surgimiento de posibles limitaciones, facilitando el establecimiento de acciones preventivas y/o de ajuste las acciones y objetivos.

Valoración de la sustentabilidad, como elemento del programa de monitoreo

Para obtener el grado de sustentabilidad turística del producto se realiza la selección de los indicadores atendiendo a las siguientes dimensiones: Entorno Geoecológico, Infraestructura Turística, Cliente Externo y Entorno Socioeconómico.

Para este caso se seleccionaron veinticuatro indicadores, considerando que estos pueden dar una visión adecuada del grado de sustentabilidad turística del territorio. **(Ver tabla 2.6)**

Tabla 2.6: Indicadores utilizados en la evaluación de la sustentabilidad turística			
Dimensiones			
Entorno Geoecológico	Infraestructura Turística	Cliente Externo	Entorno Socioeconómico
Situación ambiental	Desempeño ambiental	Seguridad (delitos y accidentes)	Identidad cultural
Calidad de los cuerpos de agua (ríos, bahías, playas)	Gestión de desechos líquidos	Satisfacción del turista	Prostitución
Calidad del agua de consumo (pozos)	Gestión de desechos Sólidos	Índice de repitencia	Empleo
Categoría de protección	Consumo de agua y Energía	Estadía promedio	Nivel de servicios
Capacidad de carga	Consumo de producciones nacionales y locales	Ingresos	Satisfacción de la población local
Degradación del suelo	Diseño y ambientación	Utilidades	Impacto social

Una vez obtenida la evaluación de sustentabilidad para cada unidad de gestión se propondrán los lineamientos, y las acciones generales y específicas que permitan desarrollar las acciones estratégicas para cada dimensión dentro del sistema de gestión turística; en aras de tener una visión sintética e integradora de la sustentabilidad turística del territorio.

2.3 Conclusiones parciales

1. Se propone un procedimiento general para desarrollar productos turísticos competitivos, que transita por las fases de análisis de la oferta turística, análisis del mercado turístico, planeación e implantación. Se detallan además procedimientos específicos, todo ello relacionado entre si y caracterizados por la consistencia lógica y flexibilidad.

2. La competitividad es muy importante para desarrollar los productos turísticos, ya que a través de ella, se logra satisfacer a los clientes, para lo cual se deben fomentar en los destinos turísticos, determinadas competencias y filosofías, adaptándose a los cambios del entorno y realizando análisis internos, tomando en cuenta las sugerencias de los trabajadores, innovando y consolidando la participación proactiva.
3. El turismo sustentable no es un sector turístico como algunos señalan sino un objetivo al que deben tender todos los tipos de turismo (no solamente el turismo de naturaleza o el ecoturismo) y todos los sectores y comunidades implicados en su desarrollo.

Capítulo 3: Diseño e implantación del procedimiento para desarrollar productos turísticos competitivos

3.1 Introducción

En el Capítulo I de esta investigación se aborda la revisión y análisis de la bibliografía sobre competitividad y sustentabilidad, así como la problemática existente en el destino “Trinidad de Cuba”, ello permitió proponer un procedimiento general para desarrollar productos competitivos en destinos turísticos. En este momento se implanta el procedimiento general con sus procedimientos específicos, con vistas a obtener un mejoramiento en la competitividad y la sustentabilidad del destino “Trinidad de Cuba”, constituyendo el objetivo principal del presente capítulo.

3.2 Diseño e implantación del procedimiento para desarrollar productos turísticos competitivos

El **análisis del mercado turístico** es la primera fase del procedimiento general para desarrollar productos turísticos competitivos en el destino turístico “Trinidad de Cuba”. En este momento se realizará el análisis del mercado turístico y el análisis del entorno competitivo. La utilización del enfoque de mercado permite evaluar la factibilidad y viabilidad de los proyectos para el desarrollo y/o consolidación de productos turísticos

II.1 Análisis del mercado

Es importante definir correctamente los diferentes mercados emisores que tiene el destino, mediante revisiones de documentos, bases de datos y la aplicación de la técnica de segmentación de mercado “tabulación simple” durante el período 2001 - 2006 se arriba a la conclusión que los principales mercados emisores del destino como se representa en la **Figura 3.1** son Alemania, Francia, Canadá, España, e Italia.

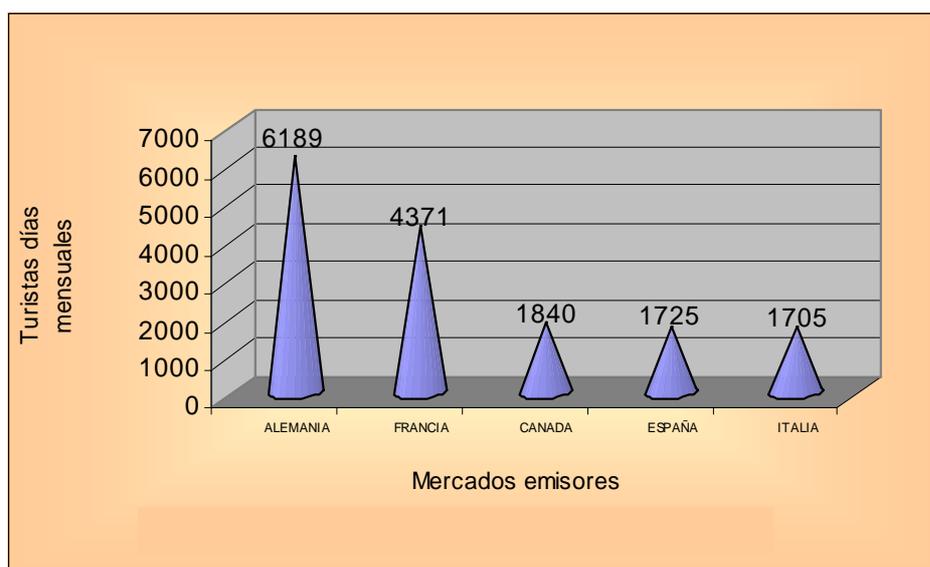


Figura 3.1: Promedio turistas días mensuales

Por revisiones de bases de datos del destino se obtuvo el comportamiento del arribo de turistas por mercado emisor durante el período 1998 – 2004. En la **Figura 3.2** se puede apreciar que los países Francia, Canadá, España e Italia mantienen un ritmo estable en el arribo de turistas a “Trinidad de Cuba”; sin embargo, Alemania, a pesar de ser el mayor mercado emisor, ha manifestado un ligero decrecimiento desde el año 2000 hasta el 2004, posteriormente marcó un leve incremento hasta el 2006.

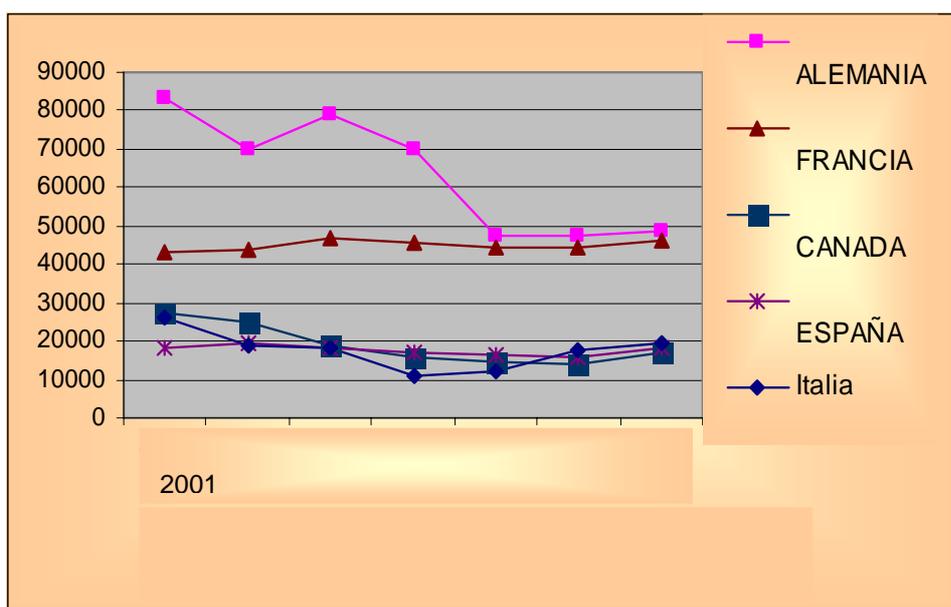


Figura 3.2: Comportamiento del arribo de turistas por mercado emisor

Debe constituir un objetivo fundamental la potenciación de estos países con vistas a mejorar la comercialización y alcanzar un crecimiento sostenido en el arribo de turistas al destino.

Mediante el uso de técnicas computarizadas quedaron definidos los mercados emisores del destino “Trinidad de Cuba”. La aplicación de la técnica de revisión de documentos, existentes en la Escuela de Formatur y en la Delegación del MINTUR, permitió realizar una caracterización exhaustiva de los principales mercados, teniendo presente las tradiciones y costumbres del emisor, así como su perfil socio – psicológico.

ALEMANIA: Tiene una superficie de 356.974 km². Se convirtió en estado unificado durante 74 años (1871-1945), pero al finalizar la II Guerra Mundial se dividió en República Federal de Alemania (RFA) y República Democrática Alemana (RDA). El 3 de Octubre de 1990, pasó a formar parte de la FRA, volviendo a ser una nación unificada.

El clima es templado, temperatura promedio anual de 9 grados centígrados. Tiene alto índices de precipitaciones, la mayoría en forma de nieve. (Afronta graves problemas de contaminación atmosférica y del agua debido a sus altos niveles de industrialización)

Los bosques cubren 10 740 000ha y en el año 1985 más de la mitad de sus árboles estaban afectados por la lluvia ácida. Actualmente el país ha firmado varios tratados Internacionales sobre medioambiente como por ejemplo los referidos a la contaminación atmosférica, de los mares, la capa de ozono y otros. Además cuenta con multitud de parques, reservas y áreas protegidas, entre ellos parques sin fronteras que comparte con países vecinos.

Dentro de las tradiciones y costumbres se puede señalar que el programa de eventos en Alemania está repleto de espectáculos para todos los gustos, desde la **Oktoberfest** en Munich, así como cientos de fiestas populares como la del vino del Rin, hasta la **Dippemess** y también está la **Lovepara** de Berlín.

En cuanto al turismo: los alemanes son las personas que más viajan en el planeta, son amantes del buen clima, el sol, y las bellezas naturales. Prefieren los baños en las playas y las piscinas, les gustan las actividades de ocio activo, la cultura e historia y la naturaleza. Dos de cada tres turistas alemanes, realizan sus vacaciones en el extranjero como promedio por diez días, y sólo un tercio se queda en el propio país. Entre sus atracciones turísticas están los festivales especiales, la Semana de Cine de Berlín y la Feria del Libro de Frankfurt del Main.

Tradiciones y costumbres: Las navidades alemanas: Este es el país que según se cuenta, vio nacer el Árbol de Navidad en el siglo VIII. Los alemanes celebran con intensidad la **Navidad**, la cual comienza el 1 de diciembre con la aparición de mercadillos, puestos de madera donde se vende toda clase de artículos navideños, entre ellos los adornos para el árbol, las velas de artesanía y los tapetes de encaje fino, siendo más representativa en Munich, Nuremberg, Essen y Heidelberg.

En las plazas se adornan los abetos durante el mes de diciembre. Las familias comienzan a recrear el espíritu navideño cuatro domingos antes de Nochebuena el 14 de noviembre con un desfile de linternas realizado por los niños. Arden fogatas y cantan a su alrededor y recogen golosinas que los vecinos les ofrecen. Así esperan la llegada del mes de diciembre, momento en que comenzarán las verdaderas celebraciones. Durante estas fiestas, las casas alemanas se engalanan con ramas de Santa Bárbara, musgo y nueces pintadas, y en las mesas se sirven gansos rellenos de manzanas, carne de cerdo asada, guisantes, pescado, manzanas asadas y se bebe ponche y ron. Los alemanes honran en la última noche del año a San Silvestre y se entregan a la bebida, a los castillos de fuego y a predecirse el futuro unos a otros. Las primeras horas del Año Nuevo se reciben con el estruendo de los petardos para ahuyentar a los espíritus malignos.

En las mañanas de los miércoles, se les dedica especial atención a los hijos y los jefes reconocen el trabajo de sus subordinados por el progreso en su profesión y les desean felicidad personal, ingresos y matrimonio. Además con frecuencia les gusta satisfacer necesidades

elementales por un almuerzo sano y ropa presentable. Las cenas se sirven a partir de las 18 horas.

Perfil socio – psicológico del turista alemán

- Son extremadamente exigentes, fundamentalmente en la higiene. La habitación limpia y arreglada, en buen estado de mantenimiento. Todo debe funcionar (aire acondicionado, radio, televisión, baño, cierres de puertas y ventanas).
- Son puntuales y prefieren los destinos turísticos donde se les oferta aquello a lo que están acostumbrados.
- Son amantes de la naturaleza, protegen el medio ambiente. Los jóvenes prefieren hacer turismo individual; pero, en la tercera edad prefieren viajar en grupos en los que llevan incluidos al Guía acompañante y, en ocasiones, al equipo de animadores.
- Les gusta la tranquilidad, las buenas costumbres y el respeto.
- Generalmente poseen una vasta cultura. Son evaluadores constantes de todo el servicio del destino turístico en que se encuentren.
- Quieren soluciones rápidas a sus problemas.
- Son gastadores siempre que se cumplan las condiciones acordadas para el viaje.
- Siempre están en contacto con el representante de la AAVV con la que viajaron.

FRANCIA: considerada como el principal destino turístico en el mundo y posee una oferta de alojamiento amplia y diversa. Su cultura, arquitectura, paisajes, buena gastronomía, posibilitan el desarrollo de todo tipo de turismo, este sector es uno de los pilares de la economía francesa. En el año 2003 (75 millones de turistas) encabezó la relación de países receptores de turismo a nivel mundial, por otra parte se espera para el 2005 ocurra un movimiento del 2,6% de pasajeros y para el 2010 un 2,3%. Su industria hotelera abarca cerca de 511800 habitaciones disponibles cada día, y durante el año 2000 la tasa de ocupación de los hoteles homologados en Francia fue de un 59,5%.

Tradiciones y costumbres: Las calles francesas se engalanan durante estas fechas y las figuras de Papá Noel están por todas partes. Los niños escriben a Santa Claus pidiéndole regalos de todo tipo. En los Campos Elíseos se coloca un gigantesco pino y los árboles de las aceras se adornan con guirnaldas luminosas. En los pequeños pueblos las iglesias rivalizan al presentar sus Belenes vivientes. Al llegar la medianoche las puertas de las iglesias se abren al son de las campanadas que llaman a la oración navideña. Y todas las discusiones se olvidan y juntos cantan alegremente. La Navidad constituye la gran fiesta familiar, es el día del nacimiento de Jesús y se ofrecen regalos a todos. En los viejos tiempos y en el campo se hacía una velada el 24 de diciembre cantando o escuchando los cantos navideños. El 24 se pasa en familia preparando platos tradicionales como ostras o langostas, el "foie gras", paté de ganso, una

exquisitez, el pavo relleno de castañas salteadas. El postre es un pastel en forma de leña, decorado de hojas y champiñones de almendras y crema (La "bûche de Noël").

En Francia se festejan el primer y segundo día de noviembre para recordar a los fieles difuntos. La celebración principal ocurre el 1º de noviembre por ser el **Día de todos los Santos** (Toussaint). Esta fecha es feriado y reconocida por el Estado. El 2 de noviembre, **Día de los muertos**, no es siempre de descanso pero poco a poco la costumbre se establece de ser un día libre aunque no oficial. También en las iglesias se celebran oficios dedicados al eterno descanso de las almas.

Hace pocos años en Francia se introdujo la **Fiesta de Halloween**, con sus brujas y monstruos por los centros comerciales que vendían todo tipo de disfraces para niños, calabazas y dulces, pero todavía no se difunde mucho.

Costumbres francesas: Existe la costumbre de la comida en familia, que se respeta a pesar del acelerado ritmo de sus ciudades. Otra costumbre es no comer entre comidas ni beber aperitivos que estropeen el gusto por los alimentos. Si una familia lo invita a comer, la puntualidad es básica y es recomendable que el arreglo personal sea formal. En el hogar, es costumbre repetir varias veces el plato que más agrada, sin que por ello se descuide a los otros platillos del día.

A los franceses les agrada que los visitantes hagan esfuerzos por hablar en su lengua, aunque sea con un pésimo acento. Son mucho más cordiales cuando perciben el interés del visitante que cuando le miran indeciso e incapaz de arriesgarse. Rara vez responden en otro idioma aunque lo conozcan muy bien.

Las mujeres francesas, especialmente las parisinas, visten con una elegancia que no tiene que ver con sus ropas o adornos, sino más que nada con la gracia que imprimen a sus movimientos, andares y gestos. Entre las costumbres más importantes está la asistencia a espectáculos teatrales, musicales y cinematográficos. Francia es la cuna del cine, sus pobladores devoran con asiduidad lo que la industria produce, especialmente la cinematografía nacional, porque, un rasgo muy propio de los galos es el amor a las producciones de su patria.

La gente en Francia tiene una sola costumbre común, la de sorprender por su seguridad, por su variedad y por su facilidad para mezclarse con lo nuevo sin perder lo que han conservado por años. En las regiones más alejadas de las grandes ciudades se conservan costumbres más antiguas y sencillas, especialmente en cuanto a la alimentación y la diversión, lo que produce un agradable contraste con la vida urbana. La vida religiosa es más activa en estas áreas, en donde se celebran incontables festividades de carácter religioso cada año.

CANADA: enfrentan las vacaciones como un hecho inalienable, programándolas de manera impulsiva, cada vez con mayor frecuencia y menor duración, utilizan mucho la "escapada de fin

de semana". Viajan generalmente acompañados por su pareja o su familia, prefieren el turismo ecológico y de recorrido, así como el buceo y la pesca.

El turismo se ha convertido en una de las principales industrias de Canadá. La modalidad que más les interesa son los paquetes turísticos, son amantes de las playas, el clima, los precios, la seguridad, realizar buenas compras y adquirir souvenirs. Montreal es la segunda ciudad francófona en el mundo, después de París, y Toronto (llamada la reina de Canadá) es la capital financiera y cultural, además de ser un punto de partida para uno de los enclaves turísticos del país: Las Cataratas del Niágara, las cuales son visitadas por miles de turistas de todo el orbe.

Tradiciones y costumbres: Los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre son muy especiales. Los inviernos son muy largos y la alegría de esta fecha hace que se vea con gusto la llegada de la nieve. En Octubre comienzan "**thanksgiving**", el día de acción de gracias que es el tercer domingo de Octubre. Las casas se adornan con espantapájaros, hojas otoñales, pumpkins (zapallos), etc. Ese día se festeja la llegada de los peregrinos a este país desde otras tierras y se agradece a Dios por lo recibido durante el año. Se prepara una cena muy especial a base de pavo y tartas de pumpkin.

Luego viene "**Halloween**" que es el día de las brujas, el 31 de octubre, también las casas se adornan de forma especial, con telas de araña, fantasmas colgados de los árboles, luces especiales y algunos también ponen sonidos macabros y hacen cementerios en el jardín del frente de las casas. Todo el mundo prepara sus disfraces para ese día, la mayoría de duendes, vampiros, monstruos, etc. Se acostumbra salir a pedir golosinas a las casas y los mayores asisten a fiestas de disfraces en la noche. Al día siguiente de finalizar Halloween, empieza la navidad.

El 24 es para cantar villancicos y para armar el árbol de navidad entre toda la familia, colocando al final la estrella que va en la punta del arbolito. Luego se apagan todas las luces y los niños arman gran algarabía al ver como se enciende en todo su esplendor. Muy pocas casas arman pesebre, éste es un país multicultural, así que cada uno sigue sus propias costumbres. Una vez que amanece el día 25, primero van hacia el árbol a buscar lo que trajo Santa Claus, luego desayunan y se visten para ir a misa.

En la cena no falta el pavo que lo corta el hombre más anciano de la familia, en lonjas finas. En la mesa se colocan nueces, castañas y avellanas, el postre suele ser una torta o arrollado en forma de tronco, de chocolate y adornada con muñequitos de Santa Claus, arbolitos y trineos. Se consumen ensaladas de frutas y budín hecho de muchísimas frutas brillantadas. En estos días se elaboran galletas de gengibre en forma de muñequitos de nieve o de arbolitos para los niños y para dejarle a Santa Claus. Y no faltan los "candy canes" que son como bastoncitos dulces de varios sabores.

Entre las celebraciones típicas canadienses se encuentra el **Día de la Marmota**, celebrado a principios de Septiembre, momento en que uno de estos simpáticos animalitos, llamado Warton Willie, pronostica por cuanto tiempo más durará el invierno. Otro de los festejos típicos, que comparten con los estadounidenses, es el del **Día de Acción de Gracias**, cuando se reúnen con sus familias para compartir un generoso banquete de pavo con calabaza y sidra. El 11 de Noviembre los canadienses llevan a cabo el festejo del día del **Recuerdo**, donde celebran a sus muertos y a los que sirvieron a su país durante la guerra. También son clásicos los festejos de **Navidad y Año Nuevo**.

Una de sus tradiciones es la del pescado en las bodas. En la fiesta, algún familiar se viste con el atuendo tradicional de pescador (gabardina amarilla, botas, gorro). Se forman en fila un grupo de familiares incluyendo el novio y la novia y a continuación "el pescador" va de persona en persona pidiéndoles hacer un brindis con la bebida tradicional de la provincia, un aguardiente (ron) muy fuerte conocido como "Screech." Después de beber ésta bebida "el pescador" les ofrece dos opciones: o besan al pescado que lleva en un recipiente, o lo besan a él. Todas las mujeres lo besan a él y los hombres prefieren (normalmente) besar al pescado. Una tradición muy simpática y humorística sobre todo si no les toca beber el Screech o besar al pescado. La tradición también indica que al día siguiente de la boda se haga una parrillada para cocinar y comerse el pescado en cuestión.

Perfil socio – psicológico del canadiense

- Son muy educados, poco exigentes y tolerantes. Se adaptan a las condiciones que encuentran. Son disciplinados y respetuosos. No son puntuales.
- Los francófonos son alegres, comunicativos, se identifican más con el latino.
- Los anglófonos son más flemáticos.
- Por su diferencia idiomática, no les gusta salir juntos en las excursiones.
- Prefieren el turismo de estancia en zonas de playa.
- Se mueven fundamentalmente en grupos con sus guías o con los guías del país.
- Sus gastos son muy planificados, compran solo lo necesario.
- Les gusta mucho las actividades recreativas, la playa, la tranquilidad y la seguridad.
- Aman la naturaleza y los animales.
- Hablan mucho de su país, el que ha alcanzado un alto nivel de vida. El viajero es de clase media fundamentalmente.

ESPAÑA: Ocupa el segundo lugar en el ranking de destinos internacionales a nivel mundial. Sus mercados principales son Reino Unido, Alemania y Francia. El número de turistas que recibió en el año 2003 ascendió a 52,4 millones. Los destinos turísticos de mayor relevancia en el país son los dos archipiélagos de las Islas Baleares y las Islas Canarias que acumularon el 26% y 23% de los arribos respectivamente, en 1999. Cataluña es el tercer destino nacional en

importancia. Otros destinos con significativas cifras son: Andalucía, la Comunidad Valenciana y Madrid.

Para los españoles sus destinos predilectos en el continente europeo son: Portugal, Francia Italia y Reino Unido, mientras que Estados Unidos, Cuba, Marruecos y Argentina ocupan los primeros lugares en los viajes a distancia. En el caso específico de Cuba en los años del 2000-2005 los españoles visitaron a la Isla con una tasa promedio de 1,11%.

El sector de Cruceros en España creció entre un 10 y un 15 % en 2002 y puede mantener esta cifra de crecimiento, después de cinco años en el que el número de cruceristas españoles se ha duplicado. Mas de 5 millones de extranjeros visitan España cada año, atraídos por la cultura, en el país existen registrados mas de 35 000 enclaves culturales, es significativo que los españoles realizan 12 millones de viajes culturales de interior.

Tradiciones y costumbres: La Navidad comienza a sentirse desde mediados de noviembre, pero el verdadero inicio lo marca el sorteo de la **Lotería de Navidad**, justo el 21 de diciembre. Aunque se mantiene la tradición de los Tres Reyes Magos de Oriente, los motivos e íconos navideños de la costumbre anglosajona de Papá Noel también se propagan por todo el país. Los regalos que los padres les hacen a sus hijos con Papá Noel (25 de diciembre) son más disfrutados por los niños que los que llegan con los Reyes Magos (6 de diciembre).

Una de las principales tradiciones es el Belén, representación en miniatura de la Sagrada Familia del día del Nacimiento de Cristo acompañada de los pastorcillos y los Reyes Magos, la cual se coloca en las casas. Tradicionalmente, junto a este Belén se juntan los niños y mayores de la casa a cantar villancicos, canciones navideñas acompañados de panderetas y zambombas. El 28 de diciembre es el **Día de los Inocentes** y está permitido gastar bromas a la gente.

La comida del día de Navidad es la fiesta más grande del año. Se reúne toda la familia y se ponen las mejores galas en la casa, la mejor vajilla, etc. El menú, varía según la región. En Aragón, la tradición era comer Cerdo en Salsa y Cordero Asado, aunque ahora, se tiende al marisco y las aves. En la zona de Levante (Valencia), lo típico era el "Caldo con pelotas" y de postre el Tronco de Navidad (brazo gitano de bizcocho cubierto con chocolate). En Cataluña y algunas zonas de Levante, la "fiesta grande" no era el día de Navidad sino al día siguiente, S. Esteban. En esta región, aún se conserva esta tradición, pero en Valencia se ha perdido (la mayoría de los años ni siquiera es fiesta el día 26).

Los postres suelen consistir en turrone, mantecados y mazapanes, hechos a base de almendra y miel. La bebida principal de estas fiestas es el "Cava" la denominación española del "Champagne".

Los toros son una de las tradiciones españolas más conocidas en todo el mundo, aunque al mismo tiempo una de las más polémicas. Las corridas de toros como hoy se conocen nacen en

el siglo XVIII, cuando la nobleza abandona el toreo a caballo y la plebe comienza a hacerlo a pie, demostrando su valor y destreza. Así se lee en crónicas de la época como un deporte elitista se convierte en plebeyo. Al principio no existían tercios, orden ni reglas en las cuadrillas. España cuenta con un gran número de aficionados a las corridas de toros. Estos consideran la corrida como un bello espectáculo, un arte y una manifestación de cultura ancestral que ha sobrevivido hasta estos días

Perfil socio – psicológico del turista español

- Son amistosos, aunque desconfiados. Solo se relacionan abiertamente con aquellos que les merezcan confianza. Son bulliciosos, pero tranquilos.
- Son exigentes con el servicio y su calidad, debido a la experiencia que poseen en la actividad turística.
- Tienen muy en cuenta los precios de los productos para realizar su elección. No son muy gastadores.
- Prefieren las excursiones y el contacto con la población local.

ITALIA: En Italia pueden encontrarse lugares de reposo espiritual, libres del ritmo enervante de la vida moderna, rincones apartados en las antiguas ciudades y pueblos como Pavía, Bérgamo, Verona, Vicenza, Venecia, Bolonia. La hostelería ha alcanzado un gran desarrollo a lo largo de la costa Adriática, Cerdeña y la zona Sur del país. Los Alpes es uno de los lugares más frecuentados ya que se realizan excursiones por sitios que no han sufrido transformación alguna, permaneciendo igual que hace millones de años.

En Italia es fundamental el papel que desempeñan las viviendas privadas en el alojamiento turístico, reciben más del 50% del número total de pernoctaciones turísticas en todas las regiones del territorio nacional. Actualmente es el cuarto destino turístico del mundo. Según cifras de la OMT, para el año 2020, Italia estará entre los 10 destinos principales del mundo, con arribos que aumentarán a razón del 4,8% anual.

Tradiciones y costumbres: La "Misa de Gallo", a la medianoche del 24, congrega a la mayoría de los fieles. El 25 a las once de la mañana, se celebra la Misa de Navidad, luego se visitan las iglesias vecinas para admirar el pesebre de cada una y adorar al Niño Jesús.

Las comidas de Navidad son importantes y muy abundantes. En algunas zonas se practica el ayuno de carne durante el 24, lo que deriva en la preparación de diversos platos con el bacalao como ingrediente principal, frituras saladas como los "crispelle" (buñuelos de anchoas) y dulces, como los "panzarotti" (pasteles rellenos de castañas y miel), además de bizcochos, galletas y otras delicias. Tras los saludos entre familiares y amigos, al mediodía del 25 se dispone la mesa, con la "minestra di festa" (una exquisita sopa de verdura de hoja con pequeñas albóndigas), las pastas y el gallo (capón engordado para la ocasión).

En la mañana del 25, los niños encuentran sus regalos, que consisten en caramelos, turrone, confites y otras golosinas, además de frutas secas. En los pueblos del sur, en cambio, el símbolo navideño por excelencia es el armar el pesebre en las iglesias, cuanto más grande, es más valorado. Los regalos como frutas secas, turrone, caramelos y eventualmente alguna naranja, los deja la "Befana", el 6 de enero, en las medias colgadas en la chimenea o al pie de la cama.

Perfil socio – psicológico del turista italiano

- Son joviales y amistosos, no obstante, les gusta que los traten con deferencia. Se comportan con familiaridad siempre que observan respeto y deseos de brindarles un buen trato y buen servicio.
- Por lo general, no son muy exigentes. Mucho interés en relacionarse con la población.
- Prefieren las playas y la música cubana.
- Sus mayores gastos son en comidas y bebidas.

El éxito en la comercialización de un destino se alcanza a partir de la aplicación de una mejor estrategia en los diferentes mercados, combinando las características y costumbres del emisor con las capacidades del destino y estableciendo precios y otras ventajas promocionales.

II.2 Análisis del entorno competitivo

La evaluación del turismo debe partir de un análisis del entorno competitivo integral que permita identificar las áreas de oportunidad para su fortalecimiento, en la medida en que un producto, destino o atractivo turístico será más competitivo a medida que logre adecuarse oportuna y eficientemente a los cambios y presiones ejercidos por las cinco fuerzas competitivas

Competidores entrantes

Las amenazas reales y potenciales de competencias son altas, pues existen otros destinos que comercializan productos similares, como es el caso de la provincia Santa Clara, apoyada fundamentalmente en el turismo de ciudad; constituye también una amenaza el destino Cienfuegos con una fuerte combinación de turismo de playa y ciudad; otro destino que se ha ido introducido con gran auge en la industria turística es Cayo Coco, diseñado como un destino de sol y playa con turismo de estancia.

Productos sustitutos

Para el destino "Trinidad de Cuba" se consideran posibles sustitutos todos los destinos del país, pues en ellos se ofrecen productos similares. Constituye una necesidad para el destino establecer una comercialización propia y estratégica que permita que los tour operadores conozcan, valoren y confíen en que sus clientes complacerán sus expectativas.

Poder de decisión de los turistas

Los tour operadores dominan el mercado, dado su elevado poder de negociación tienen una gran importancia en la comercialización. El destino está diseñado para programas de circuitos

que visitan Trinidad, dentro de las agencias con las cuales se ha trabajado con gran seriedad están: Cubatur, Havanatur, Horizontes, Marsan, Cubanacán, Aventoura, Travel COSAT.

La comercialización del destino depende en lo fundamental de receptivos nacionales, pero además existen vínculos con algunos tour operadores y agencias de viajes extranjeros que mantienen estrechas relaciones.

Poder negociador de los proveedores

En un gran porcentaje, los receptivos nacionales realizan los circuitos de acuerdo a políticas de trabajo del MINTUR, lo que los hace en estos programas, ser más fuertes y atrapar en ellos a los tour operadores extranjeros, limitando sólo éstos al turismo individual o de estancia. El turismo individual representa la segunda fuente de clientes que hoy se hace más fuerte en agencias como Marsans, Travel Coast, Aventoura, Patrimex, Mex Kanko, Cuba Autrement, Caribe Fiesta, etc. Los tour operadores nacionales tienen la posibilidad además de negociar con precios más bajos que los tour operadores extranjeros aspecto que es lógico, pero en este caso representan más del 66 % de la operación, se ve afectado el destino directamente en la disminución de los ingresos y la demora en los pagos, teniendo en la mayoría de los casos ciclos elevados por cobrar.

Rivalidad en el sector

El producto turístico trinitario está en pleno crecimiento y desarrollo, aumentan los competidores y también la demanda. Constituye una ventaja para este destino la combinación de diferentes tipos de turismos, lo que hace más atractivo el destino y lo ponen en franca ventaja comercial con respecto a la competencia.

El **análisis de la oferta turística** es la fase que continúa del procedimiento general para desarrollar productos turísticos competitivos, en este momento se realiza el análisis del inventario turístico del destino, la evaluación de la infraestructura disponible y el análisis de los servicios turísticos.

I.1 Análisis del inventario turístico

Este va a aportar elementos sólidos que permiten detectar con gran certeza las ventajas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada uno de los recursos turísticos. Además, facilita la identificación de actividades alternativas que se pueden desarrollar, generando oportunidades para desarrollar y/o mantener ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

Para la realización del análisis del inventario turístico se utilizó como herramienta el recorrido de inspección llevándose a cabo: inspección ocular de las condiciones de la infraestructura, apoyo de una bitácora para el registro de la información, revisión integral por recorrido para reducir el costo y tiempo de la evaluación.

Patrimonio Rural:

El Valle de los Ingenios: Declarado por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad. Base para el florecimiento socio-económico de la Villa, de gran valor histórico, cultural y arquitectónico, donde se conservan como en un museo al aire libre exponentes de toda la cultura azucarera del país, majestuosas viviendas del siglo pasado, barracones de esclavos, torres campanarios, obras hidráulicas de la pasada centuria y otros exponentes de excepcional valor.

Patrimonio Urbano y cultural:

La Ciudad de Trinidad: Declarada por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad. Es uno de los conjuntos arquitectónicos y urbanísticos más representativo de la época colonial en el continente, con numerosas edificaciones, plazas y parques que conforman un magnífico tesoro. Junto a ello un rico acervo histórico-cultural y espiritual que son la viva expresión de nuestra cultura e historia nacional.

Patrimonio Natural:

Topes de Collantes: Un verdadero paraíso para los ecologistas y todo aquel que de una forma u otra ame la naturaleza. Posee una extraordinaria belleza y un gran valor científico para la botánica y la ecología cubana pues toda su área constituye el reservorio de numerosas especies endémicas de la flora y la fauna nacionales. Posee además un elevado potencial para desarrollar el turismo de salud. Un microclima especial, a 771 metros sobre el nivel del mar, con flora y fauna características, envuelve a las instalaciones en este serrano paraje, ubicado al noroeste de Trinidad y desde donde el visitante disfruta de una vista panorámica de las alturas del Escambray, el más importante grupo montañoso de la región central de Cuba.

Constituye un paisaje natural protegido, especializado en turismo de salud y naturaleza.

Parque El Cubano: Sitio recomendado para eliminar el estrés. A 5 km de la ciudad de Trinidad, se puede pasear a caballo o a pie, olvidarse del ruido y las multitudes. Una zambullida en las pozas azules devuelve el sosiego. También es posible acercarse a la vida del campesino cubano, del hombre natural, no contaminado por las formalidades. Cerca se halla uno de los primeros ingenios de Trinidad, donde se encuentran vestigios de los esclavos africanos.

Parque Vegas Grandes y Parque Caburní: Piernas fuertes, eso es indispensable para caminar estos senderos. Un recorrido de 2 500 metros, con pendientes de hasta 45 grados.

Afortunadamente el aire es un mar de oxígeno. Hay canto de aves, mucho verde y paisajes para relajar. La mejor vista está al final, como trofeo a los más corajudos: Salto del Caburní, donde el agua parece adrenalina. El chorro se arroja al vacío desde 60 metros de altura. Que quede claro que ese es el símbolo de las montañas de Trinidad.

Parque Codina: Algunos creen que la herradura da buena suerte, debe ser por eso que el sendero "Encantos de Codina" tiene esa forma. Le da la vuelta a la antigua hacienda de cafetaleros catalanes, en un trayecto de 1 200 metros. Da gusto ver tanto bosque sin profanar,

sin convertir en montones de papel. ¿Qué es preferible, ver una orquídea impresa a “todo color” o tocarla con la mano? Está claro.

Parque Reserva de Javira: Las hachas y sierras no conocen esta zona. Árboles y animales se han guarecido aquí desde hace mucho. Por eso se asombran cuando ven a esos seres de dos patas que andan como si estuvieran en otro planeta. Esta es la naturaleza refugiada en sí misma.

Playas:

Península de Ancón: Con una extensión de 6144 m lineales, sus playas son las de mayor calidad de la costa sur de nuestro archipiélago. Al sur existe una zona de fondos submarinos con valores relevantes, donde se encuentra localizadas 29 estaciones de buceo en aguas cálidas y transparentes. La plataforma marina ofrece excelentes posibilidades para la pesca deportiva.

I.2 Evaluación de la infraestructura disponible

La infraestructura es considerada como un facilitador que permite a los viajeros disfrutar plenamente de los recursos y actividades turísticas. La disponibilidad de una adecuada infraestructura permite una estancia placentera de los turistas e influye sobre la imagen que guarda el visitante respecto al producto.

Infraestructura Física e Infraestructura Comercial

Esta clase de establecimientos fortalecen los servicios y productos turísticos ofrecidos al visitante. Los centros comerciales tienen un mayor impacto en viajeros que desean comodidades similares a las de su lugar de residencia (como en el caso del turismo de negocios, congresos y convenciones, sol y playa, esparcimiento en centros de diversión y entretenimiento)

Infraestructura turística del destino “Trinidad de Cuba”

La subregión Trinidad está conformada por cuatro zonas turísticas de importancia, las mismas son:

1. Ciudad Trinidad:

En la ciudad de Trinidad (Patrimonio de la Humanidad, declarado por la UNESCO) se desarrolla, fundamentalmente, el turismo histórico y cultural. Allí se encuentran en la actualidad 151 habitaciones distribuidas entre los hoteles Las Cuevas, La Ronda y la finca María Dolores.

(Ver tabla 3.1)

Tabla 3.1 Instalaciones de la ciudad de Trinidad	
INSTALACION	CAPACIDAD (HABIT)
Hotel Las Cuevas **	112
Hotel La Ronda**	19

Finca María Dolores	20
Hotel Iberostar Canadá *****	62
TOTAL	215

2. Topes de Collantes:

Turismo de salud, naturaleza y gran potencial eco turístico.

En la actualidad 531 habitaciones distribuidas en seis instalaciones, todas administradas por Gaviota S.A. **(Ver tabla 3.2)**

Tabla 3.2 Instalaciones turísticas de Topes de Collantes	
INSTALACIÓN TURÍSTICA	CAPACIDAD (HABITAC)
Kurhotel Escambray***	210
Villa Caburní **	60
Hotel Los Pinos **	88
Hotel Serrano **	51
Villa Los Helechos **	105
Hotel Los Eucaliptos **	17
TOTAL	531

3. Península de Ancón y Cayos Adyacentes.

En esta zona se oferta un turismo de playa y actividades náutico-recreativas. Posee en la actualidad 760 habitaciones, de ellas 350 destinadas al turismo nacional ubicadas en el sector La Boca, distribuidas en varias casas y villas de recreo de diferentes empresas y organismos.

(Ver tabla 3.3)

Tabla 3.3 Instalaciones turísticas de la península Ancón y Cayos Adyacentes	
INSTALACIÓN	CAPACIDAD (HABIT)
HotelCostasur ***	131
Hotel Ancón ***	279
Hotel Trinidad del Mar ****	180
TOTAL	590

En el destino existen una serie de instalaciones de apoyo al sector, que constituyen un importante eslabón dentro de la infraestructura comercial, constituidas por restaurantes, cafeterías, tabernas y casas de visita. **(Ver tabla 3.4)**

Tabla 3.4 Equipamiento extrahotelero existente en la región		
INSTALACIÓN	CADENA	PLAZAS
Restaurante Trinidad colonial	PALMARES	80
Restaurante El Jigue	PALMARES	130

Restaurante Vía Reale	PALMARES	80
Cafetería Las Begonias	PALMARES	70
Restaurante Finca Ma. Dolores	PALMARES	140
Restaurante Santa Ana	PALMARES	180
Restaurante Mesón del Regidor	PALMARES	60
Restaurante Manaca Iznaga	PALMARES	80
Taberna La Canchánchara	PALMARES	60
Restaurante Don Antonio	Cubanacán C.Palmares	130
Bares y Cafeterías	PALMARES	140
Casa Ficher	Artex	120
Casa de la Trova	Artex	80
Restaurante El Cubano	Gaviota S.A.	100
Discoteca Cueva Ayala	Cubanacán	100
Casa de la Música	EGREM	80

I.3 Análisis de los servicios turísticos

Bajo el concepto de producto competitivo los servicios turísticos desempeñan una doble función: son el tercer elemento que permite la conformación de un producto turístico, al combinarse con los recursos e infraestructura.

Producto turístico ciudad.

Reconocida la conservación, casi inalterada de uno de los conjuntos arquitectónicos de excepcional valor entre los asentamientos poblacionales fundados por la colonización española en América la ciudad posee incontables atractivos de la cultura tangible, intangible e históricos en los que se inserta una amplia y variada red gastronómica y otros servicios turísticos complementarios como fotografía, rentacar, red de tiendas etc., a los que se puede acceder por tierra desde las ciudades de Cienfuegos, Santa Clara y Sancti-Spíritus.

Por vía aérea desde La Habana, Varadero u otras localidades del país. Por mar puede arribarse por el puerto de Casilda.

Especial importancia dentro del turismo de ciudad adquiere el turismo de tránsito en el territorio que alcanza cifras elevadas en cuanto a turistas que visitan el centro histórico, sus instalaciones culturales, fábrica de tabaco, fondo cubano de bienes culturales, entre otras opciones.

Producto turístico playa.

Entre las mejores playas de la costa sur de Cuba están las de la península de Ancón, frente a ellas se levantan el Hotel Ancón de la cadena Gran Caribe, el Hotel Costa Sur de Horizontes y el Hotel Trinidad del Mar, además existe la marina Cayo blanco de Puerto Sol con todos los

servicios que puede demandar el visitante, renta-car, foto-service, agencias de viajes Cubatur y Fantástico, canje de moneda, alquiler de ciclos y motos, tiendas Caracol, tienda del fondo cubano de bienes culturales, paseos en coches o caballos, servicio telefónico internacional, televisión vía satélite con varios canales. A ellos se accede por carretera desde Trinidad por la vía La Boca o Casilda, por mar a través de la marina Cayo Blanco.

Producto turístico de salud.

Para definir a grandes rasgos el producto turístico de salud, puede decirse que es una institución en la cual se coadyuvan temas de salud con el máximo confort, empleando los factores terapéuticos naturales, la actividad física y la recreación, en el macizo montañoso de Guamuhaya se han conjugado todos como un don para la salud del hombre, se cuenta para ello con el Kurhotel Escambray del grupo Gaviota S.A., servicios de transportación Transgaviota, guías especializados y comunicación telefónica internacional. Pueden arribar al lugar por carretera desde Santa Clara, Cienfuegos y Trinidad.

Producto turístico ecológico.

El recurso fundamental que sustenta este producto es la exuberante naturaleza del macizo montañoso de Guamuhaya, lleno de tesoros naturales y parte indispensable de nuestros recursos naturales y de nuestra historia nacional, además posee valores climáticos excepcionales y un elevado endemismo de gran número de especies de la flora y la fauna. La zona posee el Hotel Los Helechos y el Hotel Los Pinos también del grupo Gaviota S.A. servicios de transportación Transgaviota, guías especializados y comunicación telefónica internacional. Pueden arribar al lugar por carretera desde Santa Clara, Cienfuegos y Trinidad.

Producto turístico náutico.

Conformado por los bajos y los arrecifes coralinos, que se extienden paralelo y a lo largo de toda la línea de la costa y los Jardines de la Reina hasta Cayo Bretón, esta actividad está sustentada sobre un grupo de embarcaciones y otros medios náuticos además de la propia marina y una dársena en la bahía de Casilda. También puede encontrarse aquí los servicios para los veleros de tránsito por el área del Caribe. Para la participación de sus ofertas se puede llegar por carretera desde Trinidad por la vía de La Boca o de Casilda. Por mar a través de los canales que conducen a la bahía de Casilda.

Producto turístico cultural.

Existe en el territorio una cantera de especialistas preparados y las condiciones necesarias para la implementación de eventos, talleres, encuentros científicos, que ya de hecho conforman este producto. Al haberse efectuado encuentros con centros docentes extranjeros, como la Universidad Politécnica de Cataluña y el colegio de Arquitectos y Aparejadores de Barcelona. Esta ciudad tiene varias fiestas tradicionales.

Producto turístico de caza y pesca.

El producto caza se encuentra localizado en la Laguna El Taje, donde posee la basificación para la captura de la avifauna que allí se estaciona.

En el caso de la pesca, fundamentalmente de mar se localiza hacia los Jardines de la Reina con la presencia de Barracudas muy codiciada por los visitantes y garantizada por los servicios de Marina Cayo Blanco de Puerto Sol.

La planeación es la fase que continúa después de realizado un amplio análisis sobre el mercado turístico que presenta el destino turístico “Trinidad de Cuba”. En este momento se conforma el plan estratégico, el consejo de dirección y otros especialistas del destino están en condiciones de planificar las opciones estratégicas y determinar las acciones que se llevarán a cabo con vistas a cumplir cada una de las opciones estratégicas planificadas.

III.1 Conformación del plan estratégico

La definición de las estrategias reviste una doble importancia, por un lado son los medios por los cuales se pretende alcanzar la visión y por otro lado, determinan el contenido de los objetivos.

Con la información obtenida hasta el momento, se determina la ejecución de las siguientes decisiones estratégicas para desarrollar productos turísticos competitivos.

Objetivos de las acciones a realizar, para cuya consecución debe buscarse y lograrse la colaboración de los actores implicados en cada caso.

Objetivos referentes a las condiciones de funcionamiento de las empresas del sector.

- ❖ Identificación de las barreras de entrada y de salida existente para cada segmento estratégico y tipo de producto, tratando de adecuarlas competitivamente si es posible.
- ❖ Adecuación competitiva de la estructura o de formas de organización empresarial del sector turístico de la zona.
- ❖ Formalicen e implantación consensuada de estrategias competitivas para el sector turístico de la zona.
- ❖ Consecución de una normativa turística adecuada a los requerimientos competitivos del sector.
- ❖ Desarrollo competitivo de las diferente subsectores de la industria turística.
- ❖ Agilización de los trámites y procesos relacionados con el sector en las distintas administraciones territoriales.

Objetivos referentes a las condiciones de los factores de explotación turística

- ❖ Planificación, implementación y control del uso turístico sostenible de los recursos naturales y culturales.
- ❖ Valoración competitiva de los recursos de atracción turística.
- ❖ Desarrollo de campañas de concienciación ambiental, dirigidas a los turistas las empresas de la zona y la población residente.
- ❖ Eliminación de la contaminación ambiental y impulsando la aplicación estricta de las normas y medidas correspondientes.
- ❖ Ordenación territorial que favorezca el desarrollo sostenible del sector turístico.
- ❖ Adecuación y mejora de las infraestructuras de transporte, así como señalización turística de las mismas.
- ❖ Instalación y buen funcionamiento de los servicios básicos de agua, electricidad, combustibles. etc.
- ❖ Mejora de la seguridad pública.
- ❖ Mejora de las enseñanzas técnicas y profesionales para lograr una formación adecuada de los futuros recursos humanos del sector de acuerdo a su portafolio de negocios turístico.
- ❖ Agilización de los trámites y procesos administrativos a realizar.

Objetivos referentes a las condiciones de los sectores conexos y de apoyo

- ❖ Mejora de las líneas de transporte de acceso a la zona.
- ❖ Dotación de transporte de uso turístico con base a la zona (colectivo o individual de alquiler.)
- ❖ Financiación del sector a través de entidades financieras, mercados de capitales. Crédito público, etc.
- ❖ Aplicación de las tecnologías en materia de telecomunicaciones avanzadas en la industria turística.
- ❖ Aplicación de nuevas tecnologías para la prestación de los servicios turísticos de forma competitiva.
- ❖ Capacitación ocupacional y reciclaje del personal del sector turístico a todos los niveles.
- ❖ Utilización de asesoramiento especializado para la mejora de competitividad

**Obj
etiv**

- ❖ Impulso, coordinación y análisis de investigación de la demanda turística captada por el destino: volumen, estacionalidad, origen, motivaciones, comportamiento, características, satisfacción, conocimiento del destino, imagen del destino y de sus productos turísticos, etc.
- ❖ Facilitación de información turística a los turistas en destino, incluyendo los diferentes productos y servicios favoreciendo de su uso y compatibilidad.
- ❖ Determinación e los requerimientos de la demanda sobre los distintos productos y servicios turísticos.
- Posicionarse como líderes en la preferencia de los clientes que visitan Trinidad, ofreciendo un servicio eficiente, profesional y muy cubano, incrementando las opcionales vinculadas con la cultura y naturaleza del entorno.

Existen básicamente tres enfoques con respecto al concepto del posicionamiento: mercado masivo, nichos y mercados diferenciados. **(Ver figura 3.3)**



Figura 3.3: Enfoque de Posicionamiento

Posicionamiento de mercado masivo

Esta estrategia está dirigida a ofrecer productos que permitan captar clientes de todos los sectores posibles del mercado. Este enfoque es eficaz cuando el mercado se encuentra en crecimiento sin ninguna particularidad que identifique al consumidor, prácticamente se busca satisfacer las necesidades.

Posicionamiento por nichos.

La finalidad de esta estrategia se concentra en ofrecer un producto a un segmento de mercado específico, provocando que los consumidores tengan la percepción de un producto que se identifica con su perfil y su motivación de compra. El posicionamiento por nicho brinda excelentes oportunidades de penetración en mercados que alcanzan su etapa de madurez.

Posicionamiento diferenciado.

Debido a que los mercados llegan a una fase de madurez y por ende, se fragmentan, la respuesta más sensata es la de diversificar la oferta a fin de ofrecer productos diferentes a segmentos diferentes. Los riesgos que conllevan a esta estrategia son mínimos ya que actúa conforme al tipo de segmento elegido. Cabe mencionar que será necesario seleccionar aquellos segmentos que representen mayores beneficios.

- Estructuración de catálogos de productos turísticos

Uno de los medios más utilizados para promover los productos turísticos, es el uso de catálogos, debido a que éstos permiten establecer una comunicación más eficiente con los consumidores potenciales.

Entre las ventajas que representa, cabe destacar que es más barato frente el uso de otros medios, proporciona una imagen positiva para el producto y permite moldear la percepción de los clientes sobre los productos y destinos, permitiendo exponer nuestros productos ante los ojos de los prospectos.

Necesidades para lograr un buen catálogo.

- ❖ La imagen que proyecte el producto o destino debe crear confianza entre los prospectos.
- ❖ Además de descriptivos, los textos deben de especificar los beneficios que se obtienen con el uso del producto.
- ❖ Fotografías claras y profesionales.
- ❖ Buscar que el prospecto se interese en un ambiente que motive la selección del producto ofertado.

Selección de Productos.

- ❖ Novedad.
- ❖ Oportunidad.
- ❖ Precio

Selección de las áreas que ocupará cada producto dentro del catálogo.

- ❖ Foto y ambientación.
- ❖ Textos.
- ❖ Interés promocional.
- ❖ Experiencias previas.
- ❖ Conocimiento del producto en el mercado.
- ❖ Utilidad.

Envío del catálogo y servicios.

- ❖ Ensobretado y etiquetado. Letter Shop.
- ❖ Servicios postales o de mensajería.
- ❖ Personal capacitado y dedicado al servicio.
- ❖ Almacenaje, empaquetado y envío.

Atención a clientes.

- ❖ Información
- ❖ Garantías.
- ❖ Servicio.

Aprovechar Experiencias.

- ❖ Productos ganadores y perdedores.
- ❖ Análisis de respuesta.
- ❖ Valoración de bases de datos.
- ❖ Formar base de datos propia.

- ❖ Envío de nuevas propuestas a compradores y prospectos para dar continuidad al catálogo.

- Conservación y puesta en valor de la cultura local.

El tipo de desarrollo turístico para un turismo de masas basado en “resorts”, muchos de ellos “all inclusive”, presupone que el cliente está más interesado en las actividades que le ofrecen en el interior del resort, que en la zona geográfica en que se integra, y supone un nivel mínimo de interacción con la cultura local. Aunque este tipo de desarrollos pueda aportar beneficios a la economía nacional en sentido amplio, no contribuyen a la conservación y puesta en valor de la cultura local. Los residentes locales suelen acabar por sentirse inferiores y se crean problemas sociales. Sus tradiciones quedan relegadas a una especie de “espectáculo” para turistas, y la cultura tradicional se pierde envuelta por un estilo de vida “occidental”.

Por dichos motivos, muchos gobiernos han empezado a dar más importancia a la promoción de tipos de turismo “alternativo” tales como el turismo temático o el turismo de naturaleza ya que, los segmentos de clientela que escogen dicho tipo de viaje tienen un perfil diferente de aquellos que prefieren el sol y playa tradicional, y están más interesados por todos los aspectos de la cultura del destino. Este tipo de turismo prefiere probar la cocina local, utilizar pequeños hoteles, comprar productos locales, y relacionarse personal y profesionalmente con la gente local.

- Creación de nuevas actividades turístico-recreativas que también beneficien a la población local.

Este es uno de los motivos por los que se considera que el turismo de interés especial, el ecoturismo y el turismo de aventura soft aportan también beneficios a la población local y no sólo a los turistas. Los senderos de naturaleza y observación de pájaros, miradores, rutas para bicicletas, muelles para botes y balsas, etc. pueden ser utilizados como equipamientos recreativos por la gente local y contribuirán a que valoren más su propio entorno.

- Atraer inversión extranjera.

En muchos lugares del mundo uno de los principales motivos para el desarrollo turístico es atraer inversión extranjera. La puesta en marcha de grandes proyectos de construcción que generan ingresos para las empresas locales, el desarrollo de nuevas infraestructuras (tales como carreteras, centros de atención sanitaria, aeropuertos, etc.) que benefician a toda la zona y sus residentes, y el efecto multiplicador generado por las nuevas inversiones son algunos de los impactos positivos que se citan con frecuencia.

Pero existen ciertos riesgos al dejar que los inversores extranjeros tomen las decisiones sobre el modelo de turismo y lo que hay que construir. Por lo general, los

inversores buscan una inversión con el mínimo riesgo y los máximos beneficios. Ello explica el por qué se tiende a construir más de lo mismo, en vez de arriesgar dinero en productos innovadores dirigidos a segmentos del mercado que no se conocen bien. En principio, será más fácil atraer inversores para la construcción de un gran resort de playa que conseguir financiación para una serie de pequeños eco - hoteles.

- Capacitar a los trabajadores en cuanto a: cambio organizacional, idioma inglés, francés y alemán, nuevas tendencias en el servicio, cultura e historia trinitaria y cubana, calidad de los servicios.
- Resaltar y potenciar la playa, los bellos fondos marinos, carácter y amabilidad del cubano, concepto de todo incluido, clima y ambiente seguro.
- Aprovechar el entorno natural único, la *explotación náutica* como elemento distintivo del producto en combinación con la oferta hotelera, destino a otras áreas del Caribe para multidespacho, tendencia de los todos incluidos en los diferentes mercados y la cercanía a la Ciudad de Trinidad.
- Establecer medidas para protegerse de: las dificultades de los proveedores, limitaciones de servicio extra-hoteleros, preferencia de otros destinos debido a una mayor calidad de los servicios y confort del producto, lejanía del aeropuerto y mal estado de las vías de acceso.
- Desarrollar un sistema de información comercial que posea la base de datos completa sobre los clientes, donde aparezca sexo, edad, país, gustos, características, entre otras. El nuevo sistema, dará información sobre si el turista es *very important persons*, representante de agencia, discapacitado, tur operador, de vegetación, del lugar que viene y a dónde va, en habitación doble o sencilla, tiene que tener presencia en el sistema, la base de datos de la competencia donde se conozcan los principales competidores, qué tipo de turismo mueve, los niveles adquisitivos, precios de contratación, segmentos de mercado. Es importante que el sistema brinde el índice de repitencia del visitante y un plan de fidelización acorde con el número de visitas, preferencias, entre otras; que presente pronóstico de ventas, de turistas días por mercado emisor, aplicación de las diferentes técnicas de segmentación de mercado.

La **implantación** es la última fase dentro de este procedimiento, la misma consta de dos momentos, la confección del plan de acción y el programa de monitoreo. El control no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde el primer paso del procedimiento. Las principales acciones que considera el control en este sentido son:

- Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los clientes, acerca de la validez y cumplimiento de las acciones estratégicas para mejorar la gestión

de marketing, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto.

- Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno del destino e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.
- Chequeo bimestral por la dirección del destino.

Se establecerán mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos del procedimiento: aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, contactos con clientes reales y potenciales.

IV.1 Plan de acción

Este concentra el conjunto de acciones que deben ejecutarse para lograr en primera instancia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y finalmente el cumplimiento de la visión del producto turístico en el **Anexo 1** se presenta este plan, se deja constancia que gran parte de los recursos que se necesitan para materializar estas acciones están contemplados en el presupuesto y el restante es factible de obtener realizando la presente propuesta al MINTUR.

IV.2 Programa de monitoreo

Este es una parte central dentro del proceso de implantación de los Planes Estratégicos y de Acción para la conformación de productos turísticos competitivos. El control no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde el primer paso del procedimiento. Las principales acciones que considera el control en este sentido son:

- Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los clientes, acerca de la validez y cumplimiento de las acciones estratégicas para mejorar la orientación al mercado, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto.
- Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.

Valoración de la sustentabilidad, como elemento del programa de monitoreo

Atendiendo a los valores obtenidos, se puede señalar que el destino turístico Trinidad de Cuba tiene un grado medio de sustentabilidad turística, el cual está muy cercano a los valores del grado superior. Este comportamiento es producto de la existencia de marcadas dificultades en la gestión turística a nivel de dimensiones, principalmente en la dimensión infraestructura turística y en unidades de gestión turística como la infraestructura de apoyo; ya que otras dimensiones como el entorno socioeconómico, y unidades como la actividad extrahotelera presentan altos valores de sustentabilidad.

Haciendo una evaluación del comportamiento de las cuatro dimensiones analizadas se puede afirmar que la dimensión del entorno socioeconómico es la que mayor grado de sustentabilidad turística presenta, lo que está determinado por los logros y conquistas sociales alcanzadas en esta región, y que se evidencia en el alto comportamiento de indicadores como: la satisfacción de la población local, por la creación de empleos, y el incremento salarial que la actividad turística ha generado, los despreciables índices de prostitución; así como la marcada incidencia de otros como la alta identidad cultural en la gastronomía, los espectáculos, las ventas artesanales, etc., y el nivel de servicios, el cual aún debe incrementarse, principalmente en los asentamientos y bases de apoyo.

También con alto grado de sustentabilidad turística se encuentra la dimensión del cliente externo, el cual está determinado por la calidad de los servicios que se prestan, que se refleja en la satisfacción del cliente con valores superiores al 90% de los turistas, y el elevado índice de seguridad, determinado por el irrisorio número de delitos y accidentes; indicadores como los ingresos económicos, la estadía promedio y el índice de repitencia de los turistas condicionan al aumento del grado de sustentabilidad, siendo necesario continuar trabajando con los turoperadores en la consolidación de estos; así como en el incremento de las utilidades económicas.

La dimensión geocológica presenta un grado medio de sustentabilidad con valores altos en este rango de ponderación; asociado esto principalmente al favorable comportamiento de indicadores como la calidad de los cuerpos de agua (ríos, playas, bahías), la utilización de los recursos por debajo de la capacidad de carga y la baja degradación de los suelos, excepto en las playas donde este indicador es muy alto. En menor medida influye la calidad del agua de consumo, la cual por factores humanos en ocasiones no alcanza los estándares de calidad requeridos, y la situación ambiental determinada por el estado geocológico, alcanzando categorías de optimizado y compensado en más del 50% del territorio.

El indicador que provoca que esta dimensión no alcance una categoría superior es que la región no está incluida en ninguna categoría de protección, como puede ser un Parque Nacional o un área de recursos manejados. Esto es de vital importancia para alcanzar mejores resultados en la sustentabilidad en esta dimensión.

La dimensión con el grado de sustentabilidad más bajo es la infraestructura turística, con un valor ubicado en la frontera con el grado medio; esto está determinado por los valores medios del consumo de agua y energía, y de producciones nacionales y locales, así como valores altos en el diseño y ambientación (estilo arquitectónico y armonía con el medio ambiente). No obstante el comportamiento bajo del grado de la sustentabilidad está determinado por otros indicadores con valores muy bajos como

son la ausencia de certificaciones y reconocimientos ambientales, la no-existencia de sistemas eficientes de clasificación y disposición final de los desechos sólidos, así como ineficiencias en la gestión de los desechos líquidos, lo que provoca la ocurrencia de vertimientos del efluente a las áreas naturales y espacios no construidos.

Con vistas a alcanzar una correcta y eficiente competitividad turística bajo la sombrilla del desarrollo sostenible, es necesario sintetizar los resultados de la evaluación, en aras de establecer las líneas a seguir con el accionar consecutivo y racional de la administración municipal, los decisores y gestores turísticos y la comunidad local. Estos lineamientos y acciones se dictan de forma general para todo el destino, permitiendo gestionarlas integralmente.

3.3 Beneficios de la implantación del procedimiento general en destino turístico “Trinidad de Cuba”.

- Se identificaron los principales mercados emisores a través de la utilización de la técnica de segmentación de mercado “Tabulación Simple”, ellos son Alemania, Francia, Canadá, España, e Italia. Se brinda una amplia caracterización de cada uno de ellos.
- El análisis del entorno competitivo integral permitió identificar las áreas de oportunidad para su fortalecimiento a partir de cada uno de los cinco componentes del entorno, competidores entrantes, productos sustitutos, poder de decisión de los turistas, poder de negociación de los proveedores y rivalidad del sector.
- El resultado principal de la evaluación del inventario turístico es la identificación de los atractivos turísticos del destino clasificados en patrimonio rural, urbano, cultural natural y playa.
- Se identificaron cuatro grandes áreas que conforman la infraestructura de apoyo al sector turismo: física, comercial, recursos humanos y recursos financieros, cada una de las áreas señaladas desempeña un papel fundamental en la consolidación del producto turístico.
- Al analizar las ocho grandes áreas (alojamiento, transporte, alimentación, agencias de viaje, guías de turistas, tour operadores, servicios bancarios y otras), que conforman los productos turísticos, se cuenta con elementos específicos que permiten identificar ventanas de oportunidad, para adecuar la oferta de productos y/o servicios con los requerimientos y tendencias de la demanda.
- Atendiendo a los valores obtenidos, se puede señalar que el destino turístico Trinidad de Cuba tiene un grado medio de sustentabilidad. La dimensión del entorno socioeconómico es la que mayor grado de sustentabilidad turística presenta, lo que está determinado por los logros y conquistas sociales alcanzadas, también con alto grado de sustentabilidad turística se encuentra la dimensión del

cliente externo, el cual está determinado por la calidad de los servicios que se prestan, que se refleja en la satisfacción del cliente con valores superiores al 90%, la dimensión geoecológica presenta un grado medio de sustentabilidad con valores altos en este rango de ponderación; asociado esto principalmente al favorable comportamiento de indicadores como la calidad de los cuerpos de agua (ríos, playas, bahías) y con el grado de sustentabilidad más bajo esta la infraestructura turística, con un valor ubicado en la frontera con el grado medio; esto está determinado por los valores medios del consumo de agua y energía, y de producciones nacionales y locales.

3.4 Conclusiones parciales

- Se logró la implantación del procedimiento general con todos sus procedimientos específicos para desarrollar productos turísticos competitivos en el destino “Trinidad de Cuba”
- Se realizó el análisis del mercado turístico que es la primera fase del procedimiento general para desarrollar productos turísticos competitivos en el destino “Trinidad de Cuba”, el cual permitió realizar el análisis de mercado y del entorno competitivo.
- Se realizó el análisis de la oferta turística, la cual permitió realizar el inventario turístico e identificar la infraestructura disponible, así como la identificación de los principales servicios turísticos que conforman el destino “Trinidad de Cuba”.
- Se puede señalar que el destino turístico Trinidad de Cuba tiene un grado medio de sustentabilidad turística.

Conclusiones

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre el complejo mundo del turismo, la competitividad y los efectos que produce en las organizaciones.
2. El procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos que se propone en el marco de esta investigación, constituye un instrumento metodológico de sencilla aplicación en destinos turísticos. Iniciando con el análisis del mercado turístico del destino. El momento del análisis de la oferta turística supone el análisis del inventario turístico, la evaluación de la infraestructura disponible y el análisis de los servicios turísticos. Posteriormente se procede a la conformación del plan estratégico. Y finalmente la implantación que supone el plan de acción y programa de monitoreo que se encarga del control y retroalimentación de las acciones planificadas.
3. Se lograron diseñar herramientas que complementan cada una de las fases del procedimiento para desarrollar productos turísticos competitivos.
4. Se implantó el procedimiento general con sus correspondientes procedimientos específicos para desarrollar productos turísticos competitivos en el destino “Trinidad de Cuba”.
5. Los beneficios aportados al destino turístico “Trinidad de Cuba” una vez aplicado el procedimiento propuesto son:
 - Se identificaron los principales mercados emisores
 - El análisis del entorno competitivo integral permitió identificar las áreas de oportunidad para su fortalecimiento a partir de cada uno de los cinco componentes del entorno.

- El resultado principal de la evaluación del inventario turístico es la identificación de los atractivos turísticos del destino clasificados en patrimonio rural, urbano, cultural natural y playa.

Se identificaron cuatro grandes áreas que conforman la infraestructura de apoyo al sector turismo: física, comercial, recursos humanos y recursos financieros, cada una de las áreas señaladas desempeña un papel fundamental en la consolidación del producto turístico.

Recomendaciones

1. Continuar perfeccionando los estudios relacionados con esta investigación por diferentes vías, con énfasis en su extensión a otros destinos del país, así como a otros sectores, como vía para demostrar su capacidad generalizadora como instrumento metodológico para recrear productos turísticos competitivos.
2. Seguir divulgando los resultados de esta investigación mediante publicaciones y presentaciones en artículos y eventos científicos, particularmente relacionado con el turismo y coordinar con el Ministerio de Turismo actividades de capacitación sobre esta temática en todos los destinos turísticos del país.
3. Los resultados alcanzados a través del procedimiento desarrollado, permiten recomendarlo como una herramienta de incuestionable utilidad para ser aplicada, tanto por consultores externos como por los propios profesionales pertenecientes a los destinos, con vistas a crear productos turísticos competitivos.

Bibliografía

- Acuña O., Marvin y Jeffrey Orozco Barrantes (1997) Fortaleciendo las perspectivas para el desarrollo sostenible. Centro Internacional de Política Económica. WWF. San José.
- Aguilar, Luis Armando (1999) El Derecho al Desarrollo. ITESO – Universidad Iberoamericana. México.
- Arnaiz Burne, Stella Maris (1996) Desarrollo turístico y medio ambiente en el Caribe continental occidental. En Estudios y Perspectivas del Turismo. Vol V. No.2. Argentina.
- Arnaiz Burne, Stella Maris y Alfredo César Dachary (1995) Turismo, modernización y globalización: los logros y sus costos. En Estudios y Perspectivas del Turismo. Vol. IV. No.4. Argentina.
- Asociación de Estados del Caribe (1999) Establecimiento de la Zona de Turismo Sustentable del Caribe. SECTUR. México.
- ASOCIACIÓN DE ESTADOS DEL CARIBE (1999): Declaración para el Establecimiento de la zona de Turismo Sustentable del Caribe, II Cumbre de Jefes de Estado y/o Gobierno de la Asociación de Estados del Caribe, Santo Domingo, 6 pp.
- BANCO MUNDIAL (2003): Desarrollo Sostenible en un Mundo Dinámico, Informe sobre el Desarrollo Mundial, Panorama General, Washington, D.C., 38 pp.

- BARKIN, David. 1998, Riqueza, pobreza y desarrollo sustentable, México: Ed. Jus.
- BARKIN, David. 2000, Social Tourism in Rural Communities: An instrument for promoting sustainable resource management, México: UAM, Xochimilco.
- Barquín, David (1998) Riqueza, pobreza y desarrollo sustentable. Centro de Ecología y Desarrollo A.C. México.
- Bejarano, Jesús A. "La estrategia de competitividad. El caso del sector agropecuario". Informe. Bogotá, IICA, no publicado, 1995.
- BELL, S., and MORSE, S. (1999): Sustainability indicators: Measuring the immeasurable. London: Earthscan, 198 pp.
- BENI, M. C. (1999): «Política e Estrategia do Desenvolvimento Regional: Planejamento Integrado e Sustentável do Turismo», Turismo em Análise, Vol. 10 # 1 pp. 7-17.
- Bernal M. y Cedré Y. "Procedimiento para realizar estudios de mercados", junio 2002
- Bifani, Paolo (1984) Medio ambiente y desarrollo. Universidad de Guadalajara. México.
- BIFANI, Paolo. 1997, La relación hombre-naturaleza como fenómeno social, en Medio ambiente y desarrollo, 3ª edición, México: Universidad de Guadalajara
- BLÁZQUEZ SALOM. M. (2001): «Auditorías ambientales de destinos turísticos. Diagnóstico territorial para el desarrollo de Agendas 21 locales», Cuadernos de Turismo, nº 8, pp. 39-59.
- Brent Ritchie, J.R. y Crouch, G.I. (2000): "The competitive destination: A sustainability perspective", *Tourism Management*, 21, 1-7
- Brundtland, G.H. (1987) "Our common Future" (, Oxford, Oxford University Press. (Trad. en castellano, Nuestro futuro común, Madrid, Alianza Ed., 1988).)
- BRUNET ESTARELLAS, P.J., ALMEIDA GARCÍA, F. Y COLL LÓPEZ, M. (2005): «Agenda 21: subsidiaridad y cooperación a favor del desarrollo territorial sostenible», Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, nº 39, pp. 423-446.
- BUTLER, R.W. (1999): «Sustainable tourism: A state-of-the art review», *Tourism Geographies*, 1(1), 7–25.
- C. Hunter. Aspects of the sustainable tourism debate from a natural resources perspective. En: Harris, Griffin and Williams (Eds.) Sustainable Tourism a global perspective. Butterworth Heinemann, Great Britain, 21-45, 2003.

- CAPACCI, A. (Ed.) (2002): Turismo y Sustentabilidad. Un acercamiento multidisciplinar por el análisis del movimiento y de las estrategias de planificación territorial, Università degli Studi di Genova, Génova, 328 pp.
- Cardona, Giorgio (1987) Visión del mundo natural. En Hombre y Ambiente. Año 1. Julio - Septiembre. Quito.
- CARRANZA, F. X. (2002): Turismo y Desarrollo Económico Sostenible, Modulo 3 Los instrumentos de Gestión Territorial del Turismo, Master en Gestión Turística para el Desarrollo Local y Regional, Barcelona, 28 pp.
- CASABIANCA, F. de (1992): Desarrollo integrado y medio ambiente en Desarrollo local y medio ambiente en zonas desfavorecidas, Monografías de la Secretaria de Estado para las Políticas del agua y el medio ambiente, MOPT, Madrid, España, pp. 45-55.
- Castings T., J. (1996, Marzo) La Empresa Mexicana ante el Mundo triádico y el TLCAN. Revista Comercio Exterior Vol. 46 No. 3, México.
- CATER, E. (1995): «Environmental contradictions in sustainable tourism», The Geographical Journal, vol 161 # 1 pp. 21-28.
- Ceballos Lascurain, Héctor (1993) El ecoturismo alrededor del mundo: El programa de ecoturismo de la Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza (UICN). Documento mecanografiado. México.
- César Dachary, Alfredo y Stella Maris Arnaiz (1996) El turismo y los impactos ambientales. En Los retos de la cooperación ambiental: el caso del Caribe. Nueva Sociedad. Caracas.
- César Dachary, Alfredo y Stella Maris Arnaiz Burne (1996) Turismo y Ambiente, ¿una contradicción insalvable? Revista Mexicana del Caribe. No.1. México.
- Chesnais (1986) Science, technology and competitiveness, STI Review, OECD. París.
- CITMA y MINTUR (2003): Indicadores de Sostenibilidad para el Turismo en Cuba, documento preliminar, 6 pp.
- CITRUELLA, F. (1997): Turismo e Diffusione territoriale dello sviluppo sostenibile, Lofredo Editore, Napoles, 442 pp.
- Clement, N. , Pool, J., Carrillo, M. M., (1982), Economía, Enfoque América Latina, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México
- CNUMAD (1992): Agenda 21, Río de Janeiro, 427 pp.

- COCCOSSIS, H. ET AL. (2001): Defining, Measuring and Evaluating Carrying Capacity in European Tourism Destinations, University of the Aegean, Atenas, Grecia, 52 pp.
- Colby E. Michael (1996) La gestión ambiental en el desarrollo. UdG. Traducción de Gabriel H. García Ayala y Helio García Campos. México.
- Collins, Alan (1999) Desarrollo turístico y capital natural. Annals of Tourism Research en Español. Vol.I . No.1. España.
- Conde Pérez, E. (2000) "Gestión de Reclamaciones". Revista Fidelización de Clientes. Alemania.
- Conde Pérez, E. (2001). "La planificación estratégica. Una filosofía para alcanzar la excelencia en la gestión turística". Memorias del Simposio Internacional de Turismo y Desarrollo, Matanzas.
- Conde Pérez, E. (2002 /6/) "Tendencias actuales de la orientación al mercado". Revista electrónica INFOCIENCIA.
- Conde Pérez, E. (2002) "Marketing hotelero. Una visión de proceso". Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 45, Mayo- Junio, España. pp. 10-16.
- Conde Pérez, E. (2003). "Desarrollo del turismo en Cuba. Posibilidades de inversión". Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 52, Julio-Agosto, España. pp.12-18.
- Coriat B. Las Nuevas dimensiones de la competitividad: hacia un enfoque europeo. The IPTS Report. Junio, 1997.
- Daly, H.E. (1990) "Toward some operational principles of sustainable development" (Ecological economics, vol. 2, n. 1, pp.1-6.)
- Del Amo, Silvia R. y José M. Ramos P. (1994) Desarrollo Sostenible. Pronatura con el apoyo de Conservación Internacional México A.C. México.
- DEWAILLY, J.M. (1999): «Sustainable tourist space: from reality to virtual reality? », Tourism Geographies, Vol. 1, nº 1, pp. 41-55
- Díaz Ortega, José Ignacio Felix (1995) Hacia una conceptualización del desarrollo sustentable. Cotidiano No.70. Julio –Agosto. México.
- Dixon, J.A. y Fallon, L.A. (1991) "El concepto de sustentabilidad: sus orígenes, alcance y utilidad en la formulación de políticas" (Vidal, J. (Comp.) Desarrollo y medio ambiente, Santiago de Chile, CIEPLAN, (la versión original en inglés apareció en Society and Natural Resources, Vol. 2, 1989).)
- Dobson, Andrew (1997) Pensamiento Político Verde, una nueva ideología para el siglo XXI. Paidós. Barcelona.

- Douglas, Joy E. (1995) *Tourism and Sustainable Development: a case of oil and water*. 5th Caribbean Conference on Ecotourism. Margarita Island.
- DPPF (2003): *Región turística Holguín, Planes directores de la Subregión Litoral Norte de Holguín*, Dirección Provincial de Planificación Física (Inédito) 29 pp.
- E. Leff. *Saber ambiental, sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. México: Siglo XXI, PNUMA, 2004.
- Ehrlich, P.R. (1989) "The limits to substitution: Meta resource depletion and new economic-ecological paradigm" (*Ecological economics*, vol. 1, n. 1 p.10.)
- ESPEJO MARÍN, C. (2004): «Campos de golf y medio ambiente. Una interacción necesaria », *Cuadernos de Turismo*, nº 14, pp. 67-111.
- ESSER, K.(1996): ¿Son competitivos los países latinoamericanos en el mercado mundial? Crecientes desafíos, difíciles respuestas, in: ISLA (Hrsg.), *Mesa Redonda, Neue Folge, Augsburg*, 1996, H.5
- Fernández, Luis (1998) *Desarrollo y Sustentabilidad, Ambiente Ecológico.com.Revista No.37.México*.
- FONT, X. y HARRIS, C. (2004): «El replanteamiento de los estándares desde lo verde a lo sostenible», *Annals of Tourism Research en Español*, vol. 6 Nº 2 pp. 298-322.
- Francés, A. (2003): *Turismo: competitividad y estrategia*. Ediciones IESA, 2003. Caracas
- GALLO, H. ET AL (2002): *Indicadores turísticos para o desenvolvimento sustentable aplicados pela OMT, avaliados pela tríade MATE*, Sao Paulo, 17 pp.
- GLIGO, N. (2001): *La Dimensión Ambiental en el Desarrollo de América Latina*, CEPALONU, Santiago de Chile, 265 pp.
- Gómez G. M. (1994), *Teoría Económica*, Décima primera edición, Editorial Esfinge, México.
- Guimarães, R.P. (1994) "El desarrollo sustentable: ¿propuesta alternativa o retórica neoliberal? (*Revista EURE*, Vol. XX, n. 61.)
- Haguenaer, L."Competitividad: Una reseña bibliográfica con énfasis en el caso brasileño". *Pensamiento Iberoamericano*. Sociedad Estatal Quinto Centenario. Madrid. Enero-julio. No. 17. 9 pág. 1990.
- Hatzichronoglou, 1996). *Globalisation and competitiveness: Relevant indicators*, Paris
- HUGHES, G. (2002): «Indicadores medioambientales», *Annals of Tourism Research en Español*, Vol. 4, nº 1 pp. 163-185.
- IMEF-NAFIN (1995) *La Competitividad de la Empresa Mexicana*. México.

- INSKEEP, E. (1991): Tourism planning. An integrated and sustainable development approach, Van Nostrand Reinhold, New York, 507 pp.
- Ivancevich, J M, Lorenzi, P, Skinner S. Gestión de la calidad y competitividad, Madrid: Irwin, 1996.
- J.S. Mill (1848) "Principles of Political Economy" (Nuestra referencia corresponde a la traducción del F.C.E., México, realizada sobre la 7. edición inglesa de 1871 corregida por el autor, pp. 641-642.)
- Jiménez Martínez, Alfonso (1993) Conservación y aprovechamiento de los recursos naturales para el ecoturismo y participación de la comunidad para un desarrollo turístico sustentable.
- JIMÉNEZ, A. e HIRABAYASHI, Y. (2003): «De la teoría a la práctica en la sustentabilidad y la participación comunitaria: una propuesta metodológica», en CAPPACI, A. (Ed.): Paisaje, Ordenamiento Territorial y Turismo Sostenible, Universidad degli Studi di Génova, Génova, pp. 81-97.
- Kate, K. ten (1999), "La Prospección de la Diversidad Biológica: La función de los proveedores, los coleccionistas y los usuarios." *Monitor de Biotecnología y Desarrollo*, Compendio 1995-1997, p. 20-25.
- KO, T. G. (2005): Development of a tourism sustainability assessment procedure: A conceptual approach *Tourism Management* 26 pp. 431-445.
- Kotler y Amstron, (2001) Marketing, 8ª Edición, Editorial Prentice Hall, México.
- Krugman, P. (2004). El internacionalismo "moderno". La economía internacional y las mentiras de la competitividad". Barcelona: Biblioteca de Bolsillo.
- LA O, J., WALKER, J. y MENÉNDEZ, M. (2003): Fundamentación de un Programa Territorial de Ciencia e Innovación Tecnológica de Turismo Sostenible para la provincia de Holguín, Escuela de Altos Estudios Turísticos, Ministerio de Turismo (inédito) 11 pp.
- Leff, Enrique (1994) De políticas del desarrollo y políticas ambientales en América Latina. En *Desarrollo Sustentable, Retos y Prioridades*. Instituto de Ecología A. C. México.
- Martínez Aliert, Joan (1994) Prólogo al libro de Manfred A. Max-Neef, *Desarrollo a escala humana*. Barcelona.
- MATEO, J. (2000): La Sostenibilidad Ambiental en el proceso de desarrollo en Cuba. Retos para el futuro, Seminario Iberoamericano Prospectiva sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F., 14 pp.
- MAX-NEEF, M. (1998): *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y reflexiones*, Editorial Icaria, Barcelona, 215 pp.

- Max-Neef, Manfred.A. (1994) Desarrollo a escala humana. Icaria S.A. Barcelona.
- Meadows, D. et al. (1993) Más allá de los límites del crecimiento. El País – Aguilar. España.
- Meadows, D.H. y D.L. (1991) "Beyond the Limits". ((Hay traducción en castellano de El País & Aguilar, Madrid, 1992).)
- MINISTERIO DE ECONOMÍA (2004): Guía para la Implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental en Municipios Turísticos, Ministerio de Economía, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Madrid, 234 pp.
- M'Mwereria, G.K. (1996) "Technology, Sustainable Development and Imbalance: A southern Perspective" (International Conference on Technology, Sustainable Development and Imbalance, Tarrasa, Spain.)
- MOLINA E. Sergio. 1998, Turismo y ecología, México, Ed. Trillas.
- Naredo, J.M. (1987,) "La economía en evolución. Historia y perspectivas de las categorías básicas del pensamiento económico" (Madrid, Siglo XXI.)
- NAVARRO, E. (2003): *¿Puede seguir creciendo la Costa del Sol? Indicadores de Saturación de un destino turístico*, Colección Monografías Numero 23, Servicio de Publicaciones, Diputación Provincial de Málaga, 360 pp.
- NELSON, J. G., BUTLER, R and WALL, G. (Eds.) (1993): Tourism and Sustainable Development: monitoring, planning and managing. Department of Geography, Publications Series # 37, University of Waterloo, 234 pp.
- Norgaard, R.B. (1994) "Development Betrayed. The end of progress and a coevolutionary revisioning of the future" (Londres y Nueva York, Routledge, p. 22.)
- Norgaard, R.B. (1996) "Globalization and unsustainability" (International Conference on Technology, Sustainable Development and Imbalance, Tarrasa, Spain.)
- Norton, B.B. (1992) "Sustainability, Human Welfare and Ecosystem Health" (Ecological Economics, vol. 14, n. 2, pp. 113-127.)
- OECD, Technology and the economic: the key relationships, París, 1992.
- OMT (1995): Carta de Turismo Sostenible, aprobada en la Conferencia Mundial sobre Turismo Sostenible realizada en Lanzarote, Islas Canarias, 6 pp.
- OMT (1997a): Lo que todo Gestor Turístico debe saber. Guía practica para el Desarrollo y Uso de Indicadores de Turismo Sostenible, Organización Mundial del Turismo, Madrid, 77 pp.
- OMT (1997b): Desarrollo Turístico Sostenible. Guía para planificadores locales, Organización Mundial del Turismo, Madrid, 235 pp.

- OMT (2004): Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations. A Guidebook, Organización Mundial del Turismo, Madrid, 507 pp.
- OMT. Le tourisme et la réduction de la pauvreté. Espagne: Organization Mondiale du Tourism, 2002.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. 1998: Turismo panorama 2020. Nuevas previsiones. OMT. Madrid.
- O'Riordan, T. (1988) "The politics of sustainability" (en Sustainable Management: Principle and Practice, Turner, R.K. (ed), Londres y Boulder, Belhaven Press y Westview Press.)
- P. Healy. Collaborative Planning. Shaping places in fragmented societies. China: Palgrave, 1997.
- PARDELLAS DE BLAS, X. y PADÍN FABEIRO, C. (2004): «Una propuesta de turismo sostenible para el municipio de Caldas de Reis (Pontevedra)», Cuadernos de Turismo, nº 13, pp. 107-125.
- PEREZ DE LAS HERAS, M. (2004): Manual del Turismo Sostenible. Como conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable, Ediciones Mundi Prensa, Madrid, 288 pp.
- Piñeiro Martin; Jaffé Walter; Muller, Gerald. "Innovation, competitiveness and agroindustrial development". Presented at the meeting of integrating competitiveness sustainability and social development. Paris, June 1993.
- Piquer, Isabel (2000) La ONU alerta del devastador deterioro de los ecosistemas. El País No.1446. Abril 18. Madrid.
- PNUMA – Island Resources Foundation (1996) Directrices para una planificación de un manejo integrado de las áreas costeras y marinas en la región del gran Caribe. Kingston, Jamaica.
- PNUMA (1994) Perspectiva Regional sobre las fuentes de contaminación de Origen Terrestre en la región del Gran Caribe. Informe técnico del PAC No.33. Kingston, Jamaica.
- Ponting, Clive (1992) Historia verde del mundo. Paidós. Argentina.
- Porter, Michael. "La ventaja competitiva de las naciones". Buenos Aires, Ed. Vergara, 1991.
- PRATS, F. (Dir) (1999): Calviá Agenda Local 21. La Sostenibilidad de un Municipio Turístico, Plan de Acción, Ajuntament de Calviá, 94 pp.
- PRESCOTT-ALLEN, R. (1997): Barometer of sustainability: Measuring and communicating wellbeing and sustainable development, In IUCN, An approach to

assessing progress toward sustainability: Tools and training series for institutions, field teams and collaborating agencies. Gland: IUCN.

- RUSCHMANN, D. (1997): Turismo e Planejamento Sustentable. A protecao do meio ambiente, Editora Papirus, Sao Paulo 199 pp.
- Sachs, I. (1994) (Entrevista en Science, Nature, Societé, Vol. 2, n. 3, 1994.)
- Sachs, W. (1992) "The Development Dictionary. A Guide to Knowledge as Power" (Londres y New Jersey, Zed Books, p.1.)
- Salah S. Hassan, "Of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry". *Journal of Travel Research*, Vol. 38, No. 3, 2000, p. 110, 239, 7 p, 5 bw.
- SALINAS, E. (2002): «Ordenación, Planificación y Gestión de los Espacios Turísticos:
- SALINAS, E. (2003): Los Centros Integralmente Planificados (CIP) en el contexto del turismo en México, Caso de Estudio: Loreto, Baja California Sur, Tesis de Maestría, Barcelona (inédito) 109 pp.
- SALINAS, E. ET AL. (2003): Viñales: una Agenda local 21 para el Desarrollo Sostenible, Departamento de Medio Ambiente, Ordenación del Territorio y Vivienda, Gobierno de Navarra, España (inédito) 25 pp.
- SALINAS, E. y MATEO, J. (1993): «La Capacidad de Carga de los paisajes: su análisis y evaluación para el turismo», GEOSUL, año VIII, nº. 16, 2º Semestre, Sao Paulo, pp. 7-29.
- SALINAS, E. y MUNDET, LL. (2000): «El Turismo en Cuba. Un análisis geográfico», en El Turismo en Cuba, Geographicalia, Publicación no seriada, Zaragoza, pp. 53-66.
- SECTUR (2000) Política y Estrategia de Desarrollo Turístico Sustentable. Documento en consulta. SECTUR. México.
- SECTUR, Secretaría de Turismo de México (2004). Fascículos de competitividad y desarrollo de productos turísticos: Serie de Documentos técnicos en Competitividad y Desarrollo de Productos Turísticos (fascículos).
- Serrano Barquín, Rocío del Carmen Desarrollo, Sustentabilidad y Turismo en una comunidad lacustre del Valle de Toluca; caso: San Miguel Almaya, Estado de México, tesis doctoral. Toluca, México: UAEM, 2006.
- Smith A. (1981), Tomo II, Riqueza de las Naciones, Publicaciones Cruz, S.A., México Schmitz H. (2000, septiembre)¿ Tiene importancia la Cooperación local? Experiencias de Clusters Industriales en el Sur de Asia y América Latina. Revista El Mercado de Valores. Nacional Financiera No. 9

- Solow, R. (1991) "Sustainability: An Economist's Perspective" (Dorfman, R. y Dorfman, N.S. (eds.), Economics of the Environment, 3. Ed., Nueva York.)
- Solow, R. (1992) "An almost Practical Step towards Sustainability" (Conferencia pronunciada con motivo del 40 aniversario de Resources for the Future, 8-10-1991.)
- Tamames, Ramón. (1991) Un Nuevo Orden Mundial. Espasa Calpe. España.
- TOURISM CONCERN and WWF (1992): Beyond the Green Horizon: a discussion paper on principles for sustainable tourism, London, 167 pp.
- Tyson, L. (2002), *Who's Bashing Whom? Trade Conflict in High Technology Industries*, Washington DC, Institute for International Economics.
- UICN, PNUMA y WWF (1980): Estrategia Mundial para la Conservación, UICN, Gland, Suiza, 124 pp.
- UNEP (1999) Integrated Coastal Area Management for the Tourism Industry. UNEP. Jamaica
- UNEP (2003): Tourism and Local Agenda 21. The Role of Local Authorities in Sustainable Tourism, UNEP and ICLEI, Paris, 64 pp.
- UNEP, WTO. Making Tourism more Sustainable - A guide for Policy Makers. United Nation Environment Program, World Tourism Organization, 2005.
- Unidad de Política Turística. SECTUR. México.
- UQROO, Centro Caribeño de Desarrollo Sostenible (1997) Documento Marco de Referencia para la creación de la Zona de Turismo Sustentable en el Caribe. UQROO. México.
- VALDES, L. (2003): Experiencias públicas y privadas en el desarrollo de un modelo turístico sostenible, Fundación Universidad de Oviedo, Oviedo, 145 pp.
- VERA, J. F., ET AL. (1997): Análisis Territorial del Turismo, Edit. Ariel, Barcelona, 443 pp.
- Vidart, Daniel (1986) Filosofía ambiental, Epistemología, Praxiología, Didáctica. Editorial Nueva América. Bogotá.
- WALL, G. and MATHIESON, A. (2005): Tourism Change, Impacts and Opportunities, Pearson, Harlow, 392 pp.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987): Our Common Future, Oxford University Press, Oxford, 400 pp.
- www.cabildodelanzarote.com/digitur/01/profesores.htm
- www.caf.com/attach/4/default/CompetitividadRegional_FJaramillo_CAF.ppt
- www.cepal.org

- www.degerencia.com/articulos.php?artid=278
- www.degerencia.com/anunez
- www.eclac.cl
- www.esade.es/cedit2004/pdfs/2_Alcantara
- www.geocities.com/juwandem/seminar.html
- www.sectur.gob.mx
- www.turismo.uma.es/economia/asig1/lecturas2/t4_art6.pdf
- www.usc.es/econo/RGE/Vol_12_1/Castelan/art8c.pdf

Anexo 1: Plan de acción			
Acción	Fecha de cumplimiento	Participan	Responsable
Asegurar, ya sea por participación directa o coordinado con los ejecutivos de los mercados una amplia presencia del destino en Francia, Alemania e Italia	Diciembre 2007	Directivos del Destino	Delegado
Incrementar la fidelidad de la clientela, realizando fiestas semanales a los repitentes, otorgándole tarjetas de huésped distinguido, así como envío de tarjetas del hotel a clientes directos, invitándolos de nuevo y dándole tarifas especiales	Noviembre 2007	Directivos Destinos	Comerciales de las instalaciones
Conformar paquetes especiales para firmas radicadas en Cuba, embajadas, líneas aéreas, agencias de viaje y prensa extranjera	Noviembre 2007	Comerciales Instalaciones	Comerciales instalaciones
Diversificar el menú en el restaurante, las bebidas y cócteles en los bares	Octubre 2007	Jefes de Servicios	Directores de las Instalaciones
Elevar el confort de las instalaciones, decorando y ambientación.	Octubre 2007	Jefes de Mantenimiento	Directores de las instalaciones
Desarrollar seminarios a los minoristas sobre las amplias posibilidades del turismo especializado de caza y pesca y realizar la	Septiembre 2007	Comerciales de las instalaciones	Directores de las Instalaciones

presentación del mismo en los diferentes polos turísticos del país y en Italia.			
Efectuar la estimulación en base al desempeño y medir este en función de los resultados del trabajo.	Noviembre 2007	Jefe de Recursos Humanos y trabajadores	Directores de las Instalaciones
Contratar nuevos tour operadores en el mercado Alemán con vínculo aéreo (Neckerman).	Septiembre 2007	Directivos	Comercial del MINTUR Trinidad
Rescatar el mercado Italiano, recuperar el vuelo directo y detener el decrecimiento de este mercado emisor.	Diciembre 2007	TTOO que comercializan el destino	Agencias de Viajes
Obtener los diferentes estudios de mercados que ha realizado el MINTUR sobre los principales mercados emisores y capacitar a todos los trabajadores sobre las costumbres, fechas y formas de vida de estos clientes	Julio 2007	Comerciales Instalaciones	Directores de las Instalaciones

