

Necesidad de la implementación de la **Gestión Integral de Destinos** de Sol y Playa: Un estudio de caso

JOSÉ CARLOS HERNÁNDEZ COMPANIONI * [jcarlos@economia.unica.cu]

OTONIEL RIVERÓN PORTELA ** [otonie1@ehtca.co.cu]

MENELIO ESPINOSA LEYVA *** [menelio@economia.unica.cu]

MARÍA CARIDAD FALCÓN RODRÍGUEZ **** [mariaf@economia.unica.cu]

Resumen | La Gestión Integral de Destinos Turísticos (GID) viene a ser una condición necesaria para poder dar una respuesta acertada a las tendencias actuales de desarrollo del turismo y del comportamiento de la demanda propias del tránsito de la fase fordista a la postfordista del turismo y al difícil entorno generado por la globalización, imponiendo nuevos retos a los destinos tradicionales de Sol y Playa, teniendo que establecer estrategias de regionalización, diversificación de la oferta, nuevas dinámicas en la relación sector público-privado y nuevos criterios de planificación y gestión medioambiental, siendo precisamente la GID la herramienta que se adopta para alcanzarlo, de forma tal, que sean capaces de satisfacer las expectativas de los segmentos de mercados a los cuales se dirige la oferta, a la vez, que desarrollen un turismo responsable que contribuya a la sostenibilidad. La práctica ha demostrado que la ausencia de una adecuada gestión conduce a que muchos destinos manifiesten síntomas de declive o obsolescencia, aún en etapas relativamente tempranas de vida y que se vean limitados para aprovechar sus ventajas comparativas a partir de la dotación de recursos que poseen y desarrollar ventajas competitivas que contribuyan al posicionamiento del mismo, lo cual se demuestra en el presente trabajo, a partir de un estudio de caso de un destino con estas características.

Palabras claves | Destino turístico, Gestión Integrada de Destinos Turísticos, Planificación estratégica, Cuadro de mando integral.

Abstract | The Integrated Administration of Tourist Destinations (GID) comes to be a necessary condition to be able to give a very relevant answer to the current tendencies of the tourism development and behavior of the proper demand from the movement of fordista phase to the postfordista of the tourism and the difficult environment generated by the globalization, imposing new challenges to the traditional Sun and Beach destinations, having to establish regionalization strategies, supplies

* **Doctor en Economía** por la Universidad de Camagüey, Cuba. **Jefe** del Departamento de Dirección Empresarial y Turismo de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.

** **Master en Gestión Turística** por la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba. **Jefe** de Departamento de Dirección Escuela FORMATUR, Morón, Cuba.

*** **Master en Desarrollo Regional** por la Universidad de Camagüey. **Jefe** de la Carrera de Turismo de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.

**** **Doctora en Economía** por la Universidad de Camagüey. **Vice Decana** de Investigaciones y Postgrados de la Facultad de Economía de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.

diversification, new dynamics in the relationship public-private sector and new planning and environmental administration approaches, being the GID the adopted tool to reach it, in such way that they are able to satisfy the expectations from the markets segments to which the offer is aimed, while a responsible tourism, that contributes to sustainability is developed. The practice has demonstrated that the absence of an appropriate administration leads to decline or obsolescence symptoms even in relatively early stages of life and that are limited to take advantage of their comparative advantages starting from the resources they possess and to develop competitive advantages that contribute to the positioning of it, what is demonstrated in this work throughout a study case of a destination with these characteristics.

Keywords | Tourist destination, Integrated Administration of Tourist Destinations, Strategic planning, Integral chart management.

1. Problemática

Desde la década del 50 del pasado Siglo XX, la conjugación de un grupo de factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos condicionaron un notable crecimiento de la actividad turística a nivel mundial, que dio lugar, al llamado turismo de masas propio de la fase fordista de desarrollo del turismo, que tuvo en el turismo vacacional y en el producto de Sol y Playa su máximo exponente, el cual, según Ayala et al. (2003), para 1998 representaba el 62 % de la Cuota de Mercado con 394.7 Millones de turistas.

Esta etapa de desarrollo, si bien se caracterizó por un crecimiento turístico impresionante, también fue poniendo de manifiesto las debilidades que condujeron a su agotamiento o obsolescencia hacia la década de los 90 del pasado siglo XX, a este se asocian impactos no deseados en el ámbito económico, social y medioambiental, resultados de una débil planificación y predominio del sector privado, contexto en que se van conformando nuevas tendencias de desarrollo del turismo y del comportamiento de la demanda que son características a su vez, del tránsito del turismo de su fase fordista a la postfordista.

Ivars (2003) nos presenta la misma como el desfase entre expectativas y experiencias que viene dado por los cambios en la experimentada demanda turística, donde las tres "S" tradicionales (*sun, sea y sand*), son sustituidas por tres nuevas, (*security*) seguridad

en el destino, (*sanitation*) higiene, ningún riesgo que atente contra la salud de los turistas y (*satisfaction*), una experiencia satisfactoria de acuerdo con las expectativas previas. Por tanto, existe un claro desequilibrio entre los destinos que responden a los tres primeros parámetros y una demanda que ha evolucionado hacia exigencias que ya no dependen sólo de la existencia de recursos naturales, sino también de un considerable esfuerzo de gestión y de inversión, esto es un sistema de producción turística avanzado.

Es evidente que el modelo tradicional de desarrollo de los destinos de Sol y Playa había quedado en la obsolescencia, si bien para algunos autores y autoridades, ello fue interpretado como el fin de dicho producto, esta opinión no fue generalmente aceptada, ya que no tuvo en cuenta la capacidad de estos para desarrollar estrategias conducentes a alinear los mismos con las nuevas tendencias de desarrollo del turismo y del comportamiento de la demanda, de hecho los modelos de pronóstico al 2020 lo siguen colocando como el producto estrella del turismo, con una cuota de mercado calculada del 40 %, pero ello significa, que habrá cedido 22 puntos porcentuales en su cuota de mercado con respecto al 1998, que será llenada por productos comprendidos dentro del llamado Turismo Alternativo (Turismo histórico cultural, de naturaleza, rural y otros).

La OMT (1999) expone estas nuevas tendencias, estando muchas de ellas relacionadas directamente con los cambios que debían efectuarse en estos

destinos para poder ser reposicionados en el mercado, entre ellas, la necesidad de diversificar la oferta turística, pasar de una oferta estandarizada y poco flexible a una oferta más variada y menos condicionada, donde el cliente, de simple contemplador pase a ser protagonista del hecho turístico, un servicio más personalizado, un cliente más conocedor y por tanto más exigente con la calidad, con preferencia por destinos bien planificados y que sean responsables desde el punto de vista medioambiental y donde la seguridad y higiene estén garantizadas.

Dichos destinos, en la búsqueda del reacondicionamiento señalado, tienen que desarrollar estrategias de regionalización turística que le permitan aprovechar no solo los recursos relacionados con el producto de Sol y Playa, sino también los existentes en los espacios regionales que abarcan, ello implica nuevos criterios de planificación y ordenamiento territorial.

Los retos que le impone a estos el llamado Sistema de Producción Turística Avanzado, solo lo podrán acometer si modernizan la gestión, dando lugar a la Gestión Integral de Destinos Turísticos, donde aquellos que no lo asuman, presentarán claros síntomas de agotamiento y obsolescencia que pone en serio peligro su propia supervivencia.

Los reportes de investigación ponen de manifiesto, que aquellos destinos que adolecen de una adecuada gestión y de una débil o ausencia de planificación, donde no existe una integración entre todos los actores de desarrollo, presentan series debilidades y son fuertemente amenazados por un entorno competitivo cada vez más complejo y agresivo, siendo incapaces de aprovechar eficientemente las ventajas comparativas que poseen, a la vez que no pueden desarrollar y consolidar ventajas competitivas que los posicione en el mercado, incluso en la actualidad, se ha redefinido el concepto de destino turístico en declive, una vez que destinos que aun pueden estar teniendo resultados económicos positivos pueden presentar una serie de sintomatología que demuestran que están abocados a enfrentar serios riesgos de supervivencia.

Ello queda demostrado en el diagnóstico realizado al destino tomado como estudio de caso, del cual no declaramos su nombre por un comprensible principio ético, donde se demuestra la necesidad de adoptar un nuevo enfoque de gestión, que permita integrar a todo el sistema turístico para la conformación de un producto integrado, que logre satisfacer las expectativas de los segmentos de mercado a los cuales dirige su oferta y a la vez lograr un desarrollo del mismo sobre bases sostenibles.

2. Necesidad de la Gestión Integral de Destinos Turísticos (GID)

Según González y Riva (2008), el desarrollo de la actividad turística ha conllevado a un notable crecimiento de la oferta y con ello a un recrudecimiento de la competencia entre los destinos, donde para que sea competitivo no basta con que cuente con una buena estructura de productos – servicios y que sean eficientes por separados, señalando que desde el punto de vista contemporáneo, el destino debe ser visto y gestionado como un producto integrado.

Hoy existe un consenso generalmente reconocido de que la calidad de un destino y su posicionamiento está relacionado directamente con la calidad de la gestión del mismo, ello es comprensible partiendo del propio concepto de gestión, al que Valls (1996) define como el que implanta procesos, conductas y selecciona los soportes físicos adecuados para la prestación deseada de acuerdo a los deseos que esperan satisfacer los consumidores y con los recursos disponibles.

En tal sentido, también se pronuncia Tño_Inro (2002), cuando señala que el concepto general de gestión de destino turístico, en tanto que organización de una serie de productos turísticos que resulten coherentes con los segmentos de mercado a los que se dirige, configura la base de las estrategias de desarrollo del turismo. De hecho, este concepto refleja la delicada interacción existente entre el turismo y el medioambiente en todos sus aspectos.

A partir de ello inferimos, que la GID es la forma idónea y necesaria en la actualidad para gestionar los destinos turísticos, la cual hace de la planeación estratégica su principal herramienta de trabajo y de la integración, complementariedad y elevado comprometimiento de todos los actores de desarrollo, una condición imprescindible del funcionamiento del sistema turístico para la creación del producto integrado que satisfaga los clientes y garantice la sostenibilidad.

La necesidad de la GID está relacionada a su vez con tres factores que lo condicionan:

1. No todo territorio (Destino) presenta el mismo potencial turístico, por tanto la capacidad de comprender las potencialidades que presenta a partir de los recursos que dispone, de su adecuada gestión, de su puesta en valor y su derivación en productos destinados a mercados metas definidos y con capacidades competitivas desarrolladas, presuponen importantes componentes de la gestión del destino turístico.
2. La calidad del producto/destino depende de la eficiente articulación de los servicios que lo conforman; pero no asumido como una suma aritmética, sino como el resultante de un ejercicio de planeación que le confiera coherencia y pertinencia a la oferta, mediante la integración, complementariedad, cooperación, en otras palabras, presupone el funcionamiento del sistema turístico de forma integrada, donde cada actor conozca y participe de forma activa en el desarrollo del destino.
3. La sostenibilidad del desarrollo del destino, como una variable estratégica del desarrollo de los mismos.

De igual forma coincidimos con Valls (2004), al plantear que la excelencia de un destino viene determinada por las ventajas comparativas y competitivas, donde la primera depende de la cantidad, calidad y autenticidad de los atractivos y recursos existentes puestos en valor, en comparación con otras ofertas

del mercado y la segunda, con la efectiva estructuración de los recursos y la adecuada coordinación y cooperación de los agentes del destino.

A partir del análisis de un conjunto de experiencias y reportes de estudios realizados (Brennt & Geoffrey, 2003; Ivars, 2003 OMT, 1999; OMT, 2002; Valls, 2004), se conforma un criterio de que la necesidad de la GID está relacionada igualmente, con dar respuesta a partir de acciones concretas, a la gestión territorial del desarrollo, determinada por la relación producción consumo derivada de la demanda turística y por otra parte, del propósito de avanzar en la creación de estructuras formales para coordinar las diversas iniciativas que el estado ha desarrollado para financiar proyectos a escalas regionales, donde tal gestión ha asumido diferentes denominaciones, por ejemplo, en Chile, Gestión Integrada de Destinos Turísticos, en España, Planes de Excelencia Turística, en México, Destinos Integralmente Planificados, entre otras.

La GID está relacionada igualmente con la posibilidad de que el destino turístico en el contexto actual pueda cumplir con las funciones que este debe desempeñar, que según Valls (2004), son:

1. Calidad de vida.
2. Desarrollo Económico.
3. Competitividad Internacional.
4. Satisfacción.

Teniendo en cuenta que el producto turístico está compuesto por una amalgama de componentes tangibles e intangibles, estos deben ser eficientemente gestionados para lograr la pretendida satisfacción del cliente y la sostenibilidad del destino, por tanto la gestión presupone incidir sobre los elementos tangibles del mismo, compuesto por los elementos físicos, como los atractivos naturales o artificiales, las estructuras, infraestructuras y equipamientos que lo conforman (alojamiento, restauración, ocio, comercio, paisaje, transportación y otros) y los intangibles, como los globales, entendida como la estructuración y armonía de la oferta sobre la base de los recursos y productos, es decir su puesta en valor al servicio de la

autenticidad, tanto en el seno de las empresas turísticas como en el exterior, la calidad medioambiental, la marca, la información y los precios, los aspectos relacionados con la coherencia, determinados por la accesibilidad al destino, la conectividad, la seguridad, la señalización, limpieza e imagen, sanidad, prevención de riesgos y contingencias y los relacionados con la hospitalidad, como la acogida y recepción, el acompañamiento, la animación y la interpretación.

La GID presupone la planeación estratégica, solo a través de ella se le puede conceder pertinencia y coherencia al desarrollo del destino. Rivas y Macadán (2008), la conciben como un conjunto de medidas y mecanismos diseñados por los agentes implicados, directa o indirectamente en la actividad turística, para crear, mantener o convertir un producto o destino turístico determinado en competitivo, facilitando la adopción de decisiones de todas las partes implicadas en el sector.

La planeación estratégica implica, por tanto, llevar a cabo un proyecto integral del área geográfica implicada y concebida total o parcialmente como un producto turístico, el cual ha de ser entendido como la suma de muy diferentes realidades, paisajes, empresas, infraestructuras, equipamientos, entorno, sociedad, patrimonio y otros.

La planeación como herramienta de gestión en un destino presupone definir:

1. La forma y extensión del turismo a desarrollar en el mismo.
2. Los mecanismos de comercialización a implementar.
3. El tratamiento medioambiental en el desarrollo turístico y como receptor de impactos.
4. El papel y tratamiento que se le dará al factor sociocultural como atractivo y receptor de impactos.
5. El desarrollo del Capital Humano en el destino.
6. El grado de implicación política, institucional y empresarial de las actuaciones y compromisos derivados de la planificación.
7. Interpretar y adecuar a escala regional/local la política turística definida en el país.

La necesaria integración de los actores de desarrollo del destino como condición indispensable para el éxito de la gestión, hace necesario esclarecer que se entiende por actor e integración de actores, la implicación o simple participación de un potencial actor no lo convierte en tal, estos pueden ser empresas, instituciones, organismos o sencillamente agrupaciones o sectores poblacionales con un peso significativo en el destino; pero pasar de la categoría de implicados participantes a la de actores, presupone que conozcan todo lo relacionado con el trabajo a realizarse, clara comprensión del papel y misión a cumplir, claridad en los objetivos, elevado comprometimiento con el proyecto que se lleva a cabo, por tanto, se es un verdadero actor, cuando la participación presupone una gran cooperación basada en la colaboración; pero cuando esta se limita a un intercambio de información, con una participación irrelevante, de bajo comprometimiento, cuando predomina el enfoque sectorial en la toma de sus decisiones y no de integración en el proyecto local, estamos en presencia de un participante pero no de un actor.

De igual forma la GID precisa de un ente coordinador, sobre lo cual Valls (2004) señala que la aplicación del modelo de gestión de destinos turísticos, alcanzará mayor fiabilidad en la medida que existe una estrategia consensuada, en que el ente coordinador disponga de amplias responsabilidades sobre la gestión integral y en que las funciones de los diferentes agentes que lo integran estén claramente definidas.

Es importante determinar que el éxito de la coordinación no depende, en primera instancia, de las prerrogativas jurídicas, normativas o administrativas que lo respalden, sino de su capacidad de liderazgo, de movilización y de aglutinar a todos los actores del desarrollo en una estrategia compartida, este ente coordinador tendrá entre sus funciones:

1. Conciliar las políticas nacionales con los planes de desarrollo a escala regional/local.
2. Impulsar nuevas formas de coordinación e integración de los sectores públicos y privados en el desarrollo del destino.

3. Establecer estrategias de comercialización, promoción y posicionamiento del destino.
4. Liderar la planeación estratégica del destino y el adecuado ordenamiento territorial.
5. Promover las infraestructuras que hagan más funcional y operacional al destino.
6. Promover y garantizar los estándares de calidad del destino.
7. Promover un desarrollo responsable del turismo que contribuya al desarrollo sostenible del destino.

La referida necesidad de la GID viene a ser reforzada, como nunca antes, dado el complejo escenario en que se desenvuelve la actividad turística en el marco la economía globalizada y de crisis económica actual.

Pese a ello, Cuba ha logrado retomar el crecimiento después de una caída en el 2007, donde para el año 2009, se inscribió en el selecto grupo de algo más de 30 países que a nivel mundial lograron crecer (Figura 1).

Pese a la referida recuperación en Cuba, el destino objeto de estudio se ha visto más afectado por esta coyuntura internacional, como se verá más adelante y por debilidades internas, creciendo por debajo de la media nacional desde el año 2008.

Este contexto agresivo para el turismo se ha caracterizado por un conjunto de factores que se conjugan y provocan un efecto en cadenas, entre los que están, crisis económica mundial, devaluación de monedas, políticas de recorte público, encareci-

miento de productos de primera necesidad, como los alimentos, desempleo y menor disposición de renta, subida del precio del petróleo y situaciones de convulsión social entre otros.

Para el caso de Cuba se ha manifestado en la reducción de los flujos al país de importantes mercados emisores como Reino Unido, España y otros, de igual forma, se reducen los días promedios de estancias, se contrae el ingreso turístico por una tendencia a la baja del precio medio hotelero y ha aumentado la estacionalidad, aspectos estos agravados en el destino objeto de estudio.

De otra parte, la subida de los costos de materias primas para la producción de insumos que requiere el turismo han puesto en tensión la cadena de valor, al comprarse los insumos más caros y los precios hoteleros tender a una disminución, como se puede apreciar, hoy se hace evidente la necesidad de una gestión mucho más eficiente y de una efectiva integración de todo el sistema turístico para desarrollar estrategias acordes con el nuevo escenario que se ha formado y que los pronósticos indican que no se revertirá a corto plazo.

3. Diagnóstico del destino tomado como estudio de caso

3.1. Criterios metodológicos para la realización del diagnóstico

Para la realización del diagnóstico del destino, después de evaluadas varias propuestas metodológicas, se adoptó la presentada por González y Rivas (2008), a la cual adecuamos varios indicadores (Tabla 1) atendiendo a las características y particularidades del destino tomado como estudio de caso, definiendo como las variables estratégicas para la gestión de un destino turístico las siguientes:

1. Organización de la Gestión del Destino
2. Actores del destino.
3. Territorio del destino.

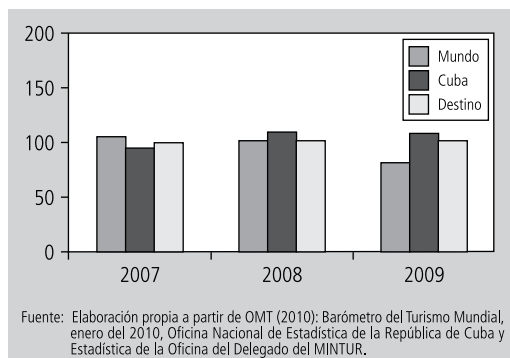


Figura 1 | Correlación del crecimiento del turismo a nivel mundial y Cuba (2006-2009) (en %).

Tabla 1 | Criterios metodológicos para la evaluación de la gestión integral del destino

Variable	Indicadores
Organización de la Gestión del Destino	– Existencia de un ente coordinador dotado de liderazgo y respaldado por una legislación y normativa que le permita realizar esta función. – Existencia de un sistema de trabajo que permita ejercer su función coordinadora. – Para el desarrollo y cumplimiento de su papel como ente coordinador se generan documentos de carácter estratégico y planes operativos en el corto plazo.
Actores del destino	– Están debidamente identificados todos los actores que intervienen en el desarrollo del destino. – Integración de los actores del destino y nivel de cooperación, comprometimiento e identificación con los objetivos y criterios de desarrollo del destino. – Grado de involucramiento de las autoridades locales en el turismo. – Capacitación de actores para el desarrollo del turismo. – Integración de los actores en el desarrollo de la planificación del destino y su involucramiento. – Perfil y comportamiento de los visitantes al destino. – Niveles de satisfacción que se alcanzan en el destino. – Participación de la comunidad en empleos e ingresos turísticos.
Territorio del destino	– Aprovechamiento de los recursos turísticos presentes en el destino. – Nivel de conservación del medioambiente y las políticas para su gestión de forma responsable. – Calidad y estado de los equipamientos (Instalaciones, hoteles y otros) – Cobertura y estado de la infraestructura de conectividad y servicios básicos. – Cobertura de transporte dentro del destino. – Diversidad de la oferta del destino. – Variedad y calidad de los servicios turísticos que se ofrecen. – Imagen de marca del destino. – Gestión de comercialización del destino.

Fuente: Elaboración propia a partir González y Rivas (2008).

3.2. Métodos y técnicas para la realización del diagnóstico

Se revisaron una amplia gama de documentos de la Oficina del Delegado del MINTUR en el territorio, entre los que estuvieron:

1. Balance de objetivos anuales y proyecciones de objetivos correspondientes a los años 2007-2009.
2. Balances Económicos mensuales y anuales de los años 2007 al 2009.
3. Informes presentados al Consejo de Dirección del MINTUR en lo referente a la gestión económica, análisis de inversiones y estado de la comercialización del destino.
4. Estrategia Ambiental al 2005.
5. Plan Director aprobado en el 2003 y versión actualizada del 2009.
6. Planes de Marketing de siete Instalaciones Hoteleras.
7. Resultados de encuestas de satisfacción del destino aplicadas por INFOTUR a la salida de clientes en el aeropuerto del destino.

Observaciones directas no participativas, cuyo objetivo fue evaluar la imagen del destino, detectar violaciones a las regulaciones de tipo medioambiental, evaluar el estado de los viales y la señalética y el funcionamiento de los burós de ventas de opcionales en las instalaciones hoteleras.

Entrevistas, las mismas se efectuaron al delegado del Ministerio del Turismo (MINTUR), especialistas de la Oficina del Delegado (Especialista Principal, Especialista de Desarrollo, Especialista de Calidad, Especialista de Comercialización, Especialista de Recursos Humanos, Especialista de Protección y Especialista Económica), Directores de cadenas (Gran Caribe, Cubanacán, Isla Azul, ITH, EMPRESTUR, Palmares, TRANSTUR y Marina), Directores Extranjeros de seis Hoteles, Sub Directores generales de todos los hoteles, Jefes de Calidad, Comerciales, Meitres y Chefs de todos los hoteles, directores y comerciales de las Agencias de Viajes. De igual forma, fueron entrevistados especialistas del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), directivos de la Organización Básica Eléctrica (OBE), Recursos Hi-

dráulicos, Comunales, Empresa de Telecomunicaciones (ETECSA), Universidad (UNICA), Ministerio de la Construcción (MICONS), Ministerio del Interior (MININT), Ministerio de la Industria Básica (MINBAS), Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ), Ministerio de la Industria Pesquera (MIP), Ministerio del Transporte (MITRANS), Planificación Física, Corporación Gaviota, Cultura, Salud, Instituto Nacional de Deporte Educación Física y Recreación (INDER) y Instituto Cubano de Aeronáutica Civil.

Se definen los Consejos de Dirección del MINTUR, las cadenas de Gran Caribe y Cubanacán, el Consejo de Agencias, de Calidad, de Comercialización y el de Bebidas y Alimentos y los Consejos de Dirección de dos instalaciones hoteleras como Grupos Focales de discusión a efectos del desarrollo de este trabajo, los aspectos analizados en los mismos estuvieron referidos a la Gestión del Desarrollo del Destino, a la identificación de los principales problemas que ha su entender afectan en la actualidad, su apreciación sobre la satisfacción del cliente, calidad del producto y aspectos relacionados con la Gestión medioambiental.

3.3. Resultados del diagnóstico

3.3.1. Organización de la Gestión del Destino

A partir de la entrevista efectuada al Delegado del MINTUR en el territorio, este considera que la oficina está preparada para desempeñar un papel de liderazgo en la Gestión del Desarrollo del Destino Turístico, teniendo en cuenta la preparación de los especialistas y la experiencia acumulada, no obstante, ve como debilidad no contar con un respaldo legal que le permita alinear a los demás actores que intervienen en el destino en el cumplimiento de los objetivos, regulaciones y normativas que requiere la dinámica de desarrollo del mismo, lo cual ha conllevado a fallas en los abastecimientos, implantaciones de instalaciones no acordes con el ordenamiento territorial, mal manejo de residuales, afectaciones a la imagen del destino y prestación de servicios sin la debida calidad e imagen, aunque reconoce avances en este

sentido, a partir de una mayor intervención y control de las autoridades territoriales.

Se señala además, que no existe una Planeación Estratégica a partir de un Plan de Desarrollo, siendo el Plan Director el principal documento de carácter proyectivo con que se cuenta, reconociéndose que el mismo tiene un carácter técnico y no de planeación estratégica propiamente dicha, es decir, reconociéndose que esta es necesaria para darle coherencia, pertinencia y lógica al desarrollo del Plan Director.

Wikipedia 1.3.0 (2010) plantea que el plan estratégico debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director, por tanto y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal; cuantitativo porque indica los objetivos numéricos, manifiesto porque expresa unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir los objetivos trazados y finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En la actualidad a la concepción del plan director del destino le faltó la necesaria conciliación con los actores encargados de implementarlo. Hasta el 2003, este era discutido en lo que pudiéramos definir como un consejo de actores de desarrollo del destino, en el año 2009, se produce una actualización y redefinición del mismo, pero careció de este ejercicio de conciliación y su complementación con la planeación estratégica para definir prioridades, coherencia e integración a su desarrollo.

El sistema de dirección que se aplica es por objetivos anuales, por tanto se trabaja solo en el corto plazo, lo cual es una debilidad en la gestión, al no existir un documento de planeación estratégica al mediano y largo plazo. Se reconoce que otros documentos de carácter estratégico como la Estrategia Medioambiental del Destino al 2005 no tuvo el seguimiento necesario, ni se alcanzaron todos los objetivos contemplados, no existiendo en la actualidad un documento estratégico similar a este.

En el sistema de trabajo de la Oficina del Delegado está establecido la coordinación con varios de los implicados como son: reuniones periódicas con abastecedores, la Comisión Turismo – Cultura y la participación de otros organismos en comisiones presididas por el MINTUR, como Salud Pública, Planificación Física y otros, pero se reconoce que no existe un mecanismo de trabajo que agrupe a todos los actores e implicados.

No se ha establecido un mecanismo de cooperación a los niveles requeridos, que permita lograr un mayor asesoramiento desde el punto de vista técnico, a pesar que se reconoce la existencia de potencialidades para ello y que incluso, en este aspecto, se ha retrocedido con respecto a periodos anteriores, por ejemplo a partir de una mayor integración de instituciones como la Universidad, FORMATUR, Dirección de Trabajo, CITMA, Centro de Investigaciones de Ecosistemas Costeros (CIEC) y otros, que pudieran constituir la base de un asesoramiento técnico para facilitar la gestión de desarrollo del destino.

3.3.2. Actores del destino

A partir de las entrevistas realizadas a los directivos de los organismos e instituciones presentes en el destino, se pudo constatar que los mismos se reconocen como participantes, pero no como actores, tomando decisiones de intervención que responden a directrices sectoriales verticalizadas y débilmente conciliadas a escala territorial, afectándose con ello las sinergias de desarrollo que deben crearse a partir de la toma de conciencia y claridad del papel que cada uno debe jugar en el mismo.

Ello fue corroborado a partir de los resultados alcanzados en la matriz de impactos cruzados (Ver Anexo 1) de todos los implicados en el desarrollo del destino, la cual tuvo por objetivo, determinar la integración entre todos los supuestos actores del mismo.

La matriz es leída desde dos puntos de vista, la primera como se ven interrelacionados los diferentes organismos que intervienen en el destino en su relación con el MINTUR, donde solo tres organismos se reconocen fuertemente integrados, MINBAS, Aero-

náutica Civil y Salud, le siguen con valor de dos, CITMA, MINAGRI, MITRANS y MINAZ, el resto presenta valores de medio a bajo (de 3 a 5), destacándose en este sentido el nivel alcanzado por Cultura, ello manifiesta el no reconocimiento del MINTUR como ente coordinador del desarrollo del destino.

A su vez, el propio MINTUR (Oficina del Delegado), no reconoce un alto nivel de integración y coordinación de trabajo con ninguno de los organismos implicados, obteniendo mayoritariamente valores entre medios y bajos (entre 3 y 5).

El involucramiento de las autoridades locales en la Gestión del Desarrollo del Turismo a escala regional ha venido teniendo una participación en ascenso, estableciéndose un sistema de trabajo que mensualmente evalúan los aspectos relacionados con el ordenamiento territorial y el comportamiento de las inversiones. A nivel municipal no se puede decir lo mismo, no existiendo ningún sistema de trabajo con estas instancias y no hay una conciliación sistemática con las mismas referentes al desarrollo de implantaciones turísticas en sus territorios.

Las acciones de capacitación de los actores involucrados en el desarrollo son insuficientes, solo se puede mencionar casos aislados en este sentido, como las realizadas por FORMATUR con personal de Recursos Hidráulicos y con la OBE, el resto de los organismos no han realizados acciones de capacitación.

Se considera que la participación de los organismos en la planificación del desarrollo del destino es pobre, su integración a las acciones de desarrollo es de carácter directivo o por un interés de negocio, pero no del resultado de un ejercicio de planificación y de asumir roles y compromisos con la gestión del desarrollo.

Respecto al perfil y comportamiento de los visitantes al destino, la mayoría manifiesta un comportamiento propio del turista de masa, cuya motivación fundamental sigue siendo el relax y ocio y que persigue los bajos precios, el cual en sentido general no es muy afín a la intención de vincular la oferta de Sol y Playa con una oferta de naturaleza.

Según la Oficina del Delegado, el destino crece en el 2009 en cuanto al arribo de visitantes en un

2 %, pero los turistas días decrecen en esta misma proporción al disminuir las estancias medias en 0.4 días y la ocupación baja del 68.8 % en el 2008 al 60.3 % en el 2009, para una reducción de 8.4 %, decreciendo los ingresos en moneda total en 24.2 Millones, de igual forma incide en este comportamiento, que el incremento del 2 % en el arribo de visitantes no fue suficiente para compensar la caída del precio medio hotelero que decrece en 7.16 CUC con respecto al 2008, pasando de 55.01 a 47.85 CUC en el 2009. Otra debilidad sigue siendo la alta dependencia de un solo mercado emisor, el canadiense, que aporta niveles superiores al 50% de la cuota de mercado, que para el año 2009 crece a un nivel superior al del país, (3.8 %), mientras que en el destino se comportó en un 5,6 %, y aunque el mercado inglés mantiene el segundo lugar, continua

en el 2009 una tendencia al decrecimiento que presenta desde el 2007, lo cual constituye una seria preocupación. El comportamiento de las cuotas de mercado por mercados emisores al destino en el 2009 fue la siguiente (Figura 2):

Como se puede apreciar los tres principales mercados emisores del destino aportan el 84 % de la cuota de mercado al mismo.

Otro rasgo de debilidad es la profundización de la curva en la estacionalidad de la demanda, como se refleja en el análisis comparativo entre los años 2007 al 2009 (Figura 3).

Un indicador del comportamiento de los clientes y que tiene un importante reflejo en los ingresos del mismo es la movilidad (índice de compra de alguna oferta complementaria). Para el año 2009 se alcanzó una movilidad del 85 % de los clientes, inferior en

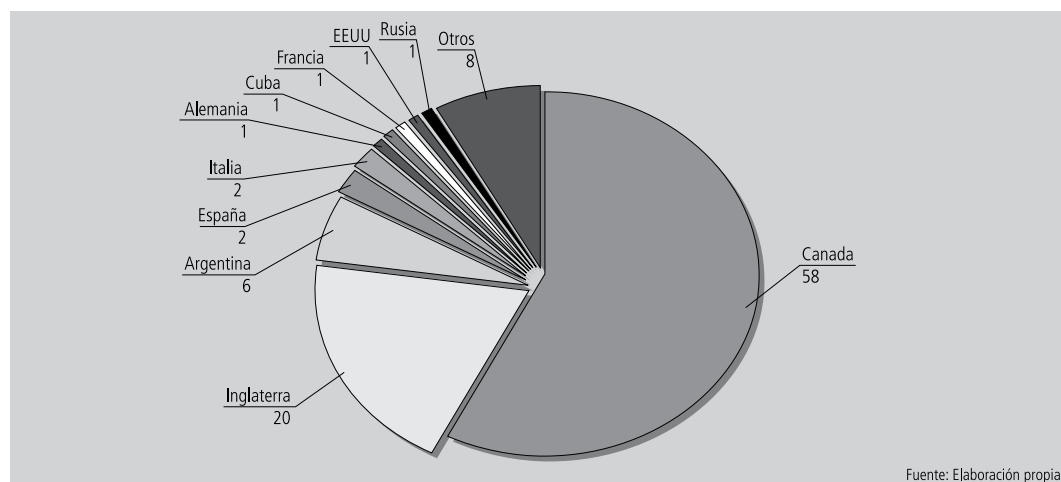


Figura 2 | Cuota de mercados emisores al destino (Año 2009).

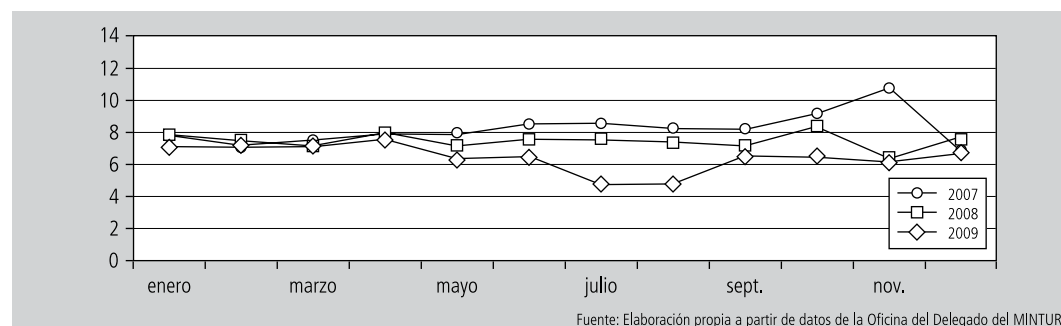


Figura 3 | Comportamiento de la estacionalidad en el destino en el período 2007-2009.

21 % con respecto al 2008, ello ha estado motivado en lo fundamental por el bajo comportamiento de compras de ofertas extrahoteleras manifestado por el mercado canadiense, que a pesar de representar el 58 % de la cuota de mercado, realiza solo el 13 % de las compra de oferta náutica, mientras que el inglés realiza el 76 % y aunque este último, sigue promediando la compra de dos o más ofertas de este tipo, la reducción del volumen de turistas de esa procedencia a influido de forma negativa en los indicadores, donde los ingresos por este concepto se reducen en un 9 % con respecto al 2008 (Tabla 2).

Los niveles de satisfacción que se alcanzan son motivados en lo fundamental por las ventajas comparativas que presenta el destino (clima, calidad de las playas y seguridad) y por la calidad del factor humano, lo cual se corrobora a partir de la encuesta de satisfacción a clientes a su salida del destino aplicada en junio del 2009 (Tabla 3).

Las quejas de los clientes están relacionadas con: insuficiente estructura de servicios, fundamentalmente en la oferta complementaria, el deterioro de las instalaciones, fallas en la gestión como el incumplimiento de los programas de atención a

Tabla 2 | Movilidad alcanzada en el destino 2008-2009

Indicador	2008	2009	% 09/08
Área			
Turistas movidos	11008	7122	65
Ingresos por turista movido	252.72	207.65	82
Terrestres			
Turistas movidos	69611	66825	96
Ingresos por turista movido	44.51	48.35	109
Náuticas			
Turistas movidos	56564	47424	84
Ingresos por turista movido	50.35	59.48	118
Turistas movidos	137183	130053	95
Ingresos por turista movido	63.63	50.48	93

Fuente: Oficina del Delegado del MINTUR.

Tabla 3 | Resultados de encuesta de satisfacción aplicada en el aeropuerto en junio del 2009

#	Criterios de medidas	Evaluación de los clientes (%)		
		Bien	Regular	Mal
1	El todo incluido lo considera	76.0	21.8	2.2
2	¿Como se han cumplido sus expectativas?	68.0	28.9	3.1
3	Trámites en la Recepción del Hotel	79.9	16.6	3.5
4	Confort y limpieza de la habitación del Hotel	64.1	29.0	6.9
5	Variedad de comidas y bebidas en el Hotel	51.9	40.3	7.8
6	Calidad de comidas y bebidas en el Hotel	49.1	40.0	10.9
7	Animación en el Hotel	63.9	31.3	4.8
8	Tratamiento a sus quejas en el Hotel	61.1	30.8	8.1
9	Limpieza General en el Hotel	67.5	26.3	6.1
10	Profesionalidad del personal en el Hotel	78.5	18.0	3.5
11	Calidad en el servicio del Hotel	67.1	30.7	2.2
12	Calidad de la Oferta de Excursiones	68.9	28.9	2.2
13	Relación Calidad - Precio de las Excursiones	62.1	29.7	8.2
14	Higiene general del destino.	67.5	27.8	4.5
15	Vida Nocturna	48.4	44.7	6.9
16	Su seguridad como turista	54.9	40.1	4.9
17	Información sobre el Destino Jardines del Rey	56.5	40.9	2.7
18	Oferta Extrahotelera: Relación Calidad - Precio	67.8	29.8	2.4
19	Oferta Extrahotelera: Opciones Culturales	88.2	11.4	0.5
20	Oferta Extrahotelera: Gastronomía	45.1	44.7	10.2
21	Oferta Extrahotelera: Recreación	60.3	33.6	6.1

Fuente: Informe resultados de aplicación de encuestas. Oficina del Delegado – Junio 2009.

clientes repitentes, en la poca diferenciación de la oferta que se mantiene idéntica por mucho tiempo y en menor medida, con algunos precios, sobre todo, en lo de las excursiones aéreas.

Como se puede apreciar, los resultados no son óptimos, si tenemos en cuenta que sólo un indicador puntea de bien por encima de 80, a partir del cual, se podría considerar en un nivel aceptable.

3.3.3. Territorio del destino

La región turística que enmarca el destino se caracteriza por tener una amplia riqueza en cuanto a recursos turísticos se refiere, destacándose los valores naturales que encierra, playas de primera calidad, clima tropical húmedo con una temperatura media anual de 25 a 26 °C, una barrera coralina de alto valor por su diversidad y conservación y dunas de arenas de 12 a 15 metros que son consideradas las mayores del Caribe insular, además una significativa flora y fauna con muchas especies autóctonas, a todo lo cual se suma, un conjunto de valores históricos-culturales.

Todo este potencial turístico está parcialmente utilizado y no se ha aprovechado al máximo la posibilidad de trabajar el concepto de producto de Sol y Playa integrado a un producto de naturaleza como un Parque Natural Turístico, teniendo hasta la actualidad rasgos predominantes de un destino de Sol y Playa convencional, donde la oferta más sobresaliente, es la implantación hotelera de Resorts de playa comercializados bajo la modalidad del Todo Incluido.

En cuanto a los niveles de conservación del medioambiente y su gestión de forma responsable, las observaciones directas realizadas permitieron detectar violaciones relacionadas con los criterios y normativa establecida para su protección, entre las que se destacan:

1. Construcciones que no cumplen con las regulaciones medioambientales establecidas a pesar de que contaron con sus respectivas licencias medioambientales, como por ejemplo: un Punto Náutico construido prácticamente sobre la duna de arena, en esta misma área existencia de

concentraciones de árboles que afectan la dinámica costera y restaurante que ya se encuentra prácticamente en el mismo borde de la playa.

2. Existencia de vertederos de residuales no autorizados ni microlocalizados.
3. Se mantiene la afectación producto del corte de una laguna natural que provoca un fuerte impacto en un hotel y que se extiende paulatinamente a otro.
4. Se reporta niveles de contaminación en una Laguna natural encima de la cual se asientan cabañas de uno de los hoteles del destino.
5. La erosión de playas en la actualidad es una de las más altas para todo el Caribe, existiendo una pérdida promedio anual de -3,08 m/año, que aunque se aclara que la causa principal de tal impacto no se debe a acciones antrópicas, si exige comenzar la ejecución de acciones de recuperación de playas a una escala mayor de la que se realiza en la actualidad.
6. Se pudo observar en visita a todos los hoteles que no se perciben acciones de buenas prácticas ambientales a los niveles que ya caracterizan la media mundial.
7. En las actividades de animación en las instalaciones hoteleras no se observan actividades vinculadas con el medioambiente ni destinadas a acciones de educación y concientización de los mismos en materia medioambiental.
8. La introducción de tecnologías e innovaciones que tributan a la dimensión medio ambiental son insuficientes.
9. No todas las instalaciones utilizan el etiquetado con mensajes medioambientales para evitar el cambio diario de ropa de cama y avituallamiento de los cuartos de baño y por tanto, no aprovechan esta oportunidad de reducir costos de operaciones a la vez que contribuyen con el medioambiente.
10. Utilización por parte de EMPRESTUR (empresa que presta el servicio de limpieza de playas) de tecnologías inadecuadas, provocan pérdidas de arenas en las mismas.

- 11. Parqueo de equipos, autos y otros medios sobre la duna de arena, violando regulaciones al respecto.
- 12. Ausencia de pasarelas para acceder a las dunas en algunas instalaciones y otras ubicadas de forma inadecuada que no cumplen regulaciones establecidas, como la altura a partir de la superficie.
- 13. Vertimiento de residuales sobre la duna de arena.
- 14. Problemas de funcionamiento del tratamiento de aguas residuales para su reutilización en el riego de áreas verdes, que lleva tiempo sin funcionar provocando no solo una afectación económica sino también un sobre uso del recurso agua.
- 15. Poca aplicación y aprovechamiento de la capacitación que en materia medio ambiental se ofrece a trabajadores y directivos.
- 16. Falta de liderazgo desde la alta dirección para encauzar la gestión medioambiental en el destino.
- 17. Introducción de especies de animales exóticas que afectan el equilibrio biológico del ecosistema, como perros, gatos y otros y en el medio marino el pez león.
- 18. En los Consejos de Dirección el análisis del comportamiento del consumo de los portadores energéticos tiene un enfoque economicista relacionado únicamente con su incidencia en los gastos y costos de las instalaciones y el destino, pero no desde una visión de responsabilidad social desde la perspectiva medioambiental.
- 19. La problemática medioambiental no es un tema recurrente en las agendas de los consejos de dirección.
- 20. No se vincula la gestión de la calidad en las instalaciones con la calidad medio ambiental.

21. La revisión documental permitió determinar que solo un Hotel conforma el expediente para optar por el Reconocimiento Ambiental Nacional y cuatro lo conforman con vista a obtener el reconocimiento a nivel territorial. En la historia del destino solo una instalación hotelera ha obtenido el reconocimiento a Nivel Provincial.

Como se aprecia, estos resultados no se advienen con la imagen de marca del destino que se presenta como portadora de altos valores medioambientales. Las entrevistas efectuadas corroboran los señalamientos expuestos. Los especialistas del CITMA (Unidad de Medio Ambiente y de Ciencia y Técnica) refieren que valoran de MAL la gestión medioambiental tanto del sector turístico como del resto de los organismos, que se avanza muy lento, que predomina un enfoque economicista, que no hay coherencia entre la política y lo que se ejecuta desde la etapa de proyecto, se viola lo estipulado en la política medioambiental, no existe integración entre todos los participantes en el desarrollo del destino, que en lo referente al medioambiente solo la OBE mantiene un trabajo sostenido, admiten que la obtención del reconocimiento ambiental es difícil pero que ha existido morosidad y poco compromiso de las instalaciones para ello.

La apreciación de los clientes sobre la calidad medioambiental del destino se expone a continuación (Tabla 4).

Como se puede apreciar todavía la imagen que tienen los clientes sobre la calidad medioambiental es aceptable, sin embargo, no ocurre lo mismo con el criterio de higienización, donde los niveles de regular y mal ya manifiesta niveles no despreciables.

La valoración de la calidad y estado de los equipamientos fue evaluada a partir de entrevistas a

Tabla 4 | Evaluación de los clientes del destino de la calidad medioambiental (año 2009)

#	Criterios de medidas	Evaluación de los clientes (%)		
		Bien	Regular	Mal
1	Medio Ambiente	80.4	18.3	1.4
2	Higiene general del destino	60.3	33.6	6.1

Fuente: Resultados de encuesta a clientes en Aeropuerto efectuada en junio del 2009.

Especialista de Desarrollo de la Oficina del Delegado del MINTUR, a los Jefes de Servicios Técnicos de todas las instalaciones, observación directa y en talleres de desarrollo con especialistas de servicios técnicos, energéticos y jefes de áreas exteriores y participación en reuniones de chequeo de inversiones.

Se pudo determinar que el destino en la actualidad padece el envejecimiento de su planta hotelera que lleva más de 17 años de explotación, que coincidió con un período de difícil situación económica del país, que tuvo un fuerte impacto en la posibilidades de mantener y cumplir con los criterios de mantenimientos exigidos para este tipo de instalación, lo cual impactó de forma negativa en los stock de recursos para mantenimientos necesarios, en la mala calidad de algunos de los suministros adquiridos y en el incumplimiento de los planes de mantenimiento.

El deterioro de la planta hotelera se ha manifestado en deterioro constructivo, afectaciones a redes técnicas, hidráulicas, sanitarias, climatización, falsos techos, revestimientos, pintura, filtraciones, mobiliarios, comunicaciones, equipos de cocina, equipos de cafeterías, equipos para el área de piscinas, falta de insumos o de la calidad de los recibidos como suavizadores de agua y otros.

Hasta la actualidad se han efectuado reparaciones parciales en seis instalaciones, no en todos los casos se ejecutaron el total de objetos de obras programados, no se cumplieron con los plazos de ejecución y la calidad no fue en todas la esperada, en ello influyó mala calidad de los suministros y problemas subjetivos.

El referido deterioro de la planta hotelera y de otras instalaciones ha influido de forma negativa en la comercialización. El recrudescimiento del entorno competitivo no solo de otros enclaves dentro del contexto caribeño, sino también dentro de Cuba, por ejemplo, Cayo Santa María inserta en el mercado para el segmento de Sol y Playa nuevos productos con un estándar superior al de este destino que ha provocado una reorientación del mercado, al igual que Holguín, provocando desvíos de flujos de visitantes hacia los mismos y pérdida de interés por el destino de turoperadores.

En la infraestructura de conectividad y servicios básicos se han desarrollado acciones de mejoramiento de viales y de la señalética y se ejecuta la reparación de puentes en el vial principal al destino. A pesar de estas acciones, la apreciación de la calidad en estos componentes por parte de los clientes es baja, comportándose de la siguiente forma (Tabla 5).

Los niveles de satisfacción con la disponibilidad del transporte aéreo es evaluado de regular, no siempre se dispone de la técnica para efectuar las operaciones aéreas que se demandan de las ventas de excursiones que utilizan este medio y en ocasiones, la cobertura con dos vuelos nacionales de lunes a sábado y uno los domingos no siempre cubren la demanda. Los servicios aeroportuarios y el ciclo de trámites de salida y arribo de clientes mantienen altos rangos de eficiencia y calidad.

La visión que los clientes tienen sobre los servicios de transportación en el destino se presenta en la Tabla 6.

Tabla 5 | Evaluación de los clientes del estado vial y la señalética en el destino (año 2009)

#	Criterios de medidas	Evaluación de los clientes (%)		
		Bien	Regular	Mal
1	Estado de las carreteras	42,5	43,9	13,6
2	Señalética y señalización en las calles	40,0	42,6	17,4

Fuente: Resultados de encuesta a clientes en Aeropuerto efectuada en junio del 2009.

Tabla 6 | Evaluación de los clientes de la transportación en el destino (año 2009)

#	Criterios de medidas	Evaluación de los clientes (%)		
		Bien	Regular	Mal
1	Transporte en el Destino Puntualidad	76,5	23,0	0,5
2	Profesionalidad del personal de Transporte	85,1	14,5	0,6

Fuente: Resultados de encuesta a clientes en Aeropuerto efectuada en junio del 2009.

El destino presenta una diversidad de oferta limitada, motivada en lo fundamental por insuficiente oferta complementaria. Al analizar el comportamiento de la estructura de las inversiones, comprobamos que el grueso de la misma se ha destinado a la creación de infraestructuras y a la implantación hotelera, solo una mínima parte a la creación de oferta complementaria (Tabla 7).

En las encuestas y estado de opinión de los clientes se reflejan las insatisfacciones con la disponibilidad de oferta complementaria, estando los señalamientos fundamentales referidos a: poca variedad de recreación nocturna de carácter extrahotelero, en igual sentido se refieren a la oferta gastronómica, parques temáticos, ofertas culturales, delfinario, centros comerciales y otros.

La marca bajo la cual se comercializa este destino fue lanzada al mercado en mayo de 1997. La apreciación que se tiene sobre el posicionamiento de la misma no es satisfactoria, es poco conocida realmente por los clientes, los mismos, en ocasiones, la identifican como el nombre del aeropuerto del destino, otros le dan la interpretación de que el destino es elitista de segmento de alta, muchos de los materiales publicitarios del país no la utilizan como marca.

El destino presenta problemas en su comercialización de la oferta hotelera en la actualidad, lo cual ha estado motivado entre otros, por los siguientes

factores:

1. Impacto de la crisis económica y de las políticas cambiarias con respecto a las divisas extranjeras fundamentalmente con el dólar canadiense.
2. Excesiva dependencia de un solo mercado emisor, el canadiense.
3. Alta concentración o poca diversidad de touroperadores que operan en el destino, operan 16 touroperadores (TTOO) y tres agencias de viajes (AAVV), los TTOO canadienses Sunwing, Grupo Transat y Grupo Transat Nolitour mueven el 65 % de este mercado y la Tomas Cook el 86 % de los clientes ingleses.
4. Insuficiente labor promocional del mismo, sobre todo, en áreas de potenciales mercados emisores.
5. Poca influencia y participación de los componentes del destino en la concepción de la promoción del mismo.
6. Falta de innovación en materia promocional y de comercialización de las instalaciones.
7. Insuficiente cobertura aérea al destino agravada por la pérdida de operaciones aéreas al mismo.

Con respecto a la oferta complementaria, las fallas y débil comercialización de la misma constituye la cusa fundamental de los bajos niveles de venta que se logran, en ello influyen, falta de materiales publicitarios, faltas de equipamientos, mala ubicación e imagen de los buró de ventas y necesidad de redefinir los horarios de funcionamientos de estos, insuficiente aprovechamiento de potenciales canales de venta de esta oferta, un reflejo de ello es la baja efectividad de las ventas que se obtiene en los mismos, definida como la proporción alcanzada entre los clientes que acuden a dichos buró y los que finalmente compran alguna oferta (Tabla 8).

Tabla 7 | Monto y estructura de las inversiones realizadas en el destino en el período 1987-2008

Destino	Monto Total MMP	De Ellos en MMCUC	%
Planta Hotelera	371.90	204.66	44.0
Infraestructura técnica	320.00	160.00	38.0
Infraestructura de Apoyo	132.00	54.00	16.0
Desarrollo extrahotelero	20.00	9.00	2.0

Fuente: Oficina del Delegado del MINTUR.

Tabla 8 | Por ciento de eficacia en las ventas por agencias de viajes en el destino (año 2009)

Agencias	Alta			Baja		
	Cientes Atendidos	Compran	%	Cientes Atendidos	Compran	%
Cubanacan	2914	1908	65.5	2120	896	42.3
Cubatur	1572	795	50.6	354	108	30.5
Havanatur	387	185	47.8	48	31	64.6
Total	4907	2888	58.8	2522	1035	41.04

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en una observación directa no participativa.

Como se ha podido apreciar en los resultados de este diagnóstico, en el destino están presentes muchos de los factores que Tno_Inro (2002) y Valls (2004) identifican como síntomas de declive/obsolescencia del destino a saber:

- I. Disminución del flujo de visitantes en el destino turístico
 1. Disminución de la media de días que los turistas permanecen en el destino turístico.
 2. Concentración estacional de flujos.
 3. Desvío de flujos de clientes hacia otros destinos más competitivos.
- II. Disminución de los elementos que antes definían la calidad del destino turístico
 1. Disminución del gasto medio de los turistas y disminución del precio medio hotelero.
 2. Disminución de la calidad de los turistas que visitan el destino turístico.
 3. Disminución de la calidad del producto turístico.
 4. Abandono del destino de turoperadores y otros agentes.
 5. Envejecimiento y obsolescencia de la planta hotelera y otras instalaciones del destino.
- III. Dificultades a la hora de garantizar un turismo sostenible
 1. Materiales (daños al medioambiente y débil gestión medioambiental).
 2. Económicas (disminución de la demanda turística y contracción de las actividades económicas relacionadas con el mismo).
 3. Ausencia de infraestructura y suministro adecuados.
 4. Débil gestión innovadora en el destino.
- IV. Factores exógenos
 1. Factores sociales (desempleo, recorte del gasto público y disminución de renta disponible en mercados emisores).
 2. Factores económicos (crisis económica, depreciación monetaria, precio del petróleo, precio de los viajes, etc.).
 3. Amenazas que plantean los competidores.

4. Conclusiones

Las nuevas dinámicas de desarrollo del turismo, acompañadas de cambios en las tendencias de la demanda y la influencia que sobre esta está ejerciendo el difícil contexto mundial en que se desarrolla la actividad turística, exige de los destinos turísticos de Sol y Playa asumir los nuevos retos que se le imponen, determinando la necesidad de asumir modelos de gestión, planeación e integración que le permitan responder de forma satisfactoria a los mismos.

La GID ha devenido en ese nuevo estilo de dirección en tanto promueve la concepción del destino como un todo integrado que propicia la conformación de un producto/destino que sea capaz de satisfacer a los mercados metas hacia los cuales dirige su oferta, a la vez que logra una gestión de los mismos sobre bases sostenibles.

El adolecer de un modelo de gestión eficaz y la carencia de planificación conduce a los destinos a una alta vulnerabilidad al no poder aprovechar las ventajas comparativas y desarrollar ventajas competitivas conforme a los requerimientos actuales de la demanda, todo lo cual se traduce en la aparición de los síntomas que caracterizan a un destino en declive/obsolescencia.

El diagnóstico efectuado al destino tomado como estudio de caso, ha venido a confirmar el planteamiento de la necesidad de abordar la gestión de los destinos turísticos en la actualidad desde la perspectiva de la GID, al estar presente en el mismo evidentes síntomas de estancamiento y declive pese al carácter relativamente joven del mismo.

Bibliografía

- Ayala, H., Martín, R., & Caciques, J. (2003). *El producto de sol y playa en el siglo XXI*. Ponencia presentada a la Convención de Turismo. La Habana.
- Bigné, E., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y Estrategias de Desarrollo*. Editado ESIC. España.
- Brennt, R., & Geoffrey, I. (2003). *The Competitive Destination. A sustainable tourism perspective*. USA: Cabi Publishing.

- González, R., & Rivas, H. (2008). *Gestión integral de destinos Turísticos*. Chile: SERNATUR.
- Ivars, J. (2003). *Planificación Turística de los espacios regionales en España*. España: Turismo.
- MINTUR (2009). *Informe del Delegado del Ministro del Turismo en la Provincia de Ciego de Ávila en la Asamblea de balance del destino correspondiente al año 2009*. Documento de la Oficina del Delegado del Ministro. Ciego de Ávila.
- OMT (1999). *Agenda para planificadores locales. Turismo sostenible y gestión municipal. Edición para América Latina y el Caribe*. Madrid, España: OMT.
- OMT (2002). *Manual práctico de Desarrollo Turístico sostenible para Administradores locales. Edición para América Latina y el Caribe*. Madrid, España: OMT.
- OMT (2010). *Primer Barómetro del Turismo Mundial, enero del 2010*. Madrid, España: OMT.
- Rivas, J., & Macadán, M. (2008). *Planificación Turística y desarrollo Sostenible*. España: Ediciones Septem.
- Stephen, J. (2003). *Tourism Management*. Italy: Editado Butterworth Heinemann.
- Tno_Inro (2002). *Sistema de alerta rápida para la detección de destinos turísticos en declive y de sus mejores prácticas de prevención*. Editado Comisión Europea.
- Valls, F. (1996). *Las claves del mercado turístico. Como competir en el nuevo entorno*. Deusto, España.
- Valls, F. (2004). *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles. Gestión 2000*. España.
- Wikipedia 1.3.0. (2010). *Planeación Estratégica*. Consultado en www.wikipedia.com

Anexo 1. Matriz de impacto cruzado (Escala del 1 – máximo al 5 – mínimo).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 - MINTUR		2	4	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3	3
2 - CITMA	2		2	3	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2
3 - MES	3	2		3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	2	3
4 - MIC	3	4	3		4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5 - MIMBAS	1	3	3	4		2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4
6 - MINAGRI	2	3	2	3	3		4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4
7 - MINAZ	2	4	2	3	4	4		4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4
8 - MITRANS	2	5	3	4	4	4	4		4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4
9 - MICONS	4	4	4	3	4	3	3	4		3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4
10 - PLANIF.	4	3	4	3	4	5	3	3	2		3	4	3	4	4	4	5	5	4	4
11 - R. H.	3	3	3	5	4	5	3	3	2	2		4	4	4	5	4	5	5	4	4
12 - P.P.	3	4	2	4	3	4	5	4	3	2	3		4	4	4	3	3	5	3	3
13 - MININT	2	4	3	5	3	4	5	4	4	4	3	4		2	4	4	5	5	4	2
14 - GAVIOTA	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4		5	4	3	5	4	2
15 - COMUNALES	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	2	3	4	4		4	4	5	4	3
16 - MIP	3	3	4	2	5	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4		4	5	3	4
17 - CULTURA	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	2	4	4	4	4	4		3	3	4
18 - INDER	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4		4	4
19 - SALUD	1	5	4	4	5	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4		4
20 - AEREONAUT	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	