

00661

1A  
26j

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DIVISIÓN DE POSGRADO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN EN ORGANIZACIONES.**

**PRESENTA EL ING. ALEXANDER PIÑA MORGADO**

**"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA NEGOCIOS TURÍSTICOS CUBANOS"**

**ASESOR : M.A.O. CARLOS E. PUGA MURGUÍA**

**Por mi raza hablará el espíritu.**

**MÉXICO, OCTUBRE, 1996.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**AGRADECIMIENTOS.** Al Gobierno Mexicano y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme dado la oportunidad de participar dentro de su programa "MUTIS" de becas.

A la Corporación CUBANACAN, S.A. por haberme seleccionado para realizar estudios de posgrado en México.

A mi familia por todo el amor, ejemplo y apoyo que me han dado a lo largo de mi vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente a la Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado por darme la oportunidad de estudiar en sus aulas.

A mis maestros y compañeros por compartir sus conocimientos conmigo.

A mi asesor, M.A. Carlos E. Puga Murguía por su guía y asesoría en la elaboración de este trabajo.

A los maestros Dr. Fernando Javier Cervantes Aldana, M.I.I.O. Napoleón Serna Solís, M.A. Antonio Velázquez Moctezuma y M.A. Lorenzo A. Manzanilla López de Llergo por aceptar formar parte del tribunal, para la culminación de mi maestría.

**A TODOS MUCHAS GRACIAS.**

## ÍNDICE.

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	
<b>CAPÍTULO I. Aspectos generales del turismo.</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes y origen.	1
1.2. Aspecto conceptual del turismo.	4
1.3. Aspecto técnico del turismo.	11
1.4. Otros conceptos relacionados con el turismo.	15
1.5. Modalidades.	16
1.5.1. Clasificación básica del turismo.	16
1.5.2. Desarrollo regional del turismo.	21
1.5.3. Financiamiento e inversiones.	24
1.6. Perspectivas para las próximas décadas.	24
<b>CAPÍTULO II. Situación actual del turismo en Cuba.</b>	<b>58</b>
2.1. Facilidades turísticas.	59
2.2. Impacto económico del turismo.	60
2.3. Perfil empresarial turístico.	62
2.4. Potencialidades de desarrollo.	65
<b>CAPÍTULO III. Planeación Estratégica.</b>	<b>67</b>
3.1. Antecedentes, orígenes y definición.	67
3.1.1. Características e importancia.	72
3.2. Etapas que conforman el proceso de Planeación Estratégica.	74
3.2.1. Implementación de la etapa de formulación.	122
3.2.2. Errores típicos al hacer Planeación Estratégica.	123

<b>CAPÍTULO IV. Desarrollo Metodológico.</b>	<b>126</b>
4.1. Planteamiento del problema.	126
4.2. Objetivos.	126
4.3. Hipótesis.	127
4.4. Variables.	128
4.5. Procedimiento.	129
<b>CAPÍTULO V. Propuesta de Planeación Estratégica para los negocios turísticos cubanos.</b>	<b>131</b>
5.1. Aplicación de las etapas del proceso de planeación estratégica en los negocios turísticos cubanos.	131
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	<b>161</b>
<b>APÉNDICE.</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	
<b>GLOSARIO.</b>	
<b>ANEXOS.</b>	

## INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los fenómenos socioeconómico más importantes de la segunda mitad del siglo XX.

A partir de la II Guerra Mundial, como producto del tiempo libre y el ingreso disponible en las sociedades de mayor desarrollo relativo, el turismo se convirtió en una actividad masiva. Durante el año 1995 representó un movimiento internacional de 567 millones de turistas, con un crecimiento en el flujo de turistas de 3.7% y un gasto de 372 mil millones de dólares, que representaron un incremento en los ingresos captados por los países de 6.7%; respecto al año anterior.

La Organización Mundial de Turismo ha realizado proyecciones que indican que el total de turistas internacionales alcanzará la cifra de 661 millones en el año 2000 y 937 millones en el año 2010, lo que significa que casi se duplicará el volumen de la actual corriente de turistas internacionales en menos de quince años. Se pronostica que en el próximo siglo la actividad turística será líder del intercambio comercial mundial.

El ritmo de crecimiento de los flujos turísticos y el proceso de reestructuración internacional está obligando a los productores y prestadores de servicios turísticos en todo el mundo a enfrentar una competencia cada vez más intensa, y a adaptarse a los cambios, incorporando nuevas tecnologías y encarando el reto de satisfacer a consumidores más experimentados y exigentes.

El desarrollo explosivo de este fenómeno ha desatado una intensa competencia internacional por la divisa, representada por el gasto del turista internacional, lo que ha provocado que países tradicionalmente exportadores de turistas hayan adoptado medidas para retenerlos y convertirse en receptores de turismo internacional. Además, muchos otros países, han emprendido grandes esfuerzos para aumentar su capacidad competitiva, en el contexto de estrategias orientadas a

agregar valor a sus productos y a aumentar su diferenciación, de acuerdo a premisas de sustentabilidad de sus recursos.

En el caso específico de Cuba, la industria del ocio se presenta en estos tiempos como la principal alternativa económica, en medio de la severa contracción por la que ha atravesado el país en los últimos cinco años; en consecuencia se están haciendo grandes esfuerzos internos por impulsar su desarrollo, tanto en nuevas y modernas instalaciones capaces de satisfacer las exigencias actuales del turismo internacional, como en la formación del personal que las atiende.

Por la importancia que para nuestro país tiene el desarrollo de este sector, es que decidimos desarrollar el tema de la Planeación Estratégica como vía para incrementar la competitividad de los negocios turísticos cubanos, además, el tema aunque es de gran importancia, es poco desarrollado en la industria turística cubana. Por lo que, el objetivo de nuestra investigación es proponer un proceso de planeación estratégica para el desarrollo competitivo de los negocios turísticos cubanos.

Comenzamos nuestro trabajo haciendo una breve reseña histórica del turismo; donde se señalan sus orígenes y evolución en general, también mencionamos las diferentes modalidades del turismo en la actualidad, así como las perspectivas que tiene el mismo hasta la primera década del próximo siglo.

Seguidamente hacemos una valoración de la situación actual del turismo en Cuba; analizando las facilidades del mismo, el perfil empresarial que tiene en la actualidad y las potencialidades de desarrollo que presenta, además de las facilidades que tienen los inversionistas extranjeros en este campo, en nuestro país.

Posteriormente realizamos una descripción del proceso de planeación estratégica, analizando sus antecedentes, definiciones, características e importancia, así como las etapas que la conforman;

principalmente analizamos una metodología que se ha utilizado con gran éxito en varios tipos de organizaciones a nivel internacional, y que consideramos es la más apropiada para aplicarla en cualquier tipo de negocio turístico.

Finalmente proponemos un proceso de planeación estratégica, en su etapa analítica, para los negocios turísticos cubanos, que al aplicarse, aumentará la competitividad de los mismos; además proponemos algunas acciones y una metodología para la elaboración de planes de marketing turísticos, que ayudarán también, a un desarrollo sostenible de la competitividad internacional de los negocios turísticos cubanos.

Por tanto, podemos decir que nuestro estudio lo llevamos a cabo partiendo de un análisis general de la actividad turística hasta llegar a la particularidad de la necesidad de desarrollar un proceso de planeación estratégica, y otras acciones de importancia, en los negocios turísticos cubanos que contribuyan a aumentar la competitividad y presencia internacional de los mismos.

Sirva pues este documento para hacer una aportación útil a la administración de los negocios turísticos cubanos.



## CAPÍTULO I.

### ASPECTOS GENERALES DEL TURISMO.

#### 1.1- Antecedentes y origen del turismo.

En el período que se inicia en el siglo XVI y que llega hasta casi mediados del siglo XIX se establecen las bases del turismo moderno. Durante este período tiene su origen el denominado "grand tour", del que posteriormente se derivará el término "turismo", y es en esa época cuando se comienzan a desarrollar los centros vacacionales, muchos de los cuales perduran.

En el siglo XVI se comenzó a recomendar, a los jóvenes de la nobleza y de la clase media inglesa, viajar al continente a fin de complementar sus conocimientos y ganar, de este modo, experiencia personal. Los viajes por este motivo se fueron tornando normales y tenían una duración cercana a los tres años, razón por la cual se identificaban con el nombre de "grand tour".

A finales del siglo XVI se comenzaba a despertar un especial interés por los baños termales, cuyas propiedades curativas eran ya conocidas tanto en la antigua Grecia como en el Imperio Romano.

A mediados del siglo XVIII se publicó una tesis sobre el uso del agua de mar y esto generalizó una nueva moda en los viajes. Moda que perdura hasta el día de hoy.

La transformación económica y social ocurrida como consecuencia de la Revolución Industrial (introducción de los barcos de vapor y de los ferrocarriles) y el consiguiente surgimiento de una clase media grande y próspera, con nuevos gustos y necesidades, especialmente en lo que se

refiere a vacaciones y favorecida, además, por las rápidas mejoras ocurridas en los transportes, hizo que aumentara el número de personas que viajaban por placer.

El movimiento masivo de gente dio origen a una floreciente industria vacacional, de tal modo que en la primera mitad del siglo XIX fueron los balnearios y no las ciudades industriales, los que registraron el mayor índice en el aumento de población.

En el corto lapso transcurrido entre el final de la Primera Guerra Mundial y el inicio de la segunda, entre 1918 y 1939, se verifica un nuevo progreso en la evolución del turismo. Fueron muchos los factores, además del transporte, que contribuyeron a este desarrollo. La paz que sobrevino después de la guerra, el aumento del nivel de vida de la clase media y trabajadora, la generalización de las vacaciones pagadas y la devaluación sufrida por las monedas de algunos países europeos fueron hechos que indudablemente estimularon aún más los viajes vacacionales. Otro aspecto relevante en este período es el surgimiento de la aviación civil.

Inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial se produce otro cambio significativo en materia de transportes en el nivel internacional: el desarrollo masivo de la aviación comercial.

El desarrollo de esta modalidad de transporte está estrechamente vinculado al concepto de "viaje todo incluido" o "todo comprendido", que consiste en la contratación en bloque del transporte, el alojamiento y las comidas, por cuyo conducto se consiguen elevados coeficientes de cargas y de ocupación de bajo costo, lo cual dio origen al ingreso en esta actividad de los denominados "organizadores de viajes" (mayoristas y tour operadores).

A partir de 1970 se inicia una nueva etapa en el desarrollo del turismo. Es entonces cuando numerosos países estimulados por los beneficios evidentes que el turismo redituaba a las comunidades receptoras, fundamentalmente en el aspecto económico, comienzan a fomentarlo.

mediante la creación de centros turísticos planificados contando para ello con el decidido apoyo de organismos internacionales de desarrollo.

Aunque es posible observar también el surgimiento de desarrollos turísticos impulsados por el sector privado y la aparición de importantes destinos turísticos que crecieron en forma espontánea.

Entre 1970 y 1990, el turismo se consolida definitivamente como un derecho adquirido por la sociedad. Su expansión es tal, que se ha convertido en una de las principales actividades económicas del comercio internacional, y los pronósticos en cuanto a su crecimiento en el nivel mundial, indican que éste continuará en los próximos años.

Con base en los comentarios anteriores acerca de los orígenes y evolución del turismo, se puede llegar a la conclusión de que las primeras manifestaciones de esta actividad en las Américas ocurrieron en las regiones templadas situadas en los extremos del continente.

A partir de estas manifestaciones, el turismo comienza a evolucionar y se desplaza hacia las regiones tropicales, hasta alcanzar su máximo desarrollo en México y la región del Caribe a mediados de la segunda mitad de este siglo.

En la región del Caribe, incluido México el turismo es de tipo itinerante y por tanto, se fundamenta en el desarrollo hotelero. Las condiciones climatológicas y los hábitos vacacionales de la población son los factores que en gran medida, influyeron para que el turismo presentara esas distintas características por regiones.

Por tanto, las políticas de desarrollo turístico no han sido iguales en todos los casos, sino que tuvieron que adaptarse a las condiciones de cada región y desde luego, a las posibilidades de cada país.

## 1.2.- Aspecto conceptual del turismo.

La conceptualización del turismo ha generado controversias, como una de las múltiples y variadas interpretaciones que se le han dado a este fenómeno. Interpretaciones éstas que tienen su origen en las definiciones y conceptos brindados por las tantas disciplinas para las cuales el turismo constituye un campo particular de estudio.

Pocas veces se ha tenido presente que tales interpretaciones, aunque válidas en los campos particulares de estudio de que se trate, no son en realidad más que enfoques parciales dentro de los cuales, generalmente, se pierde la visión universal del fenómeno.

### Turismo desde el punto de vista de las diferentes disciplinas.

Las distintas disciplinas relacionadas con el turismo, y para las cuales éste constituye un importante campo de estudio, lógicamente, se han visto en la necesidad de definirlo a fin de poder encarar su tratamiento en una forma sistematizada.

Muchas veces se discute si el turismo es una *industria* o un *servicio*, olvidando que dicha problemática recae en el campo de estudio específico de la economía.

No cabe duda en el sentido de que, desde el punto de vista de la economía, el turismo evidentemente es un servicio.

Para las ciencias geográficas el turismo constituye, en realidad, los desplazamientos de personas de un punto a otro de la superficie terrestre.

Si lo vemos desde la perspectiva legal, el turismo es considerado como el ejercicio del derecho a la libertad individual de tránsito que tienen las personas. Mientras que si lo enfocamos desde el

ámbito de la sociología, el turismo se presenta como una oportunidad para colmar las necesidades que suelen dejarse de lado, cuando el individuo se encuentra entregado a su vida de trabajo. En otras palabras, se relaciona con la "calidad de vida" de la sociedad.

El concepto de turismo varía notablemente de una disciplina a otra, por cuanto dichos conceptos responden a las propias del campo en el cual se enmarque su estudio.

### Turismo y su significado para la sociedad.

Independientemente del eventual punto de vista que puedan sostener las distintas disciplinas es evidente la necesidad de enmarcar conceptualmente a esta actividad dentro de una definición general, de carácter descriptivo, que permita identificar sus características esenciales y distinguirlo de otras actividades que, definitivamente, constituyen o forman parte de otras necesidades de la sociedad para el logro de su pleno desarrollo.

Uno de los intentos en tal sentido fue el de tratar de explicar el fenómeno mediante el estudio etimológico del término "tour" que hace su aparición por primera vez en 1670.

Los estudios relacionados con el vocablo indican que el mismo es de origen inglés, probablemente como un galicismo, del término francés "tour", y que sirve para decir viaje circular de vuelta al punto de partida.

Existen sin embargo, algunos autores que sugieren que el término es de origen hebreo por cuanto figura en la Biblia, en donde se menciona que Moisés envía a unos representantes al país de Canaán para que lo visiten, y posteriormente informen sobre sus características. Parece ser que en el hebreo antiguo la palabra "tour" o "tur" tenía el significado de viaje de reconocimiento o de exploración.

Es evidente también que dichas definiciones etimológicas no revelan con exactitud el sentido y, sobre todo, el contenido y extensión del concepto.

El profesor Luis Fernando Jiménez G. hace mención en su cátedra, de una definición de E. Guyer del año 1905, en la cual se indica que:

*Turismo en el sentido moderno de la palabra, es un fenómeno de los tiempos actuales, basado en la creciente necesidad de recuperación y cambio de ambiente, el conocimiento y la apreciación de la belleza escénica, el goce del contacto con la naturaleza y es, en particular, producto de la creciente fusión de las naciones y países de la sociedad humana, como resultado del desenvolvimiento del comercio, la industria y los mercados y el perfeccionamiento de los medios de transporte.<sup>1</sup>*

Dicha definición no llegó a satisfacer a los especialistas. No es sino hasta 1942 cuando los profesores suizos Hunziker y Krapf, brindan una definición que logra una aceptación generalizada entre los expertos, y que llega a ser adoptada por la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo (AIST). Los mencionados profesores describieron al turismo de la siguiente manera:

*Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencias no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Jiménez G., Luis Fernando, "Apuntes de la Cátedra sobre teoría turística", Universidad del Externado de Colombia, 1990, Pág. 15.

<sup>2</sup> Acerenza, Miguel A., "Administración del Turismo, conceptualización y organización", Ed. Trillas, México, 1991, Pág. 28.

Como se puede apreciar esta definición no precisa con exactitud la naturaleza del desplazamiento al que se hace mención. Se trata de una definición válida, pero excesivamente técnica, la cual tampoco brinda una explicación muy clara respecto al significado del turismo para la sociedad.

¿Qué es realmente el turismo para la sociedad? Es esencialmente, una actividad relacionada con el placer, el descanso, el desarrollo cultural y la recreación.<sup>3</sup>

Los hábitos de los individuos en materia vacacional, no difieren notablemente de un país a otro y, el turismo para la sociedad constituye una forma particular del uso del tiempo libre, y una forma particular de la recreación. Por lo que el turismo como actividad, no cubre todas las formas de uso que el hombre puede hacer de su tiempo libre, ni todas las formas posibles de la recreación.

Si se analiza el empleo que hace el hombre de su tiempo es posible observar que éste puede ser clasificado en tres grandes categorías a saber:

- El tiempo de vida natural o biológico.
- El tiempo de trabajo.
- El tiempo libre.

El tiempo natural o biológico es aquél que el hombre dedica a satisfacer sus necesidades vitales, es decir, dormir, alimentarse, efectuar sus necesidades fisiológicas y su aseo personal, así como a todas aquellas otras actividades conexas. El tiempo de trabajo es el utilizado para llevar a cabo la ejecución de las actividades remuneradas destinadas a su sustento, incluido el tiempo dedicado al traslado de su lugar de trabajo. El tiempo libre es el tiempo empleado para disfrutar del ocio, o sea, el tiempo dedicado al esparcimiento, la distracción, o el entretenimiento y que puede definirse como:

---

<sup>3</sup> Burkart, A. J. y Medlik, S., "Tourism, Past, Present and Future", Ed. Prentice-Hall, USA, 1988, Pág. 40.

*Aquel modo de darse el tiempo personal que es sentido como libre al dedicarlo a actividades autocondicionadas de descanso, recreación y creación para compensarse, y en último término afirmarse la persona individual y socialmente. El tiempo libre es aquel del cual dispone el individuo, fuera de sus necesidades inevitables y obligaciones profesionales, familiares y sociales<sup>4</sup> o aquel del cual dispone el individuo, fuera de sus necesidades inevitables y obligaciones profesionales, familiares y sociales.<sup>5</sup>*

En las diferentes teorías que se han desarrollado en torno al tiempo libre, y en las cuales se analiza el uso que el hombre hace de su tiempo, es posible percibir un reconocimiento a la existencia de una cuarta categoría de tiempo. Categoría ésta que se ubica entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo libre, y que consiste en el tiempo dedicado por el hombre para cumplir con sus obligaciones familiares y sociales.

Este tiempo libre del cual el hombre dispone para disfrutar del ocio, también puede ser dividido en tres categorías, en función de los períodos más significativos en los cuales se presenta:

- Tiempo libre de fin de jornada.
- Tiempo libre de fin de semana.
- Tiempo libre de vacaciones.

Una persona puede disfrutar de su tiempo libre de fin de jornada por medio de la distracción y el entretenimiento que le puede ofrecer el cine, el teatro o la televisión e, incluso, la práctica de algún tipo de deporte.

En el caso del tiempo libre de que dispone el hombre durante el fin de semana, puede optar entre la recreación y el turismo. Para finalmente dedicar su tiempo libre de vacaciones a la práctica del turismo.

---

<sup>4</sup> Munné, Frederic, "Psicología del tiempo libre", Ed. Trillas, México, 1980, Pág. 20.

<sup>5</sup> Acerenza, Miguel A., "Administración del Turismo, conceptualización y organización", Ed. Trillas, México, 1991, Pág. 31.



En el sentido de que el turismo es una forma particular de la recreación y de que, por lo tanto, tampoco incluye todas las formas que ésta pueda adoptar, debe decirse que en realidad tal afirmación depende del concepto que se tenga sobre la recreación, como tal.

Sobre la recreación existe una gran variedad de definiciones y conceptos. Algunos con carácter muy restrictivo y otros muy amplios en relación con su alcance.

Para algunos especialistas la recreación es una forma de uso del tiempo libre en períodos reducidos de tiempo. Para otros, las actividades realizadas al aire libre para desarrollar algún tipo de ejercicio, diversión o esparcimiento.

El Bureau of Outdoor Recreation de Estados Unidos de Norteamérica define la recreación como:

*Las actividades, activas y pasivas, del tiempo libre, que suceden normalmente al aire libre, ya sea en el medio ambiente natural, urbano, rural o hecho por el hombre.*<sup>6</sup>

Por recreación, en el sentido más amplio, entenderemos cualquier tipo de uso que el hombre haga de su tiempo libre, siempre que este uso se realice como una actividad placentera; no es en realidad la actividad el sentido de la recreación, sino la actitud adoptada por el individuo durante el uso que también realice de su tiempo libre.

El hombre también se puede recrear por medio del ejercicio de cualquier trabajo, lo que se conoce como el uso creativo del tiempo libre. Es precisamente dentro de este concepto amplio donde se afirma que el turismo es una forma particular de recreación. Aunque en muchos casos, el viaje vacacional puede incluir, además, alguna otra forma de recreación.

---

<sup>6</sup> Acerenza, Miguel A., "Administración del Turismo, conceptualización y organización", Ed. Trillas, México, 1991, Pág. 32.

## Turismo, tiempo libre y calidad de vida.

Es fácil comprender que el turismo evidentemente es una actividad que tiene lugar dentro del tiempo libre y que constituye una actividad más, dentro de las tantas integradas por las denominadas actividades del ocio, entre las cuales, además del turismo, se encuentra el deporte, las actividades recreativas, las actividades relacionadas con el desarrollo cultural, los hobbies, los trabajos de aficionados, etc.

Debido a que el turismo está estrechamente vinculado a la tendencia manifestada por el tiempo libre, existe cierta inclinación a confundir el estudio del turismo con el estudio del tiempo libre como tal.

El aumento del tiempo libre tiene importantes repercusiones en el desarrollo del turismo, pero no por ello, debe confundirse el uno con el otro.

Las crecientes dificultades de la vida moderna parece ser que hacen necesario un tiempo libre más prolongado que satisfaga las necesidades correspondientes a las nuevas exigencias de la calidad de vida. Exigencias que se relacionan con el mejoramiento de la vivienda, la medicina preventiva, la educación, el desarrollo cultural, las actividades comunitarias, y desde luego, con el ocio, en el cual está inserto el turismo.

Los estudios han demostrado cómo las actividades recreativas son importantísimas para asegurar “el equilibrio personal y la salud pública”, y que las posibilidades de diversión y de desarrollo personal, pueden llegar a ser vitales para el logro de la “estabilidad social”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Acerenza, Miguel A., “Administración del Turismo, conceptualización y organización”, Ed. Trillas, México, 1991, Pág. 33 y 34.

Podemos concluir que el turismo es una actividad que tiene lugar dentro del tiempo libre, que está inserta en las del ocio y que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la población, una vez que ésta ha logrado satisfacer sus necesidades mínimas de subsistencia, y alcanzado buenas condiciones de salud, vivienda y educación.

### **1.3.- Aspecto técnico del turismo.**

Desde el punto de vista técnico no existe ninguna objeción para incluir otros tipos de viajes, aunque éstos no sean exclusivamente turísticos.

Los que viajan por motivo de negocios, o por cualquier otro motivo diferente del netamente turístico, tienen un comportamiento de consumo bastante similar, es decir, hacen uso de los mismo medios de alojamiento y alimentación, e incluso comparten las mismas amenidades en el punto de destino.

Bajo el término genérico de turismo, desde el punto de vista técnico, se incluyen varias formas de viajes de negocios y de otros tipos, aunque su principal propósito no sea concretamente hacer uso del tiempo libre o la recreación.

Las principales definiciones de carácter técnico han surgido como consecuencia de las necesidades específicas de alguna disciplina o de algún tipo de actividad.

#### **Definición de turismo para fines estadísticos.**

La definición para fines estadísticos surgió de la necesidad de establecer una unidad de medida que permitiera hacer comparables las cifras turísticas internacionales.

La primera definición surgida data del 1937 y se originó en el Comité de Expertos en Estadísticas de la Sociedad de Naciones, el cual con objeto de facilitar la comparación entre las estadísticas internacionales, definió no al turismo propiamente dicho, sino a la persona que realiza esta actividad, de la siguiente manera: turista debe ser interpretado, en principio, como significativo de toda persona que viaja durante 24 horas o más por cualquier otro país que el de su residencia habitual.<sup>8</sup>

Luego en 1963 la entonces Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT) (Esta fue una organización no gubernamental integrada por los organismos oficiales de turismo de diferentes países, que se creó en el año 1930, a partir de la antigua Unión Internacional de Organismos Oficiales para la Propaganda Turística, fundada en 1924, y que el 2 de Enero de 1975 se transformó en la Organización Mundial del Turismo (OMT), entidad intergubernamental llamada a ejecutar la política que en materia turística dicten Las Naciones Unidas), propuso el cambio del término turista por el de visitante:

*Para fines estadísticos, el término visitante describe a cualquier persona que visite un país distinto del de su residencia habitual, por razones distintas de la de ejercer una ocupación remunerada en el país visitado.*

Esta definición cubre dos clases distintas de visitantes: turistas y excursionistas.

*Turista:* Visitante que permanece por lo menos 24 horas en el país visitado, y cuyos motivos de viaje pueden ser:

- Descanso (recreación, vacaciones, salud, estudios, religión y deportes)
- Negocios, familiares, misión oficial, reuniones.

---

<sup>8</sup> Acerenza, Miguel A., "Administración del Turismo, conceptualización y organización", Ed. Trillas, México, 1991, Pág. 35.

*Excursionista:* Visitante temporario cuya permanencia no sobrepasa las 24 horas en el país visitado (comprenden a los viajeros en cruceros).<sup>9</sup>

#### Definición de turismo para fines económicos.

El estudio económico del turismo comienza poco antes de la Primera Guerra Mundial, cuando los economistas se dieron cuenta de que este fenómeno tenía importantes repercusiones en la balanza de pagos de varios países. Ya en 1911 se definía al turismo como:

*El concepto que comprende todos los procesos especialmente económicos, que se manifiestan en la afluencia, permanencia y regreso del turista, en y fuera de un determinado municipio, país o estado.*<sup>10</sup>

La secretaría de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), expresó:

*No puede elaborarse un concepto formal del "sector turístico", pero si puede concebirse éste, en líneas generales, como el conjunto de las actividades industriales y comerciales que producen bienes y servicios consumidos total o parcialmente por visitantes extranjeros o por turistas nacionales.*

Al no haberse logrado un consenso general todavía, el concepto brindado por la Secretaría de la UNCTAD, es el que sigue privando para este fin.

---

<sup>9</sup> "Compendio sobre el Turismo", OMT, Madrid, 1977.

<sup>10</sup> Fernández Fuster, Luis, "Teoría y técnica del turismo", Tomo I, Madrid, 1978, Pág. 30.

### Definición de turismo para fines comerciales.

La denominada industria de viajes, integrada por el conjunto de empresas que prestan sus servicios al “sector”, es decir, por las empresas de transportación en todas sus modalidades, los establecimientos de hospedaje, las rentadoras de automóviles, las agencias de viajes y otras, han definido al turismo para sus propios fines específicos de la siguiente manera:

*Turismo: Es el negocio de proveer y comercializar servicios y facilidades para el placer de los viajeros, y agrega: el concepto de turismo está directamente relacionado con los gobiernos, transportistas, alojamientos, restaurantes e industrias de entretenimiento, e indirectamente, virtualmente con toda la industria y negocios en el mundo.*<sup>11</sup>

### Definición de turismo para fines jurídicos.

El turismo ha sido definido también desde el punto de vista jurídico. El aporte en este sentido se debe al doctor Rafael González Alpuche, quien definió al turismo como:

*El conjunto de relaciones y fenómenos que se originan al acto o hecho jurídico que lleva a efecto el individuo para emprender o al realizar un viaje y obtener su estancia legal en lugar distinto del de su radicación.*<sup>12</sup>

Esta definición no ha logrado generalizarse, y es así como para fines legales se le otorgan al término turismo distintas connotaciones.

---

<sup>11</sup> Acerenza, Miguel A., “Administración del Turismo, conceptualización y organización”, Ed. Trillas, México, 1991, Pág. 35.

<sup>12</sup> González Alpuche, Rafael, “Temática y legislación turística”, Asociación Nacional de Abogados, México, 1978, Pág. 459.

Esta situación queda evidente en las variadas interpretaciones que se le dan al turismo en las leyes de los distintos países.

#### **1.4.- Otros conceptos relacionados con el turismo.**

Para efectos de las Cuentas Nacionales o de la Balanza de Pagos, se estimó conveniente utilizar el concepto adoptado por el Fondo Monetario Internacional, entidad que en su Manual de Balanza de Pagos, al referirse al visitante para la aplicación de los procedimientos allí expuestos lo define como:

*Visitante (turista), o sea, personas que vivan en la economía menos de un año, que se encuentren en ella por recreo, vacaciones, tratamiento médico, devociones religiosas, asuntos de familia, participación en encuentros deportivos internacionales y conferencias u otras reuniones, y viajes de estudios u otros programas estudiantiles.*<sup>13</sup>

En lo que se refiere a los aspectos migratorios, por lo general se emplea el concepto que, para propósitos estadísticos, fuera adoptado por las Naciones Unidas y la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT), que plantea:

*Turista: Es la persona que se interna en el territorio nacional con una temporalidad máxima de seis meses, no prorrogables.*

---

<sup>13</sup> Fondo Monetario Internacional, "Manual de Balanza de Pagos", Cuarta edición, Washinton, 1977.

## 1.4.- Modalidades

### 1.4.1.- Clasificación básica del turismo.

#### Turismo interno o nacional.

También se denomina turismo doméstico y se identifica simplemente como turismo nacional, y no es más que los desplazamientos que efectúan los residentes de un país, fuera de su lugar normal de domicilio, hacia otras áreas dentro del territorio de su propio país.

La Secretaría General de la Organización Mundial del Turismo (OMT) define:

*Turista nacional: Toda persona, cualquiera que sea su nacionalidad, que reside en un país y que se traslada a un lugar situado en ese país, pero distinto de aquél en que tiene su residencia habitual, por una duración de al menos 24 horas o por una pernoctación y por motivos diferentes del de ejercer una profesión remunerada en el lugar visitado.*

Los motivos del viaje, según la OMT, pueden agruparse en:

- Tiempo libre, recreo, vacaciones, deporte.
- Negocios, familia, misión, reuniones, congresos, salud, estudios, religión.

#### Turismo externo o internacional.

Se identifica como turismo internacional y se relaciona exclusivamente con los desplazamientos que realizan los residentes de un país hacia otro país distinto de aquél en el cual tienen su domicilio habitual.



### *Diferencias entre el turismo nacional y el internacional.*

El turismo nacional no presenta dificultades en cuanto al idioma, los usos y las costumbres o el tipo de moneda a emplear durante el viaje; por el contrario, el turismo internacional, por involucrar desplazamientos hacia otros países distintos de aquél en que se tiene la residencia habitual, implica la necesidad de cumplir con todos los requisitos que, en materia migratoria, establecen las autoridades de los países visitados. Y además presenta las dificultades relacionadas con el idioma, los diferentes estilos de vida y los distintos tipos de moneda que el turista manejará durante su gira por los países que visite.

Analizado desde el punto de vista económico, por el hecho de que el turismo internacional lleva implícita una transacción monetaria, su desarrollo tiene una repercusión directa en la Balanza de Pagos de los países. El turismo nacional no presenta estas características por tratarse de desplazamientos dentro de los límites de un mismo país.

El turismo nacional no es tan sensible a las fluctuaciones monetarias ni a los cambios en materia política que puedan producirse entre los diferentes países a los cuales el turismo internacional es altamente sensible.

Turismo según el motivo de viaje: Se clasifica en:

- Turismo convencional o de tipo vacacional.
- Turismo especializado.
- Turismo de afinidad o de interés común.

El turismo convencional o de tipo vacacional es el que obedece a motivaciones relacionadas con la educación, el placer, el descanso o con la recreación. El turismo especializado es el que responde a motivaciones ligadas con las expectativas de emoción y aventura o con el interés

científico. Y el turismo de afinidad o de interés común es el que se encuentra ligado a motivaciones de índole profesional, religiosa o filosófica.

Cada una de las categorías mencionadas puede ser dividida en una serie de tipos. El turismo vacacional, puede ser dividido, entre otros, en turismo cultural, turismo de sol y playa, turismo de nieve, etc. El turismo especializado puede ser dividido en turismo de montaña, de ríos y turismo científico. Y el turismo de afinidad o de interés común puede ser dividido en turismo de congreso y convenciones, turismo religioso o turismo de incentivos.

Cada tipo de turismo requiere no sólo distintas facilidades, sino distintas especialidades, en lo que se refiere a la prestación de los servicios.

Turismo según la forma de viaje: Se puede clasificar en:

- Turismo individual.
- Turismo de grupo.

Tal distinción es relevante para las operaciones de turismo receptivo, o sea, en todo lo que tiene que ver con el tráfico, en manejo, y con la prestación de los servicios turísticos en el punto de destino.

Turismo según el tipo de viaje: Es considerado según la forma cómo se hayan efectuado los arreglos relativos al viaje y se clasifica en:

- Turismo independiente.
- Turismo organizado o todo comprendido.

En el caso de turismo independiente es el propio turista el que compra en forma directa, y además por separado, cada uno de los componentes que lo integra.

En los viajes organizados o todo comprendido, el turismo adquiere en un sólo acto de compra todos los servicios por un precio global.

Turismo según el tipo de operación: Se clasifica en:

- Turismo receptivo.
- Turismo emisor.

Por turismo receptivo se entiende a todo aquél turismo que llega al destino donde la empresa está afincada, y presta sus servicios, independientemente del punto de origen del visitante, el cual puede provenir tanto del exterior, como de cualquier otro punto localizado en el propio territorio nacional. Y por turismo emisor se debe entender el que tiene su origen en el lugar donde está establecida la empresa o situado en sus alrededores, y que tiene como destino cualquier punto del territorio nacional o del extranjero.

Para poder identificar con una mayor precisión al turismo receptivo proveniente del extranjero, así como el emisor hacia el exterior, la industria los clasifica, en el primer caso, como turismo de importación y, en el segundo, como turismo de exportación.

Los efectos resultantes del desarrollo del turismo de importación son similares a los producidos por las exportaciones de bienes y servicios realizadas por los otros sectores de la economía, ya que se trata de la prestación de servicios y de la venta de bienes a visitantes procedentes de otras economías que pagan con dinero proveniente del exterior.

Los efectos del turismo de exportación son similares a los resultantes de las importaciones de bienes y servicios que realiza el país, ya que a través de la compra de bienes y servicios que efectúan los nacionales en el exterior se produce una salida de divisas del país.

Turismo según la permanencia en el lugar de destino: De acuerdo con el tiempo que dure la permanencia del turista en el lugar de destino, se clasifica en:

- Turismo itinerante.
- Turismo residencial, o de estadía.

El turismo itinerante se caracteriza por mantener una permanencia muy corta en el lugar de destino y está relacionada con un tour, un package-tour o con un circuito. El turismo residencial o de estadía se caracteriza por mantener una mayor permanencia en el lugar de destino y está asociado al uso de sistemas de alojamiento extrahotelero (residencias, apartamentos y condominios).

Turismo de masas o turismo masivo: Se trata de identificar al turismo que se caracteriza por el gran número de personas que lo realizan, y que da lugar a grandes concentraciones de turistas en los centros receptores.

Turismo selectivo: Es el turismo que realizan ciertos sectores de la sociedad; quizás por las motivaciones de las personas que lo realizan o por las limitaciones que imponen su práctica.

Turismo popular: Se identifica como el turismo que llega a tener gran aceptación por parte de la población.

Turismo social: Es el turismo que realizan los sectores de menores ingresos de la población: empleados, obreros, estudiantes, jubilados y en general, los sectores económicamente menos favorecidos.

Turismo alternativo: Se le denomina a toda una gama de alternativas de viaje que tienden a apartarse de las características que presenta el turismo masivo.

Dichas alternativas de viaje incluyen, entre otras, al turismo cultural, al turismo de aventura, al turismo rural y al turismo ecológico o ecoturismo. Todos ellos, lógicamente, en una serie de variantes que dependen de las características, motivaciones y posibilidades económicas de los turistas.

Las personas que practican el turismo alternativo, a quienes algunos especialistas identifican como "turistas alternativos", desean conocer y tener un contacto más estrechos con sus pueblos y sus manifestaciones culturales, experimentar nuevas emociones o realizar alguna actividad fuera de lo común, lejos de la civilización, conocer y disfrutar la práctica de las labores del campo, o simplemente aprovechar los beneficios de la naturaleza.

En realidad el turismo alternativo es un turismo selectivo, al cual no todos los sectores tienen fácil acceso. Quizás esto se debe a la especialización o condiciones físicas que implica practicar el turismo de aventura.

#### **1.4.2.- Desarrollo regional del turismo.**

##### **Planificación regional y posibilidades de empleo.**

A través de un proceso de planificación integral se pueden contemplar en su total dimensión los problemas regionales y lograr, de este modo, un desarrollo armónico en el que se trate de evitar, o por lo menos minimizar, las diferencias que se presentan entre las distintas zonas o regiones que conforman el territorio de un país.

El turismo dados sus atributos, puede de hecho, ser considerado como una de las tantas opciones e incluso como actividad complementaria que coadyuve al desarrollo regional.

Los problemas regionales pueden afrontarse desde dos puntos de vista diferentes: a partir de una política destinada a limitar el proceso de aglomeración, o por la adopción de una política de desarrollo para las zonas de emigración rural o de estancamiento económico.

La política de delimitar el proceso de aglomeración, a fin de evitar los inconvenientes que éste presenta, parecería lógico que la política turística debiera considerar la posibilidad de aliviar los efectos del turismo externo en las zonas de aglomeración y estimular a partir de éstas, la generación de turismo hacia las regiones menos desarrolladas.

La población flotante que generan las zonas de aglomeración y que se suma a la población permanente en un momento dado, requiere toda una serie de servicios, los cuales para su prestación exigen, a su vez, bienes de capital, mano de obra e insumos.

La política de estimular el desarrollo de las zonas de emigración rural o de estancamiento económico, para lograr de esta forma una distribución más equitativa del ingreso, el turismo eventualmente podría jugar un papel más relevante, por cuanto que su empleo como factor de desarrollo regional debe ser considerado y evaluado como una de las tantas opciones posibles, en función de los recursos naturales y culturales existentes en la zona objeto de estudio, de las facilidades de explotación de los mismos así como de los recursos económicos que esta explotación requiere.

La política de desarrollo regional tiene como prioridad el desarrollo de las zonas menos favorecidas no sólo por el hecho necesario de estimular su despegue económico y combatir así su atraso en relación con otras zonas más progresistas, sino porque ésta es una de las formas que más contribuyen, en el largo plazo, al alivio de los problemas existentes en las zonas de aglomeración, ya que cuando se logra dinamizar la economía de las zonas estancadas se produce un desvío en lo que se refiere a la localización industrial y al flujo de capitales y de la mano de obra hacia las nuevas zonas de desarrollo.

Cuando se emplea este tipo de política es común que el sector agrario sea uno de los puntos de partida y que se busque tecnificar su producción para elevar sus rendimientos; la tecnificación del sector agrario irremediablemente crea un sobrante de mano de obra, por lo general muy poco calificada, que debe ser desviada hacia otras actividades productivas. Debido a este problema se hace necesaria la adopción de medidas encaminadas a la creación de nuevas posibilidades de empleos productivos, ya sea por el fomento en la propia zona de industrias derivadas del agro, de la pesca, de recursos minerales o forestales, o bien por el desarrollo de instalaciones y facilidades para la explotación del turismo.

El turismo podría contribuir a la generación de empleos, que constituye uno de los problemas más graves a resolver, así como ayudar a la redistribución interregional de la renta, que es precisamente de los objetivos básicos del desarrollo regional.

Empleo generado por el turismo: Se puede clasificar en:

- Empleo directo en negocios que venden bienes y servicios directamente a los turistas, tal como hoteles, restaurantes, operadores de viaje y tiendas.
- Empleo indirecto estimulado por los gastos de los turistas en actividades, tal como manufacturación y distribución mayorista, que proveen bienes y servicios a los negocios turísticos.
- Empleo relacionado con inversiones en construcción y otras industrias de bienes de capital.

El desarrollo regional para que sea efectivo, debe tratar de lograr mejoras permanentes para la zona considerada, razón por la cual no sería lógico invertir recursos económicos para obtener mejoras pasajeras para la población.

No es posible lograr un desarrollo regional armónico con un simple polo de crecimiento aislado, sino que es necesario establecer un sistema jerárquico de polos de crecimiento, distribuidos espacialmente en el territorio e interrelacionados entre sí.

### **1.4.3.- Financiamiento e inversiones.**

El financiamiento de las inversiones requeridas para el desarrollo del sector turístico también presenta distintas características, según se trate de los aspectos de infraestructura básica, es decir, de carreteras, puertos, aeropuertos, obras viales y servicios básicos: agua potable, salubridad, energía eléctrica y otros servicios o de instalaciones y equipamientos tales como instalaciones de alojamiento, de índole recreativa, de centros comerciales, etc.

El financiamiento puede provenir tanto de fuentes internas, es decir, de recursos económicos originados en el propio país, o bien de fuentes de financiamiento externo, es decir, de recursos provenientes de préstamos otorgados por entidades o instituciones financieras del exterior.

Se puede recurrir en el nivel internacional al Banco Mundial, al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), o al Banco Centroamericano de Integración Económica, entidades que contemplan al turismo en sus programas de cooperación para el desarrollo. Las inversiones apoyadas por el BID han sido exitosas y son una muestra de que los proyectos de desarrollo bien planeados y ejecutados pueden convertirse, con el financiamiento adecuado, en importante motor para el desenvolvimiento económico de los países.

### **1.6.- Perspectivas para las próximas décadas.**

Para afrontar el siglo XXI, la industria del turismo mundial debe enfrentarse a una demanda dual caracterizada por una compleja segmentación y por una competencia internacional intensificada.

La Organización Mundial de Turismo (O.M.T.), en sus esfuerzos constantes para promover y apoyar el desarrollo del turismo sobre una base mundial, ha querido proporcionar a sus miembros y a la industria turística una orientación realista y práctica para estudiar el volumen y



los cambios de las tendencias principales que aparecen en la misma a escalas mundial y regional en los próximos 20 años, así como los factores básicos que configuran su futuro crecimiento.

Destacan cinco constataciones principales que se desprenden del estudio global sobre previsiones del turismo mundial hasta el año 2000 y 2010.

#### Primera constatación.

*El turismo se ha convertido en uno de los fenómenos más importantes de la vida moderna y un factor primordial de desarrollo económico y social entre otros, debido a:*

- *Su habilidad para generar divisas extranjeras.*
- *Su capacidad de crear empleo.*
- *Su efecto multiplicador en la economía de los diferentes países.*
- *Su papel como generador de nuevas actividades, en particular la creación de pequeñas y medianas empresas.*

El crecimiento del turismo ha sido espectacular:

- En 1950, poco después de la segunda guerra mundial, sólo se registraron 25 millones de turistas internacionales en el mundo.
- En 1970, con la introducción de los reactores, que facilitó los viajes de largo recorrido, las llegadas se incrementaron hasta 166 millones.
- En 1993, las llegadas de turistas alcanzaban los 500 millones, lo que equivale al 8 % de la población del mundo. El turismo se ha convertido en un importante fenómeno mundial.

En términos porcentuales, desde 1950 a 1993, el turismo internacional ha aumentado en un promedio anual de más de 7 por ciento, con 11 millones de turistas adicionales cada año.

Los ingresos, excluidos los del transporte internacional, aumentaron aun más espectacularmente, con una tasa del 12.4 por ciento para el mismo período, desde 2.000 millones de USD a 304 mil

millones de USD actuales en 1993. En 1993, cada día se gastaban casi 1.000 millones de dólares en viajes al extranjero.

Todos estos datos se refieren sólo a los viajes internacionales. Si consideramos el total de la demanda de viajes, incluidos los nacionales, la cifra sería por lo menos 10 veces más alta, llegando a:

- Casi 5,000 millones de viajes de turistas en el mundo.
- Un gasto de más de 3 billones de USD

El espectacular crecimiento de las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo durante los últimos 30 años estuvo compartido por todas las regiones del mundo:

- *Asia Oriental y el Pacífico* registró la más alta tasa de crecimiento en llegadas, con casi el 15 por ciento, más del doble de la media mundial.
- *África, Oriente Medio y Asia Meridional* presentaron también un aumento superior a la media mundial de llegadas de turistas durante los últimos 3 decenios, si bien a partir de una base más reducida.
- La tasa media de aumento en las *Américas* y en *Europa* fue igualmente espectacular y significativa, habida cuenta del mayor volumen de movimientos turísticos en esas dos regiones.

Durante el período 1983-1993, los ingresos por turismo internacional han conseguido tasas de crecimiento superiores a las de las exportaciones de servicios y de mercancías comerciales.

El crecimiento y la importancia del sector del turismo es tal que exige el mismo grado de atención que otros sectores de la economía al planificar el crecimiento y el desarrollo económicos.

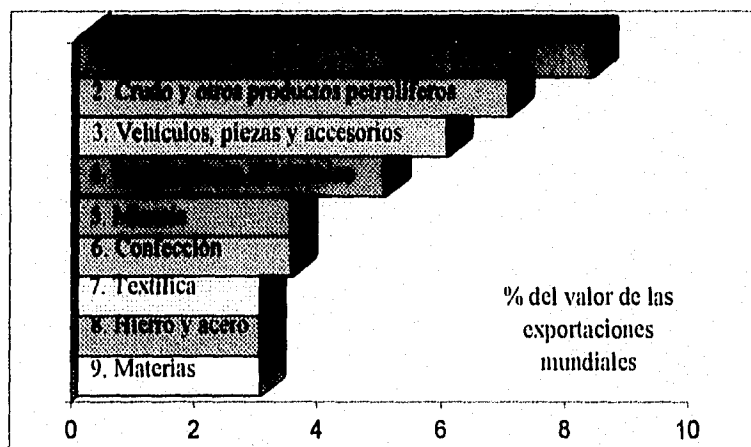
En la Fig. 1 podemos apreciar que el turismo ha llegado a ocupar la primera categoría en el comercio internacional, superando al petróleo y a los vehículos motorizados

Los ingresos por turismo fueron superiores a los de las exportaciones mundiales de grupos de productos específicos, tales como los equipos electrónicos, los textiles y las materias primas.

Porcentaje del valor de las exportaciones mundiales, según la OMT:

- **Turismo** 8,35 %
- Crudo y otros productos petrolíferos. 6,50 %
- Vehículos de transporte de pasajeros por carretera y accesorios. 5,60 %
- Equipamiento electrónico. 4,50 %

**FIG. 1: CRECIMIENTO DEL SECTOR TURÍSTICO A NIVEL MUNDIAL CON RELACIÓN A OTROS SECTORES.**  
(período 1983-1993)



Segunda constatación.

*Aunque el fenómeno turístico esté todavía geográficamente concentrado, hay una marcada tendencia a una mayor expansión y generalización del fenómeno turístico a nivel mundial.*

*La evaluación de los movimientos del turismo mundial y regional es importante, pero también es útil para medir el turismo por países en lo que se refiere a pautas de llegadas, ingresos y gastos.*

**TABLA 1.- PRINCIPALES DESTINOS TURÍSTICOS EN EL MUNDO**

Rango	1950	Cuota Mundial	1970	Cuota Mundial	1993	Cuota Mundial
1	Estados Unidos		Italia		Francia	
2	Canadá		Canadá		Estados Unidos	
3	Italia	71%	Francia	43%	España	39%
4	Francia		España		Italia	
5	Suiza		Estados Unidos		Hungría	
6	Irlanda		Austria		Reino Unido	
7	Austria		Alemania		Austria	
8	España	17%	Suiza	22%	China	18%
9	Alemania		Yugoslavia		México	
10	Reino Unido		Reino Unido		Alemania	
11	Noruega		Hungría		Canadá	
12	Argentina		Checoslovaquia		Suiza	
13	México	9%	Belgica	10%	Grecia	11%
14	Países Bajos		Bulgaria		Portugal	
15	Dinamarca		Rumanía		Hong Kong	
	Otros	3%	Otros	25%	Otros	32%

Fuente: OMT

Hay tres puntos que conviene observar:

1. El alto grado de concentración: 15 países absorbían el 97 por ciento de llegadas internacionales en 1950, y todavía en 1993 representaban el 68 por ciento de llegadas.
2. Europa y las Américas englobaban hasta 1993 los 15 primeros países, cuando China entró como el primer país no europeo y no americano.

3. Ha habido un aumento de 10 veces la aparición de nuevos destinos turísticos en el mundo.

**TABLA 2.- PAÍSES DE MAYORES INGRESOS TURÍSTICOS EN EL MUNDO**

Rango	1950	Cuota Mundial	1970	Cuota Mundial	1993	Cuota Mundial
1	Estados Unidos		Estados Unidos		Estados Unidos	
2	Canadá		España		Francia	
3	Italia	60%	Italia	45%	España	45%
4	Francia		Alemania		Italia	
5	Reino Unido		Francia		Austria	
6	Suiza		Canadá		Reino Unido	
7	Irlanda		Reino Unido		Alemania	
8	Alemania	15%	Austria	25%	Suiza	14%
9	Belgica		Suiza		Hong Kong	
10	Cuba		México		México	
11	Sudafrica		Países Bajos		Singapur	
12	Suecia		Belgica		Tailandia	
13	España	6%	Dinamarca	9%	Canadá	9%
14	Noruega		Hong Kong		Portugal	
15	Dinamarca		Yugoslavia		Países Bajos	
	Otros	19%	Otros	21%	Otros	32%

Fuente: OMT

Al analizar los 15 principales países del mundo en cuanto a obtención de ingresos por turismo, podemos ver que:

1. También dominan *América del Norte y Europa*.
2. De nuevo los ingresos están altamente concentrados, situándose desde el 81 por ciento en 1950 al 69 Por ciento en 1993.
3. Sin embargo, observamos nuevos países, todos ellos de *Asia y el Pacífico*. Singapur y Tailandia entran en la lista en 1993, junto con Hong Kong.
4. También los beneficios se extienden a más países en el crecimiento de cuota correspondiente al apartado "Otros", sobre todo en los últimos 20 años.

**TABLA 3.- PAÍSES DE MAYORES GASTOS TURÍSTICOS EN EL EXTRANJERO**

<i>Rango</i>	<i>1950</i>	<i>Cuota Mundial</i>	<i>1970</i>	<i>Cuota Mundial</i>	<i>1993</i>	<i>Cuota Mundial</i>
1	Estados Unidos		Estados Unidos		Estados Unidos	
2	Reino Unido		Alemania		Alemania	
3	Canadá	76%	Canadá	64%	Japón	52%
4	Alemania		Francia		Reino Unido	
5	Francia		Reino Unido		Italia	
6	Belgica		Italia		Francia	
7	Suiza		Países Bajos		Canadá	
8	Sudáfrica	11%	Belgica	17%	Países Bajos	17%
9	Australia		Suecia		Taiwan	
10	Dinamarca		Austria		Austria	
11	Italia		Japón		Suecia	
12	Noruega		Suiza		Belgica	
13	Suecia	6%	Dinamarca	8%	México	11%
14	Marruecos		Australia		Suiza	
15	Irlanda		México		España	
	Otros	7%	Otros	11%	Otros	20%

Fuente: OMT

Al analizar los principales 15 países según el nivel de sus gastos en viajes al extranjero, podemos ver que los primeros países en cuanto a gastos son los industrializados, además se observa que:

1. En 1993, Japón figuraba entre los 5 más importantes, y que Taiwan entraba en la lista por primera vez.
2. Italia y España crecieron como mercados emisores potenciales, sobre todo desde la segunda mitad de los años 80.
3. La concentración de gastos por estos 15 países fue alta en 1950 y continua siéndolo hoy día.

**TABLA 4.- PRINCIPALES DESTINOS TURÍSTICOS EN LAS AMÉRICAS  
(1993)**

Rango	Países	Llegadas de Turistas (Miles)	% Cambio sobre 1992	Cuota de Mercado (%)
1	Estados Unidos	45.793	-3,7	43,9
2	México	16.860	-2,4	16,2
3	Canadá	15.021	1,9	14,4
4	Argentina	3.532	16,5	3,4
5	Puerto Rico	2.945	11,6	2,8
6	Uruguay	2.100	16,5	2
7	Rep. Dominicana	1.690	10,9	1,6
8	Brasil	1.650	11,9	1,6
9	Bahamas	1.488	6,4	1,4
10	Chile	1.400	9,1	1,3
14*	Cuba	546.0	15,6	0,5
	SUB-TOTAL	92.479	-0,3	88,6
	TOTAL AMERICAS	104.380	0,3	100

Fuente: OMT

\* Cuba no se tiene en cuenta en el subtotal ni en el total de las Américas, sólo se presenta para saber el lugar que ocupa como destino turístico en las Américas

Como cabía esperar, a los Estados Unidos les corresponde el primer lugar entre los destinos turísticos internacionales de las Américas, con casi 46 millones de llegadas, lo que supone el 44 por ciento de todo el continente. A continuación se sitúan México y Canadá, con más de 15 millones de llegadas en cada uno de estos países. Argentina fue el único país sudamericano entre los cinco destinos principales. Puerto Rico finaliza la lista de los cinco principales con menos de 3 millones de llegadas.

Con excepción de los Estados Unidos y México, todos los destinos restantes registraron un aumento de llegadas turísticas en 1993, con un crecimiento de dos dígitos en Argentina y Puerto

Rico. Los cinco destinos principales presentan una cuota combinada de casi el 81 por ciento del total de llegadas en el continente americano.

Entre los cinco destinos que se sitúan a continuación figuran tres países sudamericanos: Uruguay, Brasil y Chile, con llegadas de entre 1.400.000 y 2.100.000. Seguidamente figuran dos destinos tradicionales del Caribe: la República Dominicana y Bahamas.

A escala mundial, los cinco destinos principales fueron Francia, los Estados Unidos, España, Italia y Hungría.

**TABLA 5.- PRINCIPALES PAÍSES EN FUNCIÓN DE SUS INGRESOS POR TURISMO EN LAS AMÉRICAS (1993)**

Rango	Países	Ingreso por Turismo (Millones USD)	% Cambio sobre 1992	Cuota de Mercado (%)
1	Estados Unidos	58.501	4,9	64,6
2	México	5.769	-3,8	7
3	Canadá	5.560	-2	6,4
4	Argentina	3.614	17	4,1
5	Puerto Rico	1.605	6,2	1,8
6	Brasil	1.448	10,8	1,7
7	Bahamas	1.323	6,4	1,5
8	Rep. Dominicana	1.168	10,8	1,3
9	Jamaica	923	7,6	1,1
10	I. Virgenes Amer.	912	15,2	1
17*	Cuba (miles)	720	21,2	0,8
	SUB-TOTAL	78.823	4,5	90,1
	TOTAL AMERICAS	87.500	4,7	100

Fuente: OMT

\* Cuba no se tiene en cuenta en el subtotal ni en el total de las Américas, sólo se presenta para saber el lugar que ocupa en función de sus ingresos por turismo en las Américas.



La clasificación de los diez países que obtuvieron más ingresos por turismo muestra el mismo orden que en lo que se refiere a las llegadas, encabezando la lista los tres Países TLC seguidos por Argentina en América del Sur y Puerto Rico en el Caribe.

Los cinco países principales representaron el 83,5 por ciento de los ingresos en todas las Américas.

Bahamas, República Dominicana, Jamaica e islas Vírgenes EE.UU. fueron los países que más ingresos obtuvieron por turismo en el Caribe, después de Puerto Rico. En 1993, los visitantes gastaron 5.900 millones de USD, lo que supone el 58 % del total de ingresos en el Caribe.

Las tasas de crecimiento en 1993 se clasifican desde el 6,2 por ciento en Puerto Rico al 15,2 por ciento en las Islas Vírgenes EE.UU. Los diez países representaron más del 90 % del total de ingresos en las Américas.

A escala mundial, los cinco países que más ingresos obtuvieron por turismo fueron los Estados Unidos, Francia, España, Italia y Austria.

#### Tercera constatación.

*En el futuro, la demanda turística seguirá su ritmo de crecimiento y se perfila como un elemento incompresible de la demanda general de bienes y servicios. Sin embargo, la estructura de los viajes y los mercados mundiales obedecerá a modelos radicalmente diferentes de los de las décadas anteriores.*

En la Tabla 6 y en el Fig. 2 podemos observar que en los próximos 20 años se duplicará el número de turistas mundiales y el total de llegadas internacionales se ha proyectado a:

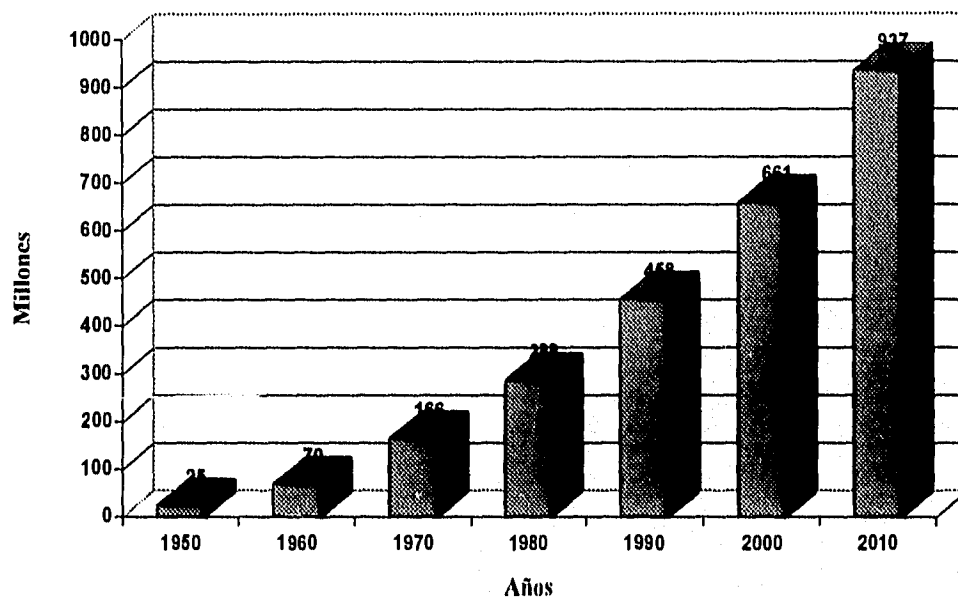
- 661 millones en el año 2000.
- 937 millones al final del primer decenio del siglo XXI.

**TABLA 6.- PREVISIONES DE ACTIVIDAD TURÍSTICA.**

LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES		
Tasas de crecimiento históricas y previstas 1980 - 2010		
Años	Crecimiento por años (%)	Crecimiento en las llegadas de turistas (Miles)
1980 - 1990	4.7	170
1980 - 1985	2.8	42
1985 - 1990	6.8	128
1990 - 2000	3.8	203
1990 - 1995	3.2	76
1995 - 2000	4.4	127
2000 - 2010	3.5	276

Fuente: OMT

**FIG. 2: LLEGADAS DE TURISTAS EN EL MUNDO**



A pesar de la resistencia del turismo, el análisis de las previsiones de la tasa de crecimiento de la actividad turística revela los siguientes datos:

- En conjunto, existe una pauta similar de crecimiento en todo el decenio de los 90 en comparación con el decenio de los 80.
- En ambos casos, la primera mitad del decenio comienza con un descenso de crecimiento como consecuencia de la incertidumbre económica originada por importantes rupturas políticas y económicas, pero después se reanuda el retorno a la confianza.
- En la segunda mitad del decenio, el crecimiento es mayor en ambos casos que en la primera mitad.
- El crecimiento previsto para 1995-2000, del 4,4 %, es ligeramente inferior al registrado para 1985-1990, como consecuencia de los factores relativos a los viajes aéreos y cuya evolución es probable que se retrase ligeramente con respecto a la demanda.
- Entre 1990 y el año 2000, se prevé que las llegadas aumentarán un 3,8 por ciento, con un incremento de más de 200 millones de turistas.

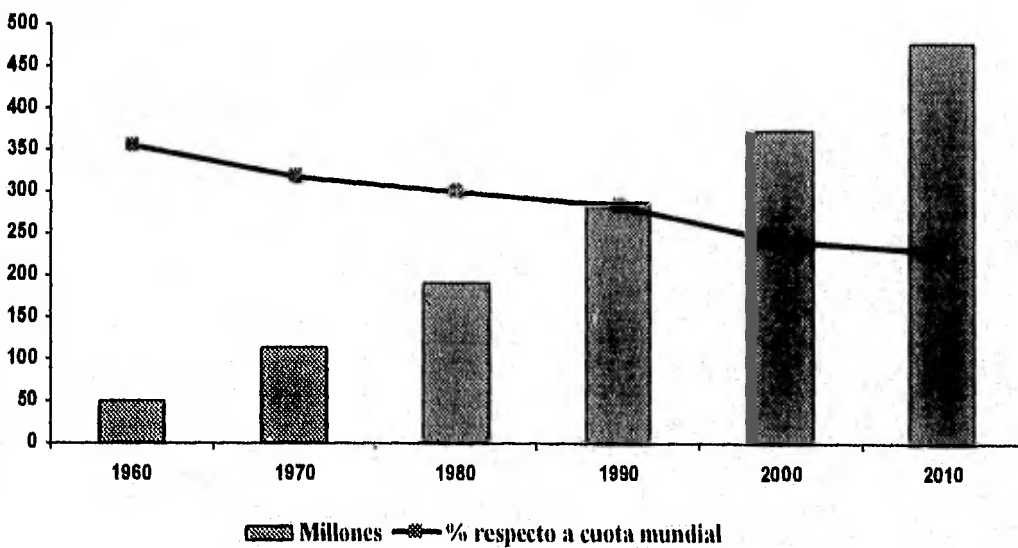
- Para el primer decenio del siglo XXI, se prevé un crecimiento del 3,5 por ciento, es decir, 276 millones de turistas más en todo el mundo.

Frente a este crecimiento previsto, podrían surgir fuertes argumentos políticos a favor de realizar las inversiones necesarias para satisfacer la oferta.

Pronostico de comportamiento del turismo en las principales áreas receptoras del mundo.

*Europa.* (Fig. 3)

**FIG. 3: TENDENCIAS Y PREVISIONES DE LAS LLEGADAS DE TURISTAS A EUROPA (1960-2010)**

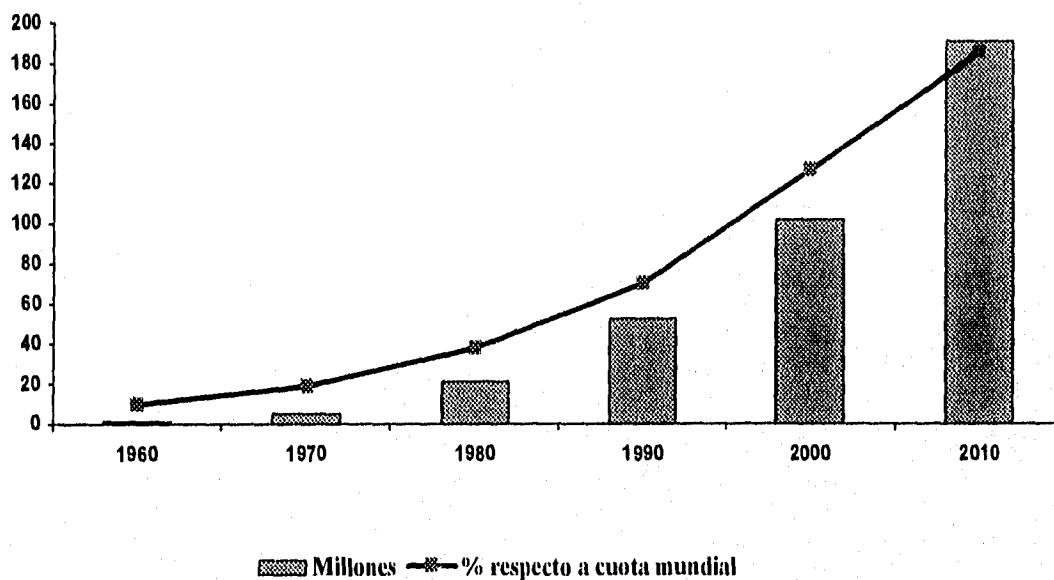


*Europa* continuará siendo el destino turístico más visitado del mundo, alcanzando los 476 millones en el año 2010, es decir 190 millones más de turistas que en 1990.

Aunque *Europa* capte todavía aproximadamente la mitad del turismo mundial en el año 2000, ello corresponderá a una pérdida de 12 puntos con respecto a 1990 y de 20 puntos con respecto a 1960.

*Asia Oriental y el Pacífico*. (Fig. 4)

**FIG. 4: TENDENCIAS Y PREVISIONES DE LAS LLEGADAS DE TURISTAS A ASIA ORIENTAL Y EL PACIFICO (1960-2010)**



Los países del *Asia Oriental y El Pacífico* continuarán con los buenos resultados conseguidos durante las décadas de 1970 y 1980:

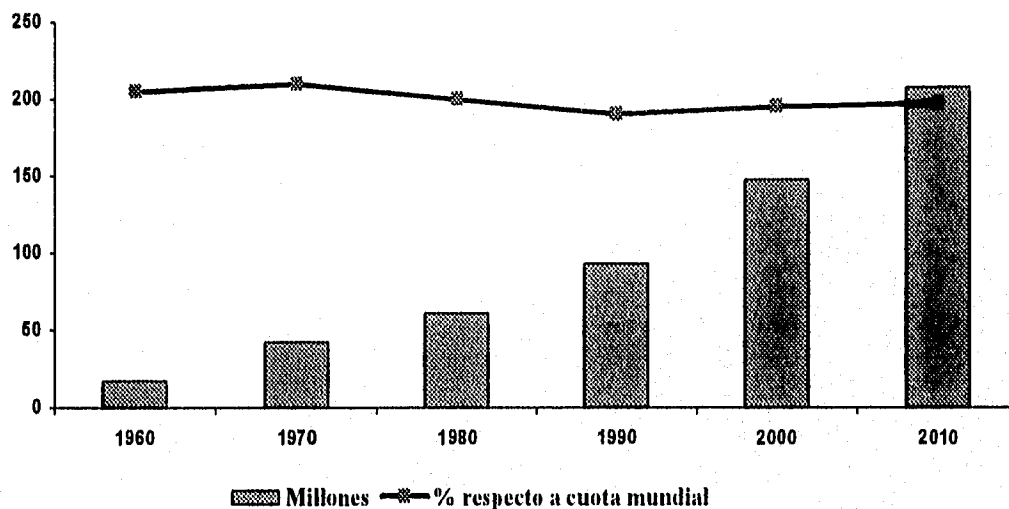
- Esta región conseguirá un crecimiento anual medio del 6,1 por ciento entre 1990 y 1995, seguido del 7,5 por ciento en la segunda mitad de la década.
- Las perspectivas de crecimiento para la primera década del siglo XXI siguen siendo elevadas, del orden de 6,5 por cientos.

- Sobre esta base, se espera que el volumen de llegadas turísticas internacionales supere los 100 millones en el 2000 y los 190 millones en el 2010, lo que significa casi el doble del volumen de llegadas turísticas en cada una de las próximas dos décadas.

En términos de cuota de mercado, se prevé que *Asia Oriental y El Pacífico* alcance la cuota más elevada, con un quinto del total de llegadas internacionales en el mundo en el año 2010, es decir, un valor 6 veces superior al registrado en 1970.

*Las Américas.* (Fig. 5)

**FIG. 5: TENDENCIAS Y PREVISIONES DE LAS LLEGADAS DE TURISTAS A LAS AMERICAS (1960-2010)**



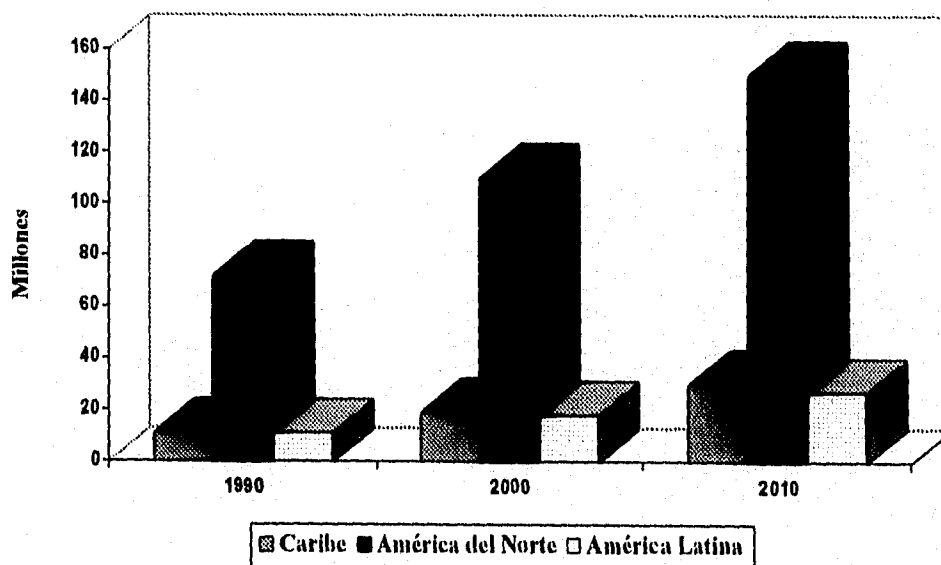
En las *Américas* las perspectivas de crecimiento en la primera década del siglo XXI se estiman que se asemejarán a la media mundial. Sobre esta base se espera que el volumen de llegadas de turistas internacionales se duplique, de 93 millones en 1990 a 207 millones en 2010. De 1960 a 1990, la cuota de las *Américas* en el total mundial muestra una tendencia dentada que culminó en una pérdida de 4 puntos entre estos dos años.

A lo largo de las próximas dos décadas se espera que la cuota de la región sea del orden de un quinto del total mundial, con un ligero aumento con respecto a 1990, pero inferior en 2 puntos con respecto a 1960. Se espera que la mayoría de los países de las *Américas* participen en el crecimiento del turismo internacional, incluyéndose a medio o largo plazo los países centro y sudamericanos actualmente en las primeras etapas de desarrollo turísticos.

Si analizamos a nivel de las diferentes subregiones de *Las Américas* (Fig. 6) se observa que:

- *América del Norte* duplicará el número de llegadas de 72 a 150 millones.
- El *Caribe* muestra un importante crecimiento. Las llegadas prácticamente se triplicarán en 20 años.
- Para el 2010 se prevé que el número de llegadas a *América Latina* supere en 2 veces y media las de 1990.

**FIG. 6: PREVISIONES DE RECEPCION DE TURISMO INTERNACIONAL POR SUBREGIONES EN LAS AMERICAS**



#### Cuarta constatación.

*El turismo en el futuro será el juego de una serie de variables que influirán y determinarán su naturaleza y segmentación.*

Varios factores han influido en el desarrollo de la actividad turística en los últimos decenios. En el futuro se mantendrá, e incluso se fortalecerá, la influencia de algunos de ellos.

Se han definido cuatro grandes grupos de factores que ya han incidido en mayor o menor medida en la formación de tendencias y pautas del turismo internacional.

Estos factores se refieren a los elementos del macroentorno exterior y son de cuatro órdenes: social, tecnológico, económico y político.

#### Sociales.

##### a) Cambios demográficos.

Los cambios pasados y previstos de la estructura demográfica y de los modelos sociales de la población de países desarrollados y recién industrializados indican que aumentará el número de personas con disponibilidad de tiempo, afición e ingresos para viajar.

Entre esos cambios figuran los siguientes:

- **Envejecimiento de la población:** la explosión demográfica que siguió a la segunda guerra mundial va recorriendo los grupos de edad e incide ahora en unas edades en que se tienen los máximos ingresos disponibles y la mayor propensión a viajar. El viajero maduro buscará nuevos productos turísticos, como los balnearios.
- **Aumento del número de mujeres con trabajo remunerado y de familias con dos fuentes de ingresos:** sólo en el turismo emisor de Japón, 1,8 millones de esos turistas eran empleadas de oficina, solteras, de veinte a treinta años de edad, que viajaban con frecuencia de dos en dos.



- Crecimiento de la proporción de adultos que viven solos.
- Tendencia a retrasar la edad del matrimonio y de la formación de la familia.
- Probable aceleración del ritmo de aumento de las parejas sin hijos: todos estos factores suponen un incremento de los ingresos disponibles para los viajes, y se extienden a un mayor número de grupos de la sociedad.

b) Extensión de las vacaciones pagadas y mayor flexibilidad del horario laboral.

c) Jubilación anticipada.

Adelanto de la edad de la jubilación, que produce la generación de tercera edad más numerosa, saludable y móvil de la historia.

d) Mayor conocimiento de las posibilidades en materia de viajes.

La revolución de las comunicaciones mejora el conocimiento de destinos y productos por la población y de la forma de acceder a ellos.

### Tecnológicos.

a) Tecnología Aeronáutica.

El turismo es una industria tecnológica. El turismo internacional moderno debe su existencia a los aviones de reacción. Sin embargo, no cabe esperar que prosiga en los años 90 el ritmo de reducción de los costos reales que se experimentó en decenios anteriores en el transporte aéreo. La reducción de los costos operativos de unos aviones más eficaces, la mejora de la productividad y la incidencia de las economías de escala en las operaciones de las compañías aéreas -al aparecer megatransportistas- sin duda se verán contrapesados por los costos derivados de la renovación de la flota, el aumento de tasas e impuestos al usuario, la congestión y las restricciones encaminadas a la protección del medio ambiente.

#### b) Sistemas Informatizados de reservas.

La aplicación de la tecnología informática al turismo, que está iniciándose ahora con el desarrollo de sistemas informatizados, será la segunda revolución del turismo, quizás de efectos más generales que la primera, que fue la introducción de los reactores en la aviación.

#### c) Infraestructura del Transporte.

La escala del crecimiento turístico previsto someterá a una presión importante la infraestructura de transportes: aeropuertos y redes varias y de ferrocarriles.

La congestión del transporte aéreo podría llegar a suponer un impedimento grave para el pleno aprovechamiento del potencial de crecimiento turístico en el próximo decenio, salvo que se adopte un planteamiento concertado de las resoluciones relativas a las instalaciones actuales y futuras de transporte aéreo. Para resolver esos problemas, se necesitarán nuevas inversiones masivas y una firme voluntad política.

#### d) Técnicas Perfeccionadas en Planificación y Marketing.

El marketing tendrá que ser más extenso, más específicamente orientado y más enérgico. Por ese motivo, los presupuestos mercadotécnicos y de promoción probablemente aumentarán con más rapidez que el turismo en los años 90, y se dará más valor a la experiencia profesional en marketing turístico.

### Económicos.

#### a) Resultados Económicos Generales.

Existe una clara relación entre las tendencias del turismo y los resultados económicos generales. Aunque la recesión económica de los últimos años ha influido a la baja en las tasas de crecimiento del turismo, el aumento del PNB para todo el decenio podría ser del orden del 3 por

ciento, si bien *Asia, América Latina y Oriente Medio* superarán esa tasa y los países industrializados crecerán a un ritmo inferior al promedio.

b) Renta personal disponible.

Los ingresos personales disponibles, de particular importancia para el turismo, continuarán creciendo con toda probabilidad.

c) Comercio.

El entorno comercial internacional sin duda seguirá liberalizándose, por efecto de la provechosa conclusión de la Ronda de Uruguay del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio) y por la realización de acuerdos comerciales de carácter regional, como es el caso del T.L.C.

d) Evolución de los precios reales.

Las tendencias favorables de precios reales han sostenido el crecimiento turístico. Los costos de los viajes han aumentado menos que la inflación en su conjunto como consecuencia de las economías de escala, de los adelantos tecnológicos y de las presiones competitivas. En los años 90, habrá que buscar el mantenimiento de esas tendencias favorables de los precios reales en adelantos tecnológicos ajenos al campo del transporte.

e) Disponibilidad de capital de inversión.

El ritmo de crecimiento del sector turístico en el último decenio se ha visto favorecido en buena parte por la disponibilidad de capital para inversiones en infraestructura e instalaciones turísticas. Es probable que esa situación se modifique en los próximos años por las dificultades con que se encuentran el transporte, el alojamiento y los operadores de turismo en los mercados de capital.

f) Países recientemente industrializados.

Varias economías latinoamericanas, como Argentina y Chile han experimentado un rápido crecimiento económica en los últimos años, lo que estimuló los viajes al extranjero y, en particular, a otros países de América Latina y América del Norte

### Políticos.

a) Cambios políticos en Europa Oriental.

A la corriente del turismo se están incorporando nuevos países y regiones como resultado de acontecimientos políticos de distinta índole, como en el caso de Europa central y de los países de Asia sudoriental.

b) Comunidad Europea.

Regiones enteras están estableciendo legislaciones en materia de turismo, como la Unión Europea en la actualidad, y quizás algunas otras agrupaciones económicas regionales en el futuro.

Los países en desarrollo utilizan cada vez más el turismo como instrumento perfeccionado de desarrollo, conscientes de sus ventajas y de sus limitaciones.

c) Movimiento de Protección Medio Ambiental.

Los esfuerzos de reglamentación mundial de las cuestiones medioambientales requerirán una planificación más completa e integrada de los proyectos turísticos de modo que cumplan los requisitos ambientales.

Los temas que surgieron en la CNUMAD (Conferencia de Río de Janeiro sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo) como, por ejemplo, el calentamiento de la tierra o la diversidad biológica, tendrán una incidencia cada vez mayor en el desarrollo del turismo.

Aunque todavía es difícil conseguir información de calidad sobre si la demanda subirá de un 25 por ciento a un 30 por ciento anual en los años 90. El mismo informe estima que el turismo cultural crecerá entre un 10 por ciento y un 15 por ciento al año.

d) Desreglamentación del Transporte Aéreo.

La desreglamentación del transporte aéreo en América del Norte ha favorecido el aumento del tráfico sobre el Atlántico Norte.

e) Formalidades de Frontera.

Los obstáculos a los viajes, como el control de visados, pasaportes y divisas, tienen la capacidad de limitar el turismo. A la inversa, la eliminación o la flexibilización de esos impedimentos tendrá el efecto de facilitar la actividad turística. Cada vez más naciones sostienen negociaciones comerciales de carácter bilateral que incluyen acuerdos para la reducción recíproca de los obstáculos existentes.

f) Seguridad de los Viajeros (Salud, Delincuencia, Terrorismo)

La seguridad del turismo se convierte en un asunto cada vez más importante a medida que aumenta el volumen de los viajes y envejece la población viajera. Los turistas rechazan cada vez más la posibilidad de enfermarse por causas alimentarias y quieren siempre sentirse bien recibidos y seguros. La seguridad en los viajes requerirá nuevas formas de cooperación entre operadores turísticos y gobiernos.

Además de estos factores generales que influyen en la evolución y la estructura de los movimientos turísticos a escala mundial, podemos individualizar algunos factores susceptibles de influir de manera positiva en la evolución y las perspectivas del turismo internacional en la región de las Américas en los próximos años.

## Perspectivas de crecimiento del turismo en Las Américas para las próximas décadas.

### *Factores positivos.*

#### 1- Coyuntura Económica Regional.

Al considerar el impacto de la economía en el turismo internacional es preciso examinar diferentes tipos de países (desarrollados y en desarrollo) porque las perspectivas para ambos son diferentes. En los países industrializados la economía crecerá entre un 2 y un 3 por ciento, mientras que en los países en desarrollo crecerá más del 5 por ciento.

La región de *Las Américas* está dominada por dos países altamente industrializados: Estados Unidos y Canadá. Ambos se encuentran en fase de plena recuperación, después de la recesión de 1990. Aunque, hay que señalar que la recuperación en Canadá es más lenta.

Puede decirse que *América Latina* proporcionará el mayor impulso al crecimiento económico de toda la región de las Américas en la próxima década, destacándose sobre todo Argentina, Chile y Venezuela, con tasas de crecimiento del orden del 4 al 6 por ciento, seguidos de Brasil con un crecimiento de menor cuantía.

Desde el punto de vista turístico, se prevé que los países con la tasa de crecimiento más elevada, en cuanto a turismo emisor se refiere, serán aquellas economías en expansión, donde emerge una clase media con ingresos disponibles que les permita viajar, principalmente viajes intrarregionales -entre sí- y hacia América del Norte.

Esta fuerte tendencia por los viajes de recreo y por las visitas a parientes y amigos se verá reforzada por los viajes de negocios, estimulados por el incremento de los intercambios comerciales y la liberalización del comercio.

Así pues, la región se beneficiará de la coyuntura económica y de un incremento de tres tipos de flujos:

- Desde Europa.
- Desde América del Norte.
- Desde nuevos países industrializados de América Latina.

## 2- Proyectos de Desarrollo Turístico.

El hecho de que se desarrollarán nuevas atracciones turísticas, así como nuevos centros e instalaciones turísticas servirá para mantener el ritmo de expansión de esta actividad. La región de las Américas disponía de una capacidad de 4,4 millones de habitaciones o cuartos en 1992, lo que representa un aumento del 38 % con respecto a 1982. La cuota de mercado es de aproximadamente un 40 por ciento.

La mayoría de los países de la región han participado en esta expansión, incluido México cuyo desarrollo hotelero fue muy elevado en la segunda mitad de los años 70 y a lo largo de los años 80.

La expansión en Estados Unidos fue muy importante en los años 80, razón por la cual la mayoría de los grupos hoteleros estadounidenses tienen actualmente una actitud más prudente.

En el Caribe, el stock de habitaciones hoteleras se ha más que duplicado entre los años 1983 y 1992. Según la "Caribbean Hotel Association" están en construcción más de 23.000 cuartos hoteleros en la República Dominicana, Curazao, Bahamas, Puerto Rico, Jamaica y Cuba.

En América Latina; Argentina, Brasil, Chile y Venezuela tienen importantes proyectos de construcción hoteleros.

### 3- Comercio.

Existe una mayor liberalización del entorno comercial debido a la provechosa conclusión de la Ronda Uruguay del GATT.

En cuanto al turismo, el nuevo marco de negociación para el comercio de servicios, el GATS (Acuerdo General para el Comercio de Servicios), será un instrumento nuevo, de especial importancia, para que los países obtengan el mayor beneficio posible de los servicios turísticos. Los servicios de turismo tendrán máxima prioridad para la aplicación de este acuerdo.

Finalmente puede decirse que el tratado de libre comercio (TLC) incrementará los viajes de negocios.

### 4- Desarrollo y liberalización en el transporte aéreo.

El marco global de reglamentación del transporte aéreo ha experimentado una fuerte liberalización en las últimas dos décadas, proceso que se está acelerando a pesar de la fuerte resistencia de gobiernos y compañías nacionales de aviación en diversas partes del mundo.

Estados Unidos se encuentra al frente de este movimiento de liberalización, aunque sus compañías no recaban beneficios financieros de esta política.

Mientras las compañías aéreas han sufrido por este proceso de desreglamentación, son los consumidores los que se han beneficiado. Citando los resultados de "Brookings Institute", en los diez primeros años de desreglamentación, los consumidores han ahorrado 100,000 millones de dólares al disponer de tarifas más bajas.

En otras partes de la región los resultados del transporte aéreo son positivos en cuanto a perspectivas se refiere. México ha adoptado una política de "cielo abierto", lo que ha estimulado



el tráfico aéreo y atraído nuevas compañías aéreas, dando lugar así a un mayor acceso a mercados extranjeros y a los sistemas de reserva correspondientes.

En la región de América Latina, las compañías aéreas de los diversos países han establecido acuerdos con mayoristas de Estados Unidos y con compañías aéreas europeas. Un ejemplo patente es la línea aérea IBERIA de España y sus enlaces con Argentina, Colombia y Venezuela. Estos acuerdos han proporcionado beneficios a los turistas procedentes y con destino a la región, permitiendo igualmente el aprovechamiento de los sistemas de distribución.

La zona del Caribe ha sido la menos favorecida desde el punto de vista del acceso desde Estados Unidos. Los responsables turísticos de esta subregión reconocen la necesidad de una mejor red de comunicación entre las islas, lo que podría alcanzarse mediante una línea aérea regional.

#### 5- Tecnología Informática.

El desarrollo de sistemas computarizados de reserva de las redes globales de aviación facilitarán el acceso a los servicios aéreos de la región.

Por otra parte, las bases de datos electrónicas para los diferentes destinos turísticos permitirán igualmente un mayor acceso visual a la información de las agencias de viajes.

#### 6- Marketing y Promoción.

Los múltiples proyectos de desarrollo turístico van a incrementar o despertar el interés de los consumidores y del sector operacional (profesionales) en los mercados emisores.

Traducir este interés en viajes hacia la región dependerá de los esfuerzos de marketing y de promoción de las Administraciones Nacionales de Turismo (ANT) y del sector operacional. El éxito no se alcanzará sólo con influir en las decisiones de viajar de los turistas potenciales sino

también obteniendo el apoyo de los operadores turísticos y de las compañías aéreas que controlan la mayor parte de la distribución del producto.

Las ANT de las distintas subregiones de las Américas son muy conscientes de la importancia decisiva de una campaña de marketing/promoción bien centrada en los mercados emisores. Muchos países invierten sumas importantes en promoción y mantienen oficinas en los mercados emisores.

Para los países del Caribe la promoción individualizada en cada mercado potencialmente emisor o el mantenimiento de oficinas en los mismos sería extremadamente oneroso. Por ello, la promoción de los países del Caribe se centra individualmente en los mercados que tradicionalmente visitan cada uno de ellos. Una promoción de carácter regional podría disminuir el costo de promoción individual, pero también podría diluir el principal atractivo de las islas que lo componen y que es su diversidad.

Algunos países latinoamericanos dan prioridad en su promoción a Europa (España, Italia, Francia, Reino Unido y Alemania), así como a segmentos de mercado: jóvenes profesionales, turistas en grandes circuitos turísticos y viajes temáticos de interés especial.

#### *Factores restrictivos.*

1. Insuficiencia de la disposición de fondos para toda la infraestructura e instalaciones turísticas que se requieren.
2. Limitaciones de la infraestructura de transporte.
3. Servicios aéreos restringidos, tanto internacionales como intrarregionales en la subregión del Caribe.
4. Inadecuación de los programas de educación y formación.
5. Riesgo de conflictos entre los promotores del turismo y comunidades locales.

### Quinta Constatación.

*La demanda turística del siglo XXI se perfila como una demanda turística muy segmentada.*

En los próximos años, habrá dos importantes fuerzas motrices en el crecimiento del turismo internacional: la *intrarregional* y la de *largo recorrido*. La intrarregional se refiere a los turistas procedentes de países de la misma región como los japoneses que viajan a China.

El turismo intrarregional en Asia Oriental y el Pacífico será el factor más importante del crecimiento receptor para los dos próximos decenios, y reflejará el aumento del ingreso discrecional en numerosos países de la región.

El turismo de largo recorrido crecerá más rápidamente que el turismo intrarregional en Europa, las Américas y Asia Meridional.

### *Nuevos segmentos de mercado.*

#### 1- Complejos turísticos y circuitos.

Las dos formas principales de turismo internacional de ocio son:

- Permanecer en un centro turístico, que puede estar localizado en la costa, en la montaña, en otras zonas de atracción natural destacada, en un centro urbano o en un sitio donde existan atracciones construidas por el hombre.
- Empezar un circuito, visitar y permanecer en varias localidades, habiendo sido elegidos estos lugares para ofrecer una valoración general de los puntos de interés de una zona o habiéndolos relacionado de acuerdo con un tema o interés específico.

A pesar del crecimiento del turismo alternativo, que es superior a la media, estas formas masivas de turismo discrecional continuarán predominando durante los dos próximos decenios, aunque su estilo y contenido pueden variar.

La vanguardia de la demanda turística en los países industrializados occidentales se está orientando hacia unas vacaciones que incluyen cada vez más:

- Recreo activo.
- Contacto con la sociedad local y con las manifestaciones de su cultura.

Estas tendencias se desprenden de ciertos factores:

- Un mayor conocimiento del turista y de su interés por el país visitado (tendencias alentadas por una disponibilidad de información más rápida y mejor sobre las zonas de destino recientemente emergentes).
- Un mayor conocimiento del consumidor sobre:
  - Los peligros que representa una exposición prolongada al sol.
  - Los beneficios de un ejercicio físico periódico.
  - La fragilidad de los ecosistemas en todo el mundo, y el número de especies en peligro de la flora y de la fauna.

Pese a estas tendencias, continúa existiendo un considerable potencial en el segmento del mercado turístico representado por las estaciones de playa en los países occidentales industrializados lo que será el fundamento del crecimiento turístico receptor de las regiones y subregiones de Asia Oriental y el Pacífico, Asia Meridional, el Caribe y Mediterráneo.

En parte, este potencial podrá satisfacerse mediante el turismo de playas tradicional, pero centrándose cada vez más en las nuevas aspiraciones arriba indicadas dentro de un emplazamiento basado en las estaciones de playas, o en los complejos turísticos relacionados con una actividad de interés particular (Ej.: Deportes de montaña, estivales, etc.).

## 2- Viajes de incentivo y conferencias.

En todas las regiones hay países que poseen los dos principales atributos pretendidos por los organizadores de viajes de incentivo y conferencias:

- Alojamientos de calidad.
- Una combinada imagen de lo vibrante y lo exótico, es decir, un medio ambiente que combine la naturaleza, con las costumbres, cultura y tradiciones de los habitantes de las regiones donde se encuentran los complejos turísticos.

## 3- Segmentos demográficos.

Las variaciones que se están produciendo en la estructura demográfica y en la composición social de la población de los países desarrollados o recién industrializados significan que, aparte de otros factores, aumenta el número de personas que tienen tiempo, dinero e inclinación para viajar. Entre esas variaciones cabe citar:

- El envejecimiento de la población.
- El aumento del número de mujeres que realizan un trabajo remunerado y del de hogares con dos perceptores de ingresos.
- El aumento de la proporción de adultos solteros.
- La tendencia a posponer el matrimonio y la creación de una familia.
- El aumento del número de parejas sin hijos, probablemente más rápido que el del conjunto de la población.
- La suavización de las restricciones a la emigración.
- El aumento de las vacaciones pagadas y la mayor flexibilidad dada a los tiempos de trabajo.
- La jubilación a edad más temprana.
- Mayor conocimiento de las posibilidades de viajar.

#### 4- Cruceros.

El turismo de cruceros es ya una actividad importante en el Caribe y continuará siendo un sector muy fuerte que adquirirá rápidamente gran importancia en otras áreas de la región de las Américas.

El tema crucero versus hotel es un debate crítico en el turismo del Caribe. Las compañías de cruceros alegan que introducen turistas que van por primera vez al Caribe y que probablemente volverán a una o más de las islas visitadas en futuras vacaciones y que sus pasajeros gastan divisas en regalos y compras varias durante sus visitas a los puertos. Los hoteleros, sin embargo, ven en ellos pocos beneficios porque los pasajeros de los cruceros utilizan muy poco sus instalaciones y las compras a bordo disminuyen los gastos en tierra.

Estos problemas serán resueltos pues las islas necesitan ingresos y las líneas de crucero necesitan los destinos del Caribe. Los operadores de cruceros esperan tener 8 millones de pasajeros al año, en todo el mundo, para el año 2000 (un crecimiento de cerca del 8 por ciento anual desde 1992). Esta escala de expansión no puede conseguirse sin que el Caribe obtenga una buena parte de este crecimiento (hasta 15 millones de visitantes por año en los puertos del Caribe para el año 2000).<sup>14</sup>

#### 5- Medio Ambiente y Cultura.

Los mercados turísticos internacionales son cada vez más conscientes de la necesidad de un desarrollo turístico sostenible que haga frente a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, al tiempo que proteja y aumente las oportunidades para el futuro.

---

<sup>14</sup> Pacl, Enzo, "Seminario Internacional: Perspectivas para el turismo mundial y para las Américas en la próxima década", OMT, México, 1994.

En la práctica, son pocos los turistas que emprenden unas vacaciones solamente por la naturaleza o la cultura de un país, aunque sus componentes pueden influir en su elección de destino.

Las estrategias de comercialización deberán acentuar este enfoque del desarrollo sostenible del turismo, con lo que influirán en las decisiones de destino no solamente de turistas con especial interés cultural o por la naturaleza, sino también de turistas que pretendan finalidades más convencionales de interés general (playas, excursiones, etc.)

Las mencionadas son algunas de las tendencias de crecimiento que se pretenden del estudio de "Previsiones del Turismo Mundial". La cuestión es, desde luego, convertir las estadísticas y las previsiones en planes y estrategias.

Sea en el sector público o en el privado, la información resulta de poca utilidad si no se utiliza para cambiar o mejorar el producto o servicio o la táctica comercial para prever y satisfacer las necesidades del consumidor y obtener un beneficio. Este proceso incluye, también, oportunidades y retos.

#### Los retos del turismo para las próximas décadas.<sup>15</sup>

- Tasas de crecimiento menores.
- Competencia cada vez más intensa.
- Mayor conocimiento de los efectos del turismo.
- Consumidor cada vez más informado.
- Mercado regido por la tecnología.
- Mayor dependencia de las fuerzas de mercado.
- Creciente dominio de las multinacionales: ampliación mundial.
- Barreras políticas y reglamentarias.

---

<sup>15</sup> Paci, Enzo, "Seminario Internacional: Perspectivas para el turismo mundial y para las Américas en la próxima década", OMT, México, 1994.

- Límites de infraestructura e instalaciones.
- Renovación y ampliación de la flota aérea.
- Recursos humanos: educación y formación.
- Demanda de valor y calidad.

Dentro de estos retos los más importantes a los que se enfrentará el turismo en los decenios venideros serán:

- *Competencia*: La industria del turismo, fragmentada y desreglamentada, tendrá que competir con sus clientes, su financiación y su desarrollo.
- *Financiación*: Se requerirá atraer nuevas fuentes de inversión haciendo que la industria sea más beneficiosa y produzca mejores rendimientos.
- *Tecnología*: Habrá que adaptar y explotar la tecnología con mayor rapidez.
- *Medio Ambiente*: Convendrá cerciorarse de que los nuevos productos turísticos sean compatibles con el entorno cultural, social y económico en el cual se opere.
- *Calidad*: La prioridad clave de los destinos y operadores de turismo será ofrecer la calidad y el valor que corresponda al dinero invertido por el cliente.

Estrategia de la Organización Mundial del Turismo (OMT), para guiar a los gobiernos y a la industria turística.

1. *Crear Productos y servicios nuevos y diversificados*; basados en las características naturales y culturales, atributos y recursos que sean exclusivos de cada país.
2. *Incorporar a las comunidades locales en la planificación y explotación*; estas son condiciones indispensables para el éxito.
3. *Establecer colaboración entre administradores y operadores*; para comprender las necesidades y aspiraciones mutuas.
4. *Crear valor*; evitando una carga excesiva de impuestos sobre el turismo y controlando la inflación de precios evitable en el sector.



5. *Invertir en medio ambiente*; controlar el desarrollo y las prácticas perjudiciales y estimular los proyectos encaminados a la conservación o a la protección.
6. *Eliminar la falta de profesionalidad*; elevando la calidad del capital humano, por medio de programas de educación y formación bien organizados.
7. *Mejorar el conocimiento mutuo entre los turistas y la población receptora*; para acrecentar el mutuo conocimiento y mejorar la experiencia del visitante y su satisfacción personal.
8. *Centrar y aumentar el marketing y la promoción*; lo que implica principalmente:
  - Buenas normas mercadotécnicas gracias a la formación del personal de las ANT en esas disciplinas.
  - Asignaciones presupuestarias adecuadas para conseguir el efecto pretendido.
  - Actividades mercadotécnicas y promocionales eficaces dirigidas con precisión hacia grupos específicos de consumidores con un mensaje pertinente.

## CAPÍTULO II.

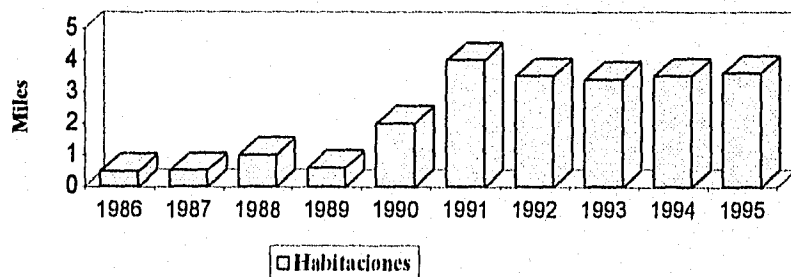
### LA INDUSTRIA TURÍSTICA CUBANA EN LA ACTUALIDAD.

Desde inicio de la década de los años 60's, y durante los siguientes cinco lustros, en la economía cubana no estuvo presente la inversión extranjera; el intercambio comercial exterior se llevaba a cabo por un grupo de empresas estatales y el movimiento de turistas se limitaba a unos cuantos miles.

Fue a partir de la segunda mitad de los años '80 que el flujo turístico comenzó a multiplicarse, se reanimó el turismo internacional y posteriormente fueron aumentando las inversiones en ese sector, lo cual ha permitido pasar de unas 12,000 habitaciones ofertadas para el turismo internacional en 1989 hasta 24,233 habitaciones a inicios de 1995.

En la Fig. 7 se muestra el comportamiento de las construcciones de nuevas capacidades hoteleras desde 1986. En los últimos años el ritmo anual ha oscilado en 3,000 habitaciones.

**FIG. 7: HABITACIONES PUESTAS EN EXPLOTACION**



Tomando en cuenta que el resto del Caribe insular ofrece 116,000 habitaciones para el turismo internacional, Cuba aporta actualmente un 20 % adicional y está incrementando la capacidad regional total en términos del 2 % por año, casi todas en la categoría de 4 y 5 estrellas. Hacia

finales de la presente década es de esperar que la tercera parte de la capacidad hotelera del Caribe insular se encuentre en Cuba.

### **ESTRUCTURA EN PORCIENTO DE LA OFERTA TURÍSTICA SEGÚN CATEGORÍA HABITACIONAL EN 1995.**

<i>Polos turísticos</i>	<i>Habitaciones</i>	<i>Habitaciones</i>
	<i>3-5 estrellas</i>	<i>1-2 estrellas</i>
Ciudad de La Habana	97.4	2.6
Varadero	96.5	3.5
Santa Lucía (Camagüey)	98.0	2.0
Guardalavaca (Holguín)	97.4	2.6
Santiago de Cuba	100.0	-
Cayo Largo del Sur	100.0	-
Otros	79.6	20.4
Total	93.0	7.0

#### **2.1.- Facilidades turísticas.**

Como destino turístico dentro del Caribe, Cuba cuenta con una personalidad propia y ofrece comodidades que hacen grato el viaje y la estancia.

Entre la infraestructura existente que apoya a la actividad turística se encuentran:

- 168 hoteles, villas y bungalows, donde predomina el confort de las categorías 3, 4 y 5 estrellas, en amplia diversificación hacia distintos polos turísticos del país (Anexo 1).
- 150 centros de recreación nocturna, entre los que se destaca el Cabaret Tropicana, en Ciudad de La Habana.

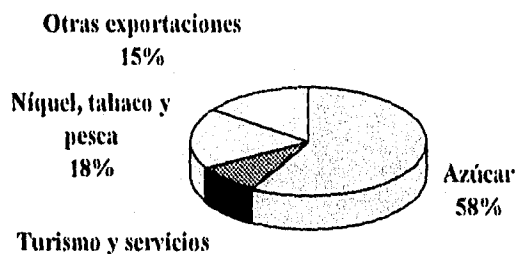
- Una red de restaurantes y cafeterías, para el disfrute de la comida criolla e internacional.
- Una red nacional de tiendas, donde se puede adquirir el souvenir deseado para recordar la estancia en Cuba.
- 7 aeropuertos internacionales, donde operan 3 aerolíneas cubanas y más de 40 extranjeras.
- Una flota creciente de ómnibus y microbuses de carretera con destino turístico; turistaxis y un servicio de autos con chofer y “rent a car”, disponibles en diferentes hoteles y centros turísticos del país.
- 13 bases náuticas.
- 174 agencias de viajes en el extranjero y 38 en el interior del país, que comercializan el producto turístico cubano, giras, excursiones y viajes.
- Lugares especiales para la pesca deportiva, el buceo y la caza, así como otros de interés para excursiones científicas, culturales y para la práctica del turismo de salud y ecológico.
- Un clima tropical, excelentes playas de aguas cálidas y transparentes, de arena fina y blanca.
- Una alta seguridad ciudadana con un clima político-social estable.

## **2.2.- Impacto económico del turismo.**

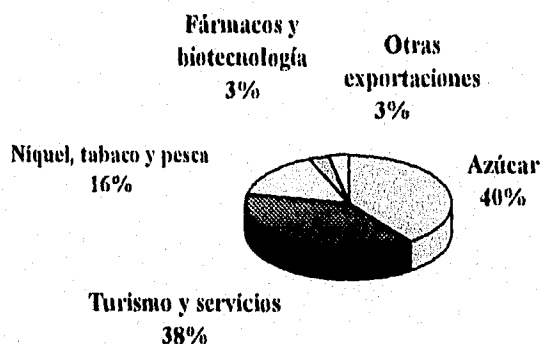
Todas las estimaciones apuntan a que en un período relativamente corto este sector puede convertirse en la primera fuente de ingresos en divisas para el país. La industria turística se configura como la segunda y más dinámica actividad económica nacional, según volumen de facturación, sólo superada por la industria azucarera hasta el momento actual (Fig. 8).

**FIG. 8: ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS EN DIVISAS**

**Anterior a 1990**



**Después de 1990**



En los últimos años esta actividad ha reflejado crecimientos sistemáticos de alrededor de un 30 % anual, tanto en número de visitantes como en los ingresos brutos. En términos de visitantes, en 1995, arribaron 741,700 - la cifra más alta de recepción de turistas en toda la historia de Cuba - unos 122,000 más que en 1994. Representó algo más del 5 % del total de visitantes que arribaron al Caribe en 1995. La estancia media por turista en 1995 fue de 8.7 días.

Las llegadas turísticas a Cuba están respaldadas por la existencia de un mercado cada vez más diversificado, en el cual los turistas canadienses, alemanes, mexicanos, españoles e italianos ocupan los primeros lugares.

A diferencia del resto del Caribe, el desarrollo turístico cubano no descansa en el turismo proveniente de los Estados Unidos de América. Desde hace más de 30 años el gobierno de los E.U.A. prohíbe a sus ciudadanos viajar a Cuba.

En 1995, el Caribe, con 139,000 habitaciones de alojamiento hotelero, obtuvo ingresos por la actividad turística del orden de los 12,000 millones de dólares (3.3 % del ingreso mundial por este concepto).

En esta misma fecha, la actividad turística en Cuba generó ingresos brutos por unos 1,100 millones de dólares; unos 250 millones más que en 1994.

Una cifra cercana al 70 % de estos ingresos se captaron por las instituciones turísticas; algo más de un 20 % a través de las líneas aéreas cubanas y los servicios de aeropuertos y poco más del 10 % otras entidades vinculadas directamente a la actividad turística.

En 1995, de los ingresos brutos de las entidades turísticas, un 34 % correspondió a "turismo de paquete" (visitantes acogidos a planes de alimentación), un 44 % a las actividades opcionales ofertadas en el país y el 22 % restante a las ofertas en tiendas.

### **2.3.- Perfil empresarial turístico.**

Hasta el primer trimestre 1994 la actividad turística en Cuba se operaba, fundamentalmente, por tres entidades; el Instituto Nacional de Turismo (INTUR), la Corporación Cubanacán S.A. y el grupo de turismo Gaviota S.A.

El INTUR, entidad turística gubernamental fundada en 1976, operó hasta los primeros meses de 1994, con una presencia mayoritaria en casi todos los polos turísticos, disponiendo del 65 % de la capacidad turística del país, así como de la mayor red de servicios extrahoteleros de la nación. Esta entidad comercializaba sus instalaciones y ofertas turísticas a través de la empresa Cubatur.

A partir del 1º de abril de 1994 comenzó un proceso de puesta en marcha de nuevas estructuras organizativas en la industria turística cubana, las que se encaminan a lograr una mayor eficiencia, agilidad en la gestión y rentabilidad. Dicho reajuste estructural se concreta en lo fundamental en:

- La aplicación del Decreto-Ley Núm. 147 de 1994, en virtud del cual se extingue el INTUR y se constituye el Ministerio del Turismo, teniendo éste como función principal la de establecer las pautas, el control y la política a seguir en el sector.
- Las instalaciones hoteleras pertenecientes al desaparecido INTUR, se agrupan en tres grandes cadenas hoteleras especializadas; Cadena *Gran Caribe*, que atiende las instalaciones de 4 y 5 estrellas, Cadena *Horizontes* con los hoteles de 3 y menos estrellas y la Cadena *Isla Azul* destinada al turismo nacional.
- Los servicios de transporte, abastecimiento, publicidad y tiendas del antiguo INTUR, se constituyen en empresas independientes que ofertan sus actividades a las cadenas hoteleras y al resto de las entidades turísticas.
- Las actividades extrahoteleras que desarrollaba el INTUR serán potenciadas en los territorios por las empresas de recreación *Rumbos*, y las marinas y náuticas se agruparán en la cadena *Puerto Sol*.
- Cubatur cambia sus funciones y se constituye en receptor para atender al turista en tierra. La comercialización de las capacidades hoteleras será desarrollada por las nuevas cadenas con una amplia participación de las instalaciones turísticas.

Dos corporaciones adicionales, la Corporación Cubanacán S.A. y el grupo Gaviota S.A. que venían funcionando mantienen sus mismas condiciones, realizando reajustes estructurales internos.

La corporación de comercio y turismo internacional Cubanacán S.A. fue creada en 1987, comercializando sus instalaciones a través de empresas mixtas u otras formas de participación de socios extranjeros, por medio de su gerencia de comercialización.

El objetivo fundamental de Cubanacán S.A. es desarrollar, atender y promover la práctica de distintos tipos de turismo, como son el convencional, el de salud y otros vinculados a regiones del interior del país y, en especial, en la zona oriental. Además, mantiene su presencia en los polos más consolidados y reconocidos internacionalmente. Asimismo, estimula el comercio internacional y la creación de empresas mixtas y firmas extranjeras que contribuyen a alcanzar estos objetivos.

La Corporación Cubanacán S.A. ofrece al turismo internacional el 28 % de las capacidades del país en hoteles, bungalows y villas. Sus principales polos turísticos son la capital cubana, Varadero, la playa Santa Lucía, la playa Guardalavaca, Granma y Santiago de Cuba.

Sobre esta base, la corporación creó nuevos servicios y actividades e independizó algunos de los ya existentes, entre los que se encuentran: la cadena *Cubanacán Hoteles*, el *Club de Amigos* para paquetes "todo incluido", la agencia receptiva de viajes *Fantástico*, tres compañías transportistas y *SERVIMED* para la atención del turismo de salud.

Por su parte el grupo de turismo Gaviota S.A. opera desde finales de la década del '80 y dispone del 7 % de las capacidades ofertables al turismo internacional. Sus instalaciones se ubican, de forma mayoritaria, en los polos de Varadero, Sancti Spiritus y Pinar del Río.



Además de estas entidades turísticas, desde los inicios de la década del '90 se han consolidado en el mercado cubano diferentes cadenas hoteleras de reconocido prestigio internacional, asociadas en su gestión con las entidades nacionales. Actualmente, en el desarrollo turístico del archipiélago cubano operan 17 cadenas hoteleras extranjeras.

#### **2.4.- Potencialidades de desarrollo.**

Ubicada en una zona privilegiada dentro del Caribe insular, Cuba tiene potencialidades para convertirse en el destino turístico más importante de la región.

El potencial físico estudiado asciende a 85 localizaciones definidas como polos turísticos, en los cuales pudieran asimilarse unas 200,000 habitaciones, sin lesionar la ecología, e invertirse unos 20,000 millones de dólares en los más de 7,000 kilómetros de costa, 50 cayos y más de 200 playas.

Con el desarrollo acelerado de este potencial, iniciado desde finales de la década pasada, es previsible que se dispondrá para finales de siglo de unas 50,000 habitaciones ubicadas en diferentes polos.

Asimismo, se pronostica que, con los ritmos de crecimiento que se van alcanzando, Cuba estaría en condiciones de recibir en 1996; 850,000 turistas, con más de 1,300 millones de dólares de ingreso bruto. En el año 2000 se prevé llegar a 2,5 millones de turistas con un ingreso bruto de 3,100 millones de dólares.

El gobierno cubano ha estimulado la inversión extranjera en esta industria a fin de: aumentar la rentabilidad, adquirir tecnología de punta y estimular el incremento del nivel ocupacional en las instalaciones.

Así, la actividad turística se convirtió en la pionera de la apertura cubana a la inversión extranjera y hoy sustenta su desarrollo acelerado con la presencia de capital foráneo en dos variantes de negocios: las asociaciones económicas o empresas mixtas y los acuerdos para gerencia y comercialización de hoteles (management hotelero).

La primera empresa mixta hotelera con capital foráneo en el sector comenzó a operar en 1990, en el hotel de 4 estrellas Sol Palmeras, en Varadero, construido con capital cubano de Cubanacán S.A. y español de la cadena *Sol Meliá*.

Los primeros contratos de management hotelero se iniciaron en 1992. En el presente participan en esta modalidad de negocios 17 firmas foráneas en 35 hoteles con más de 6,400 habitaciones.

#### ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS OPERANTES EN CUBA.

<i>Cadena hotelera</i>	<i>País de procedencia</i>	<i>Polo turístico en Cuba</i>
TRIP Hoteles S.A.	España	Cayo Coco, Varadero y Ciudad Habana
L.T.I.	Alemania	Varadero, Santiago de Cuba y Ciudad Habana
Sol Meliá	España	Varadero, Ciudad Habana
Commonwealth Hospitality LTD	Canadá	Marea del Portillo (Granma)
Raytur	España	Santa Lucía (Camagüey)
Delta	Canadá	Santiago de Cuba
Super Club	Jamaica	Varadero
ACOR	Francia	Varadero, Santiago de Cuba y Cayo Coco.
Club Mediterrané	Francia	Varadero.

## CAPÍTULO III.

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

#### 3.1.- Antecedentes, origen y definición.

##### Antecedentes.

Es innegable que la planeación es parte de la vida: planeamos para traer al mundo a otros seres, igualmente para sostenernos viviendo; preparándonos, invirtiendo, laborando y hasta para abandonar la vida misma.

Todos los actos de nuestra existencia son generalmente planeados; podrían exceptuarse aquellos incidentes en que, por lo imprevisto, surgen sin darnos tiempo a planear, entonces nos guiamos por instinto, por el impulso que provoca el mismo incidente.

La Planeación Estratégica aún cuando se ha considerado como un descubrimiento del medio siglo actual hacia nuestros días, su existencia data de muchos siglos atrás, de hecho siempre ha existido. Desde que el hombre o su antecesor aparece sobre la tierra ya se planea; así por ejemplo para alimentarse por medio de la cacería, se valía de estrategias como la de apartar al animal hacia sitios pantanosos o lodosos para inmovilizarlo y poderlo someter o como el arrearlos hacia despeñaderos, donde al caer se mataban o quedaban imposibilitados de escapar; al almacenar provisiones para tiempos futuros, ya se despliega una estrategia planeada.

Aníbal 200 años a.C., al preparar junto con sus consejeros su ataque a Roma ya utilizó Planeación Estratégica. Los troyanos al valerse de un gran caballo de madera que supuestamente abandonaron con soldados en su interior para llegada la noche salir y tomar la ciudad griega, desarrollaron una Planeación Estratégica.

Por lo tanto, puede concluirse de acuerdo con tales acontecimientos pasados, que la Planeación Estratégica no es privativa de nuestro tiempo, sino que es inherente al hombre como ser humano.

En el mundo de los negocios una planeación en la cual se determinen las estrategias con sus tácticas, proyectos y pasos resulta imprescindible.

Dada la competitividad y complejidad en los negocios, el contar con otros medios alternos a los acostumbrados que conduzcan a los objetivos, echar mano de las estrategias, resulta imperativo. Así pues, la Planeación Estratégica se confirma como un instrumento valioso y necesario al cual se pueda acudir.

La planeación puede contener uno o varios programas y cada programa con sus subprogramas y éstos a su vez, con sus respectivas actividades, además en la planeación generalmente se pueden prever otros caminos que han de conducir también hacia la meta.

Lo que sucede en nuestro días, es que se le proporciona más importancia y aplicabilidad a la Planeación Estratégica, igualmente ha acontecido con otras técnicas. El individuo, siempre escudriñando y a la búsqueda de soluciones a los problemas cada día más complejos que se viven, se reencuentra con esta técnica y le imprime mayor énfasis. Lo que por un tiempo vivió una fase de letargo, hoy regresa cuando las situaciones demandan mayores elementos que coadyuven en el logro de propósitos.

Actualmente, la Planeación Estratégica se ha convertido en una necesidad, tanto para la empresa privada, como para el sector gubernamental. Cuando prevalecen las situaciones cambiantes, la inestabilidad y la incertidumbre, entonces resulta mucho más apreciable la planeación.

## Definiciones.

Definir las palabras ha sido siempre un gran problema para el hombre, más aún cuando se trata de términos técnicos y tratados por tantos especialistas, como es el caso de la Planeación Estratégica. Sería muy útil para toda persona interesada en este tema, que la nomenclatura fuera aceptada universalmente, pero este no es el caso.

En este apéndice se ha hecho el esfuerzo por definir los términos claves, ya que las definiciones son difíciles de entender y esto es indispensable para tomar las acciones adecuadas.

La mayoría de los escritores en esta rama tienen sus propias definiciones, las cuales varían enormemente en cuanto al nivel de abstracción, sustancia y aceptación general.

Ezequiel Gálvez A., estudioso del tema da tres definiciones de Planeación. Según él:

*1- La Planeación es la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar, siguiendo ciertas principios, procedimientos y reglas encaminadas hacia el logro de un objetivo ya visualizado o previsto.<sup>16</sup>*

En este concepto contempla la existencia previa de un objetivo o meta, es decir, que de las diversas cosas que podemos hacer, hemos seleccionado algo, tenemos trazado aunque sea mentalmente sus límites y contornos; por lo que ya captada esta situación debemos proceder a establecer las acciones a desarrollar para alcanzar tales fines.

---

<sup>16</sup> Gálvez A., Ezequiel, "Planeación estratégica en los negocios", Ed. ECASA, México, 1993, Pág. 13.

2- *Planeación es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y logrando metas alcanzables.*<sup>17</sup>

Este último concepto se difiere del primero, en que la planeación involucra al todo, que no hay nada previsto, todo está por hacerse; desde establecer una misión, objetivo o meta, hasta determinar la secuela de actividades a realizar para alcanzar dicho objetivo.

3- *Desde el punto de vista Estado, la planeación es el proceso racional organizado para elegir alternativas en función a las necesidades del país, el cual fija prioridades, establece objetivos y metas económicas, políticas y sociales en función de los recursos físicos, humanos y financieros con que se cuenta.*<sup>18</sup>

Para este mismo autor la Estrategia es:

*El arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo. En el ramo militar es el arte de dirigir y coordinar las operaciones militares.*<sup>19</sup>

George A. Steiner define la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

1- *Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.*<sup>20</sup>

Según este concepto, la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con

---

<sup>17</sup> Gálvez A., Ezequiel, "Planeación estratégica en los negocios", Ed. ECASA, México, 1993, Pág. 13.

<sup>18</sup> Idem, Pág. 14.

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> Steiner, George A., "Planeación estratégica", Ed. Compañía Editorial Continental, México, 1983, Pág. 20.

otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

*2- La planeación estratégica es un proceso que se inicia en el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.<sup>21</sup>*

*3- Desde el punto de vista filosófico la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida.<sup>22</sup>*

Según esto, la planeación estratégica requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

*4- Estructuralmente se puede definir a la planeación estratégica como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.<sup>23</sup>*

Coincidimos con este autor en que existen numerosas características más de la planeación estratégica, sin embargo, estas cuatro características fundamentales son las que hemos tomado como base para el desarrollo de nuestro trabajo.

---

<sup>21</sup> Steiner, George A., "Planeación estratégica", Ed. Compañía Editorial Continental, México, 1983, Pág. 20.

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> Steiner, George A., "Planeación estratégica", Ed. Compañía Editorial Continental, México, 1983, Pág. 21.

### 3.1.1.- Características e importancia.

#### Características.

En la actualidad la planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de la situación en que se realiza. Además el proceso de planeación debe reunir una serie de características, que harán más fácil su implantación; las cualidades que deben reunir todo sistema de planeación son las siguientes:

1. *Sencillo.* Demasiada planeación trae confusiones y complejidades, que resulta tan funesto para la empresa como lo es la misma ausencia de planeación.
2. *Comprensible.* Que sea accesible y entendible para cada elemento de la organización, pues el abuso de terminología y aspectos rebuscados o excesivamente técnicos sólo serían entendibles por los especialistas.
3. *Flexible.* Que acepte modificaciones cuando ya las circunstancias no ameriten otra cosa.
4. *Adaptable para el corto y largo plazo.* Existen conceptos que requieren planearse para más allá de un ejercicio.
5. *Generalizado.* Que comprende cada una de las áreas que conforman la empresa, para que cada una de las mismas pueda medir el alcance o avance de sus metas y por consecuencia, del objetivo.
6. *Cuantificador.* Para medir alcances o avances sobre el objetivo, es necesario mencionar cifras. Podrán existir conceptos difíciles de cuantificar, pero siempre habrá que evitar "los no cuantificables".
7. *Informativo.* Que arroje información periódicamente; es necesario darse cuenta de los frutos logrados por medio de la comparación entre lo planeado y lo alcanzado.
8. *Organizativo.* Que reúna organización y permita deslindar responsabilidades. Aunque todo sistema debe organizarse adecuadamente, sin embargo, no es por demás repetirlo. La identificación de responsabilidades también es básica para cumplimientos y estímulos.



9. *Evaluativo*. Que permita la evaluación y sirva como retroalimentador. La revisión es imprescindible para fines de control, evaluación y estimulación.

### Importancia.

La Planeación Estratégica es importante porque marca el paso que la empresa debe seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes. Resulta indispensable en la sobrevivencia de las organizaciones modernas independientemente de su magnitud y estructura.

A continuación se exponen algunas razones que fundamentan la importancia y por consecuencia, la necesidad de implantar la Planeación Estratégica:

1. Permite la incursión mediante la investigación hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional, esto es, minimizando el riesgo se lanza a lo desconocido. Muchos negocios han ido a la bancarrota por no salirse de lo tradicional, de lo conocido y acostumbrado; han preferido esto, que aceptar el cambio, la innovación.
2. Da cabida a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos explorar nuevos caminos. Logrando de esta manera sobrevivir y procurar su estabilidad.
3. Sustituye a la intuición que poseen los escasos visionarios o genios. El cambio ya no se funda en la intuición de unos cuantos, sino en lo planeado estratégicamente por muchos, pues la planeación y su técnica están al alcance sin sujetarse a capacidades geniales.
4. La investigación y desarrollo de la moderna empresa es la base fundamental de la Planeación Estratégica asegurando el futuro del negocio, orientándolo hacia un fin predeterminado.
5. Con la planeación para capacitar, se logra la liberación de la limitante experiencia personal acumulada en una empresa, permitiendo la toma de decisiones, pues ya no hay tiempo suficiente en nuestros días para acumular experiencia a través de los años.

6. Se establece un objetivo determinado y alcanzable que va de acuerdo con las aspiraciones de la empresa, pero en vez de aventurarse a lo desconocido una vez tomada la decisión, se analiza e investiga y se cruza por una etapa de experimentación.
7. Reduce y hasta suprime la improvisación (mecanismo rápido, económico y sencillo de adaptarse a situaciones cambiantes lentas). En estos tiempos de cambios constantes y dinámicos la improvisación resulta insuficiente, imprecisa y hasta peligrosa.
8. La Planeación Estratégica requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirven de retroalimentación.
9. Es aplicable aun en aquellas entidades públicas o privadas que se juzgan dependientes y ejecutoras de una autoridad o voluntad superior. Además, cada entidad dependiente interviene en la determinación del objetivo con la parte que le es relativa. Permitiría planear a largo plazo y no únicamente para periodos de vigencia del superior, o en todo caso referirse dicha planeación al tiempo de vigencia, con lo cual se lograría mayor eficiencia, evitando dejar programas trunco o incompletos que sólo perjudican a la colectividad, con el consabido despilfarro de recursos por obras abandonadas y olvidadas.
10. Establece responsabilidades, como en la determinación de los objetivos han intervenido niveles jerárquicos diversos, cada uno resulta responsable de su propio objetivo ya que intervino en su determinación.

### **3.2.- Etapas que conforman el proceso de Planeación Estratégica.**

La planeación debe ser un proceso continuo y, por tanto, ningún plan es definitivo; está siempre sujeto a revisión. Por consiguiente, un plan no es nunca el producto final del proceso de planear, sino un informe provisional. Es un registro de un conjunto complejo de decisiones que actúan unas sobre otras y que se puede dividir de muchas maneras distintas. Cada planificador tiene distinto modo de subdividir las decisiones que deben hacerse. Con tal de que se tomen en cuenta todas las decisiones importantes, las diversas maneras de dividir un proceso de planeación estratégica en partes son generalmente cuestión de estilo o de preferencia personal.

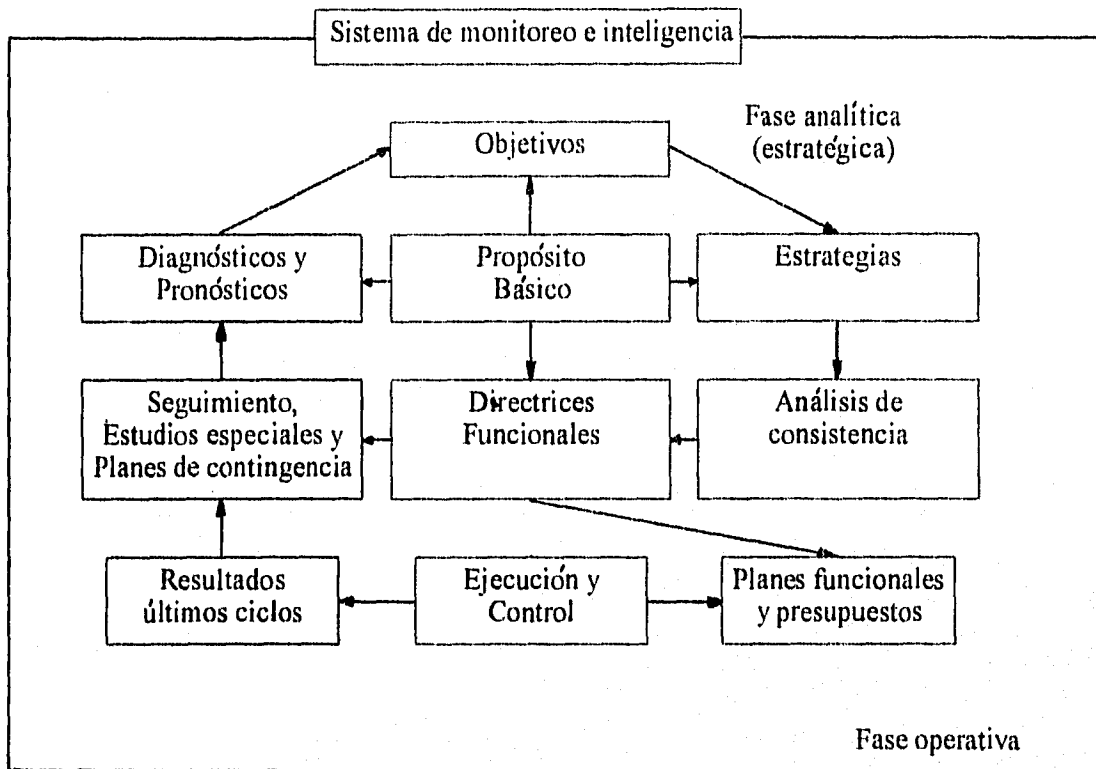
En la literatura especializada, continuamente se presentan casos exitosos de aplicación en organizaciones de todo tipo, tamaño, propiedad, ubicación geográfica, actividad, edad, y complejidad.

Dadas estas experiencias, es posible afirmar que existe en la actualidad una base de conocimientos suficientes para asegurar buenos resultados al seguir la metodología general. En este sentido es conveniente aclarar:

1. Existe una metodología típica que al aplicarse produce buenos resultados.
2. Esta metodología debe adecuarse a la situación específica de cada organización:
  - Su historia.
  - Entorno competitivo en que opera.
  - Tecnología, etc.
3. El plan estratégico de cada organización, es único y es, en gran medida, el resultado de la visión de sus directivos.
4. Las organizaciones que se encuentran en una determinada industria, posiblemente coincidan con algunas acciones estratégicas, como respuesta a las presiones que el entorno ejerce, y que todas las experimentan al mismo tiempo, pero la estrategia de cada organización, dependerá de las decisiones estratégicas del cuerpo directivo y de los recursos de que disponga.

A continuación, en la Fig. 9, presentamos una metodología para la elaboración del proceso de planeación estratégica (PE) que ha sido utilizada en actividades de consultoría y en cursos especializados para todo tipo de organizaciones en varios países y que nosotros consideramos es la que más se apega a la realidad de los negocios turísticos en sentido general y específicamente a los negocios turísticos cubanos.

**Fig. 9: PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**



Como ya se ha mencionado, este proceso se puede aplicar a todo tipo de organizaciones, siendo necesario adecuar su instrumentación a las características particulares de cada una. Esto es particularmente cierto para el caso de grandes compañías, en las que existen varias divisiones y en cada una de estas operan varias empresas. En estos casos, el proceso de PE requiere darse en paralelo, retroalimentándose a los varios niveles jerárquicos.

La metodología plantea que el proceso de planeación estratégica debe estar conformado por las siguientes etapas:

1. Definición del propósito básico.

En esta primera etapa del proceso se define la actividad sustantiva de la organización. Se contesta la pregunta: ¿Para qué fue creada la empresa?

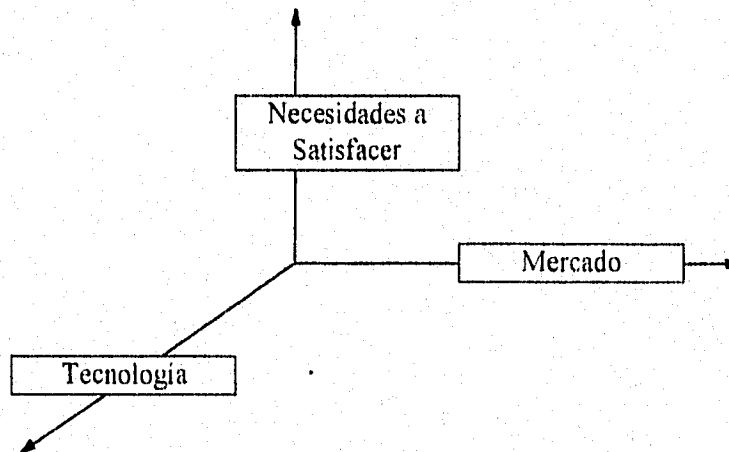
No siempre es fácil reflexionar en sentido abstracto, sobre el fin último que se persigue al efectuar una inversión y ofrecer algo al mercado. Evidentemente, se trata de establecer una declaración que trascienda el obvio hecho de que la organización, fue creada para lograr una atractiva rentabilidad.

Se trata de una reflexión de mayor importancia, en relación a dos aspectos claves:

- Definición del negocio sustantivo de la organización.
- Definición de la cultura corporativa existente.

*Definición del negocio.*

Consiste en definir la actividad sustantiva de la organización a lo largo de las siguientes dimensiones:



## 1. Definición de las necesidades que se satisfacen.

Es la más abstracta de las dimensiones. Se definen las necesidades que se desean satisfacer en forma conceptual. Esta dimensión puede expandir radicalmente las oportunidades de actuación de la organización así como el tipo de competidores a los cuales se enfrenta. Estas necesidades son, en general, permanentes, esto es, varían muy gradualmente en el tiempo. Por ejemplo:

- “Contribuir al logro de una alta productividad”.
- “Facilitar las telecomunicaciones”.
- “Brindar seguridad”.

Se logra definir el hilo común entre los productos y mercados presentes y futuros para comunicar posibles direcciones de crecimiento al interior y al exterior de la organización.

## 2. Definición de los productos y/o servicios que se ofrecen.

¿Cuáles son los bienes o servicios por medio de los cuales la organización satisface las necesidades definidas?

La lista de las familias de productos o servicios debe acompañarse con una definición del:

- Alcance de la línea.
- Posicionamiento de la calidad-precio que se desea lograr.

## 3. Definición del mercado que se desea atender.

¿A qué tipo de clientes deben dirigir los esfuerzos? Es necesario definir:

- Alcance: Grupo de clientes atendidos y no atendidos.
- Segmentación del mercado: Alternativas de división del mercado.

ESTADO DE LA INDUSTRIA

#### 4. Tecnología.

Definición de la manera cómo la organización enfrenta esta variable estratégica. Se debe definir si se trata de:

- Tecnologías múltiples.
- Tecnologías complementarias.
- Lograr la transmisión de una tecnología a otra.
- Lograr un liderazgo tecnológico.
- Operar principalmente con tecnología propia o con tecnología comprada.

#### 5. Alcance de la actividad.

En esta dimensión se definen cuáles son los niveles de producción o distribución más convenientes para la operación:

- Grado de integración vertical en la producción y en la distribución.

Se trata de balancear los beneficios de tipo económico con elementos estratégicos al combinar diferentes tecnologías en la misma organización.

#### 6. Características distintivas.

Identificación de las principales fuerzas de la organización que le permitirán lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado:

- Capacidades competitivas distintivas.
- Activos estratégicos con los que se cuenta.

## 7. Direcciones de crecimiento.

Definición de cuáles alternativas de crecimiento han sido elegidas para el desarrollo de la organización:

- Nuevos productos.
- Nuevos mercados.

### *Definición de la cultura corporativa.*

Consiste en identificar cuáles son los valores o creencias dominantes que existen en la organización y que influyen con el comportamiento de sus miembros, lo importante es definir si los miembros de la organización se encuentran motivados por una serie de valores que los impulsan en su trabajo, o si se trata de una empresa cuyos directivos no han logrado generar una cultura que verdaderamente impulsen a sus integrantes.

Los trabajos que en los últimos años se han efectuado en relación a este tema indican que aquellas empresas que han logrado integrarse alrededor de una cultura organizacional - cualesquiera que éstas sean- son organizaciones mucho más exitosas que aquellas que no poseen una identificación común.

En algunos casos es posible reflejar una importante parte del contenido de la cultura corporativa en una frase:

- “servicio en 24 hrs, en cualquier parte del mundo”.
- “dedicados al crecimiento, la calidad es nuestro compromiso”.



## 2. Diagnósticos y pronósticos.

Esta segunda etapa del proceso, consiste en el acopio y análisis de información sobre tres aspectos fundamentales:

- Diagnósticos y pronósticos externos.
- Diagnósticos y pronósticos internos.
- Análisis de vulnerabilidad.

Estos diagnósticos pueden efectuarse -como el propio proceso de planeación estratégica- a los cuatro niveles siguientes:

1. Nivel corporativo: Para toda la organización se obtiene una visión global tanto de las condiciones externas como de la competitividad de la organización, sin embargo, se trata de un análisis demasiado agregado para poder tomar decisiones en relación a productos y mercados específicos. Se logra un posicionamiento global para orientar las grandes alternativas estratégicas de la organización como un todo.
2. Nivel divisional: Para las principales partes en las que se divide la organización. De manera semejante al nivel corporativo, se posicionan las divisiones de la organización. Utilidad general significativa.
3. Nivel de Unidad Estratégica de Negocio (UEN): Para los componentes sustantivos independientes y con personalidad propia (poseen una gerencia, un sistema de costos y estrategias particulares) en los que se divide una organización para fines de la planeación estratégica. Una UEN se integra con productos - mercados - tecnologías - canales de distribución, suficientemente similares y que, por lo tanto, tendrán la misma estrategia competitiva.
4. Nivel funcional: Para las actividades asociadas a una organización, división o UEN, generalmente se tienen las siguientes áreas funcionales:
  - Dirección general.

- Comercialización, ventas y servicios.
- Operaciones.
- Adquisiciones.
- Logística.
- Desarrollo tecnológico.
- Organización.
- Personal.
- Finanzas.
- Sistemas.
- Relaciones Externas

Estos niveles de análisis van de un mayor a un menor nivel de detalle y su elaboración y alcance dependerán de la estructura organizacional de la empresa. Obviamente no es lo mismo una multinacional de gran tamaño que una empresa familiar operando localmente.

*Diagnósticos y pronósticos externos.*

Se trata de una evaluación cuidadosa del entorno en que opera la organización a fin de identificar y medir:

- *Oportunidades* ( factores externos que pueden beneficiar a los participantes en esa industria).
- *Amenazas* ( factores externos que pueden perjudicar a las organizaciones que operan en esa actividad).

La resultante de este entendimiento del entorno en que opera la organización, se conoce como atractividad de la industria en la que se está operando.

El propósito de este análisis es un entendimiento de los cambios que están teniendo lugar en el entorno en el que se opera. Se busca identificar cuales son los factores de éxito que determinan que las organizaciones dominen los mercados en los que participan.

Los principales factores a evaluar son los siguientes:

- Clientes.
- Competencia.
- Proveedores.
- Tecnología.
- Sector de la economía en que se está participando.
- Economía.
- Gobierno.
- Sociedad.

Este análisis debe efectuarse a nivel:

1. Mega: Nivel internacional. En la medida en que las fuerzas de liberación de la economía aumenten, el análisis a este nivel será de importancia no solo para las grandes compañías exportadoras.
2. Macro: Nivel nacional. Este análisis mide el clima existente en el país en el que opera principalmente la organización.
3. Micro: Nivel sector de la economía en el que opera la empresa.

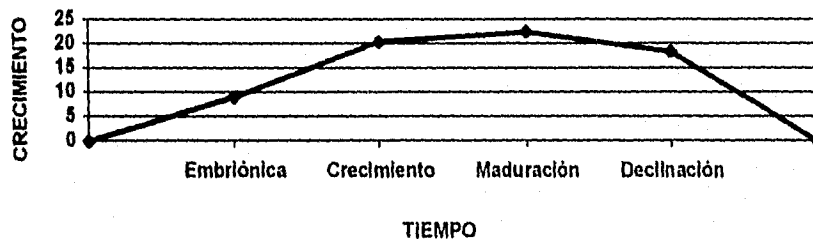
Como parte del diagnóstico externo es conveniente aplicar las siguientes técnicas:

- Ciclo de vida.
- Análisis industrial.
- Grado de integración vertical.
- Factores de éxito.

### *Ciclo de vida.*

Permite el posicionamiento de la industria y de las UEN a lo largo de una curva de crecimiento de la demanda en el tiempo a fin de ubicar a la organización y facilitar el desarrollo de estrategias competitivas adecuadas a la posición en el ciclo. Este proceso se describe en la Fig. 10.

**FIG. 10: CICLO DE VIDA.**



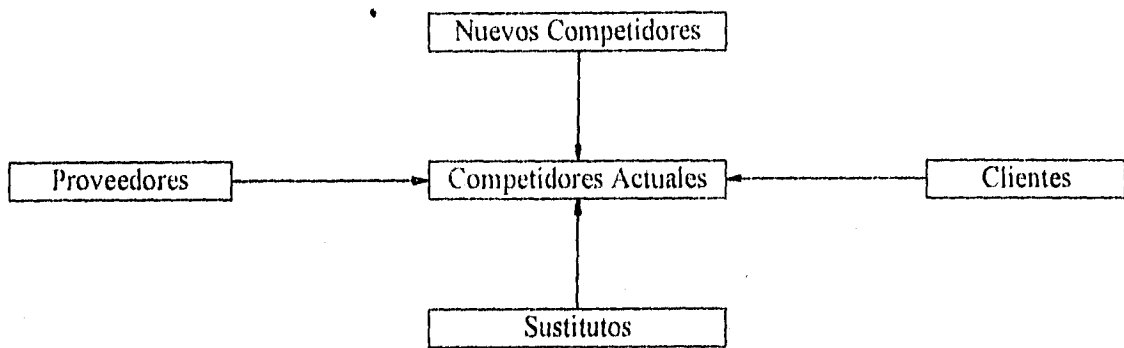
### *Análisis industrial.*

Herramienta que facilita el entendimiento de las cinco fuerzas que definen el clima de competencia en la industria:

- Competidores.
- Clientes.
- Proveedores.
- Productos y/o servicios sustitutos.
- Nuevos competidores.

En la Fig. 11 se grafica este clima de competencia.

**FIG. 11: FUERZAS QUE DEFINEN EL CLIMA DE COMPETENCIA EN UNA INDUSTRIA.**



Adicionalmente, los factores que definen la intensidad de la competencia en una industria son:

1. Estructura de la industria.
2. Número y naturaleza de los competidores existentes.
3. El poder de los proveedores y de los clientes.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Nuevos jugadores potenciales.
6. Barreras de entrada:
  - Inversión de capital.
  - Economía de escala.
  - Acceso a canales de distribución.
  - Diferenciación de producto.

*Grado de integración vertical.*

Se trata de la combinación de procesos tecnológicos distintos para la producción, distribución y venta dentro de los confines de una sola organización.

Representa la decisión de utilizar transacciones internas, más que transacciones externas para lograr su propósito económico.

Se involucra una decisión estratégica que va más allá de la simple evaluación financiera de "hacer o comprar".

Los beneficios y costos estratégicos de la integración vertical dependerá del volumen de productos o de servicios que la organización compra o vende en relación al tamaño de una instalación productiva eficiente.

Entre las consecuencias de no tener el volumen de producción suficiente para una planta óptima se tienen:

- El sobre costo de una planta ineficiente pequeña.
- La necesidad de vender/comprar en el mercado abierto, incluyendo a la competencia, la cuál no estaría, necesariamente, dispuesta a hacerlo.

Entre los factores que favorecen a incrementar el grado de integración vertical se encuentran:

- Economías de escala o ahorros en costos de la unión de la áreas productivas, de control y coordinación, de información y comercialización resultando en relaciones estables en la cadena productiva.
- Acceso a tecnología propietaria que facilita la diferenciación o puede constituir la base para otros negocios.
- Asegurar la oferta y la demanda al tener mayor control sobre la cadena productiva.
- Disminuir el poder de negociación y distorsiones en el costo de los insumos al contar con una capacidad de producción que muestre que la organización sí posee la capacidad de autosatisfacer por lo menos en parte sus requerimientos, pudiendo esta capacidad aumentarse de continuar la actitud actual de los proveedores.

- Aumentar la habilidad para lograr la diferenciación al tener acceso a recursos que otros no tienen, como por ejemplo el contar con materia prima de mayor calidad o poseer canales de distribución exclusivos que pueden ofrecer mejores niveles de servicio.
- Elevar las barreras de entrada y de movilidad al integrar mayor número de actividades en una sola organización ocasionando mayores niveles de inversión.
- Entrar a un negocio con retornos más altos.
- Defenderse de los competidores que ya han incrementado sus grados de integración vertical. Clásico caso de estrategia de copia.

Algunos de los costos de la integración vertical se listan a continuación:

- Los costos de entrada de superar las barreras de movilidad y entrar en el nuevo negocio.
- El incremento de los costos fijos y del nivel de operación rentable de la organización, pudiéndose incrementar el nivel de riesgo.
- Pérdida de flexibilidad para cambiar de insumos o de canales de distribución, se incrementa el costo de cambio a otro proveedor o cliente.
- Mayores barreras de salida.
- Requerimientos de capital para inversión en la integración vertical, lo cual puede ocasionar que no haya disponibilidad de capital para otras áreas que lo necesitan.
- Pérdida del derecho a acceso a la investigación y desarrollo o al *Know-How* de un proveedor o consumidor.
- Necesidad de mantener el balance entre las unidades productivas de la empresa a lo largo de la cadena.
- Pérdida de incentivos al existir “relaciones cautivas” entre unidades que pierden el deseo de competir por colocar sus productos o servicios.
- Diferentes requerimientos gerenciales para atender diferentes tipos de negocios.

### *Factores de éxito.*

Al estudiar a las organizaciones más exitosas en la actualidad económica en que se participa, es fundamental definir:

- ¿Qué es lo que hacen o poseen que les permite ser tan competitivas?
- Estos factores de éxito, siendo, válidos en el mediano plazo, ¿Continuarán en el largo plazo?
- ¿Qué aplicaciones tienen para la organización estos factores de éxito?
- ¿Se debe buscar alcanzar éstos factores de éxito, o es preferible encontrar otras alternativas para el logro de una ventaja competitiva?

### *Pronósticos externos.*

La planeación estratégica es un ejercicio de pensamiento en relación al futuro de la organización, siendo necesario generar por parte del grupo de PE una visión sobre el futuro.

Este análisis se puede dividir en las cuatro categorías siguientes:

#### 1. Pronóstico de mercado.

Se trata de dimensionar las condiciones que afectarán la demanda de los productos y servicios de la organización. En este caso existe un buen número de metodologías que son de gran utilidad para dimensionar la demanda del mercado.

Existen varias firmas especializadas en la elaboración de este tipo de estudios, siendo en muchas ocasiones conveniente subcontratar éste trabajo.



Sin embargo, es recomendable que la empresa tenga la capacidad de generar sus propias proyecciones de demanda, particularmente dado el valioso instrumental de que se dispone en los programas especializados para microcomputadoras especiales.

## 2. Pronósticos económicos.

Se requiere no solo un escenario macroeconómico para el futuro cercano (uno o dos años) sino también un escenario de alternativas y de la evolución económica más probable para las regiones/países que más impacto tienen para la organización para los próximos 5 - 8 años.

En este caso se requiere tener acceso a organizaciones especializadas que se dedican a modelar la economía de países y regiones y que pueden definir escenarios alternativos, así como su probabilidad de convertirse en realidad. Se trata, en este caso, de obtener insumos de alto valor agregado que enriquezcan la capacidad de pensamiento estratégico por el grupo de PE.

## 3. Pronósticos Tecnológicos.

En este caso se requiere una serie de pronósticos sobre las tecnologías que utiliza la organización. En muchas ocasiones es posible adquirir estudios elaborados por empresas especializadas, en otros casos será necesario complementar la información disponible con la aplicación de metodologías especialmente desarrolladas para este fin.

Esta área es, por lo general, del dominio de los ingenieros de diseño de producto/proceso y de las fusiones de investigación y desarrollo, siendo necesario traducir al resto de los directivos las aplicaciones que para esta organización pueden tener los cambios tecnológicos que se estén pronosticando.

Un pronóstico tecnológico debe contener siempre los cuatro elementos siguientes:

- Componente cualitativo.
- Componente cuantitativo.
- Tiempo (fecha de ocurrencia).
- Probabilidad de ocurrencia (confiabilidad).

#### 4. Pronósticos sociales y políticos.

De igual manera que en los casos anteriores es conveniente tener acceso a organizaciones especializadas en el análisis de los cambios que están teniendo lugar en el entorno político social a fin de que el personal que participa en el proceso de PE pueda evaluar y medir el impacto que estos cambios puedan tener en la empresa.

#### *Diagnóstico y pronósticos internos.*

Se trata de una evaluación cuidadosa de la propia organización a fin de identificar y medir:

- *Fuerzas* (ventaja que la organización realmente tiene en relación a las principales empresas participantes).
- *Debilidades* (aspectos que presentan rasgos que constituyan obstáculos a la adecuada capacidad de ofrecer al mercado productos y servicios con niveles de precio, calidad, oportunidad y flexibilidad necesarios).

La resultante de esta medición de capacidad de competir de la organización se denomina competitividad de la organización.

Al igual que en el caso de los diagnósticos y pronósticos externos, en este caso se busca medir la capacidad de competir de la organización.

Se deben medir cuatro elementos fundamentales de competencia en el mercado:

- Costos: Capacidad de diseñar, producir y vender a bajo costo.
- Calidad: Grado en el que se satisfacen las expectativas del mercado.
- Oportunidad: Cumplimiento de las fechas en las que el producto o el servicio es demandado por el cliente.
- Flexibilidad: Capacidad de satisfacer los requerimientos especiales de los clientes.

Los factores que se deben considerar son los siguientes:

- Dirección y estrategias instrumentadas en el pasado.
- Comercialización.
- Operaciones.
- Tecnología.
- Personal y organización.
- Sistemas de información y control.
- Financiamiento.
- Resultados.

#### *Pronósticos internos.*

Se busca estudiar la tendencia que presenta la empresa en el horizonte de planeación al haberse instrumentado las estrategias formuladas en ciclos de PE anteriores. Se trata de contestar el siguiente tipo de preguntas:

- ¿Qué pasará con la empresa si no efectuamos cambios de la manera como actualmente se está operando?.
- ¿Qué resultados se pueden esperar de las estrategias que se han diseñado en el pasado?.
- ¿Tendrán el resultado deseado los cambios que se han instrumentado?.
- ¿Es viable la empresa de seguir con el rumbo que lleva?

### *Análisis de vulnerabilidad.*

Como parte sustantiva de la elaboración de los diagnósticos y pronósticos es recomendable efectuar los análisis de vulnerabilidad. Esta metodología fue desarrollada por SRI Internacional, empresa Estadounidense especializada en consultoría y tecnología. La ventaja de ésta técnica es que ofrece a los participantes, en el proceso de planeación, la oportunidad de enfocar al entorno en que se opera y a la propia organización con una óptica pesimista, buscando identificar situaciones que pongan en dificultad a la organización.

La aplicación de la metodología, requiere seguir los siguientes cuatro pasos:

1. Identificación de los pilares en los que se sustenta la organización. De acuerdo a SRI Internacional, existen doce tipos de pilares. Los dos primeros son aplicables a todo tipo de organizaciones, no así el resto que se aplica a sólo cierto tipo de empresas. La lista de los pilares es la siguiente:
  - Necesidades que satisfacen, esto es, lo que la organización satisface a través de sus productos y servicios. Este aspecto fue definido en la primera etapa del proceso: propósito básico.
  - Recursos y activo de la propia organización, que otorgan una superioridad.
  - Posición de costos muy bajos en relación a la competencia.
  - Base de clientes, ya sea que se trate de clientes cautivos o pocos en número, pero a los cuales se les conoce profundamente y con los que existen sólidas relaciones.
  - Tecnologías especiales de la organización que le dan una ventaja competitiva.
  - Habilidades especiales de su personal, experiencia, dominio de metodologías de trabajo de difícil acceso.
  - Símbolos de identidad corporativa, que son conocidos por el mercado y que nuevamente constituyen un pilar para la organización.

- Barreras institucionales a la competencia, como pudiera ser una legislación que limita a empresas del gobierno una determinada actividad económica.
  - Valores sociales que la favorecen; por ejemplo, una mayor atención sobre el deterioro ecológico.
  - Sanciones, apoyos e incentivos a una determinada actividad.
  - Confianza de los clientes en los productos, servicios e integridad de la organización.
  - Amenazas a productos y servicios complementarios que son requeridos por la empresa como insumos propios.
2. Identificación de los eventos amenazantes para cada categoría de pilares. Es conveniente que cada participante en forma independiente identifique y sugiera al grupo posibles eventos amenazantes que se le pueden presentar a la organización en el horizonte de planeación (por lo general 3-5 años) para cada una de las categorías de pilares anteriormente definidos.
  3. Ubicación de éstos eventos amenazantes en la matriz de vulnerabilidad. Esta etapa se debe efectuar, primero, en forma individual por cada uno de los participantes en el proceso de PE y, acto seguido, en forma colectiva, buscando en este caso el consenso de los participantes mediante la discusión y, principalmente, a través de compartir la información que cada participante posee sobre los diferentes eventos.
  4. Formulación de acciones de acuerdo a la ubicación de los eventos en la matriz. Las acciones que lógicamente se sugieren para cada cuadrante son:

Cuadrante I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo y</li> <li>• Planes de contingencia</li> </ul>
Cuadrante II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción inmediata</li> </ul>
Cuadrante III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar acciones</li> </ul>
Cuadrante IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar solamente</li> </ul>

A continuación en la Fig. 12 se muestra la matriz de vulnerabilidad en la que se han ubicado eventos (O) a nivel de ejemplo:

**FIG. 12: MATRIZ DE VULNERABILIDAD.**

I I m a p a O c r t g o a n c i n z.	Catastrófico	O	I	O	II	
	Severo					
	Moderado	O	IV	O	III	
	Ninguno					
		0%	25%	50%	75%	100%
		Probabilidad de ocurrencia				

A partir de los resultados de los diagnósticos, pronósticos y del análisis de vulnerabilidad se cuenta con la información necesaria para definir los objetivos, las estrategias y los planes operativos que permitirán a la organización lograr una ventaja competitiva.

Se trata de una etapa en la que es necesario integrar y analizar una gran cantidad de información, requiriéndose de tiempo y de personal con gran experiencia. También será necesario invertir en la adquisición de información y de estudios especialmente encomendados a fin de contar con la mayor cantidad de elementos que permitan un conocimiento de la realidad actual y futuro del entorno y de la propia organización.

### 3. Definición de los objetivos de la organización.

Como resultado de la definición del negocio y de la elaboración de los diagnósticos y pronósticos se procede al tercer paso en el proceso de planeación: La definición de los objetivos de la organización como un todo, también conocidos como objetivos corporativos.

Se presentan las siguientes preguntas en esta parte del proceso:

- ¿Cuántos objetivos debe tener la organización?
- ¿Cómo redactar los objetivos?
- ¿No es suficiente un objetivo global de generar utilidades atractivas? (“Un negocio se crea para producir dinero”)
- ¿Cómo deben redactarse los objetivos?
- ¿En base a que información se deben establecer los objetivos de la organización?

Las respuestas a la lista anterior son las siguientes:

Es necesario redactar un número suficiente de objetivos que satisfagan las necesidades de los interesados en la organización. Los interesados en una organización son los siguientes grupos de individuos:

- Dueños o accionistas = Desean un retorno en la inversión adecuado al tipo de industria en la que se está operando, así como una expectativa de crecimiento en el tiempo de esta inversión.
- Empleados (tanto el personal gerencial como el personal directo) = Desean satisfacciones asociadas al esfuerzo en el desempeño de su trabajo, así como una organización con altos niveles de eficiencia.
- Clientes = Desean productos/servicios con calidad, precio y servicio tales que satisfagan sus necesidades. Adicionalmente, desean que la organización crezca e innove.
- Proveedores = Desean una organización que los considere como una extensión de sí misma, compartiendo éxitos comunes.
- Gobierno/Sociedad = Desean una organización que no solamente cumpla con sus compromisos legales sino que, además, contribuya al desarrollo de la comunidad en la que opera.

Esta lista de objetivos genéricos se puede resumir de la siguiente manera:

- Crecimiento.
- Eficiencia.
- Calidad, precio, servicio.
- Innovación.
- Repartición de utilidades.
- Sueldos, prestaciones, seguridad.
- Compromiso con proveedores.
- Contribución al desarrollo macro.

Como se puede apreciar, el objetivo único de “maximizar utilidades” es demasiado para facilitar el desarrollo de estrategias y planes operativos.

Muchas de las acciones que se van a emprender para el logro de los objetivos inciden en varios de estos objetivos (por ejemplo, un programa de calidad total que logra beneficiar a los clientes y que tiene adicionalmente múltiples beneficios internos). Sin embargo, también se puede apuntar que no es siempre factible lograr maximizar cada uno de estos objetivos, dado que hay ocasiones en que el logro de un objetivo no se puede lograr sin sacrificar en parte a otro, como puede ser el caso de repartir altas utilidades versus el invertir en activos para lograr crecer.

La formulación de los objetivos debe efectuarse en dos etapas:

1. Definición de la importancia relativa de cada uno de los tipos de objetivos genéricos para la organización
2. Reducción de los objetivos de acuerdo al siguiente formato:
  - Atributo
  - Índice
  - Meta
  - Tiempo



Todo objetivo debe integrar siempre en redacción los anteriores elementos para que realmente sea una declaración que facilite la toma de decisiones por parte de los integrantes de la organización.

Son elementos en la redacción de objetivos:

- El atributo se relaciona con la parte cualitativa del objetivo, por ejemplo: mejorar la participación de la organización en el mercado de exportación.
- El índice es la manera como se mide el objetivo (en este caso, porcentaje total de las ventas en unidades monetarias fijas, a un periodo o denominadas en dólares).
- La meta no es otra cosa que la cuantificación de un objetivo. Siempre es factible medir los objetivos, aunque en algunos casos será necesario un proyecto especial para lograr medir los objetivos (por ejemplo, imagen de la organización ante el entorno). En este caso del objetivo de exportación se puede establecer la meta con un número: 30 por ciento, por ejemplo.
- El tiempo, esto es, la fecha en la que se deberá lograr alcanzar el objetivo, por ejemplo: para el año de 1998.

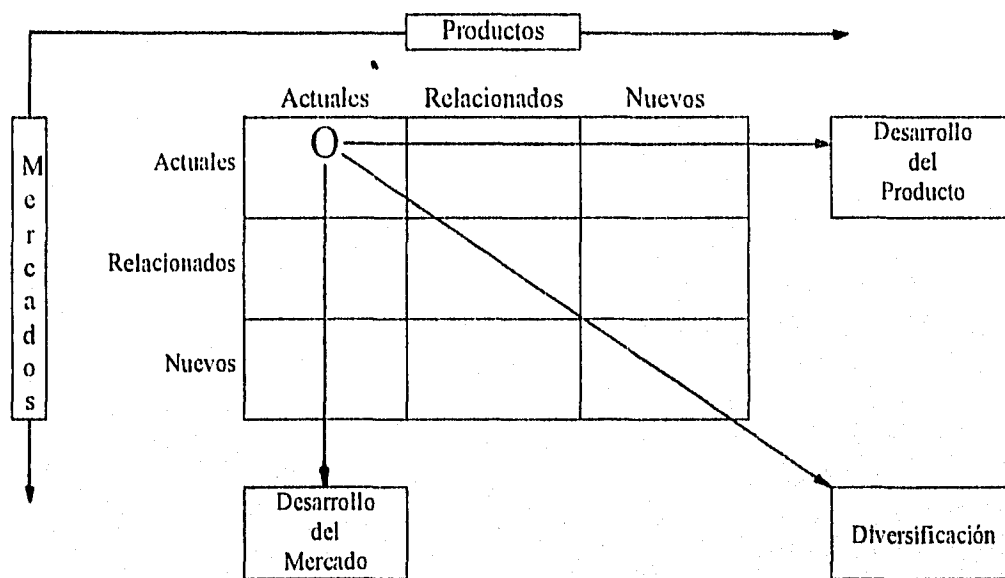
Los objetivos se redactan sobre la base de la información que se ha generado en el proceso de planeación hasta este punto:

- Propósito básico.
- Diagnósticos de pronósticos.

Para ayudar en esta etapa del proceso de formulación de objetivos, particularmente en relación a los objetivos de crecimiento, es siempre útil auxiliarse de la Matriz de Crecimiento o Matriz de Ansoff, en la que se genera un espacio de crecimiento en relación a dos ejes fundamentales: productos y mercados. En función a la lejanía del cuadrante “actuales - actuales” de la Fig. 13, será el grado de riesgo de la diversificación.

De acuerdo a varias investigaciones especializadas, realizadas durante los últimos años, particularmente a raíz de la gran cantidad de adquisiciones de empresas en USA y en Europa, se ha concluido que un grado de diversificación demasiado amplio no arroja, necesariamente, resultados positivos para las grandes corporaciones que embarcan en tales actividades, pues se pierde la capacidad de enfocarse en un grupo de tecnologías y mercados relativamente relacionados, en donde se puede capitalizar las experiencias acumuladas durante años.

**FIG. 13: MATRIZ DE CRECIMIENTO - ANSOFF**



O = Integración Vertical

La elaboración de objetivos corporativos, no es otra cosa que la respuesta que la organización da a los resultados del diagnóstico externo, del diagnóstico interno, de los pronósticos y del análisis de vulnerabilidad. Se busca aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, así como ampliar las fuerzas y reducir las debilidades.

### *Objetivos adicionales.*

A partir de los objetivos organizacionales, se pueden desprender una serie de objetivos para las diferentes áreas de la empresa. La nomenclatura utilizada para cada una de estas áreas varía de empresa a empresa, aunque tienden a predominar las siguientes:

- Unidades estratégicas de negocio.
- Funciones.
- Departamentos.
- Individuos.

La conocida técnica de administración por objetivos, desarrollada en la década de los 50's por Peter Drucker, facilita la generación de una cantidad de fines asociados a otros niveles organizacionales. Es fundamental que nunca se pierdan de vista los objetivos corporativos o globales, de la organización, a fin, de asegurar que los esfuerzos de la mayoría están siendo adecuadamente canalizados. Una manera de lograr esto es, utilizando una matriz en la que se cruzan los objetivos corporativos, con los objetivos para la UEN u otra área de organización.

Es conveniente evaluar la correlación entre los objetivos corporativos y los funcionales, pudiéndose utilizar el siguiente esquema en el que se muestra en cada celda una correlación hipotética que existe entre los objetivos corporativos y los objetivos funcionales (5 = alta, 1 = baja). De existir una baja correlación entre ambos conjuntos de objetivos, debe evaluarse la conveniencia de plantear los objetivos que menos contribuyen.

<i>Objetivos</i>	<i>Comercialización</i>	<i>Operaciones</i>	<i>Personal</i>
Crecimiento	1	3	2
Eficiencia	4	5	5
Calidad	1	5	4
Innovación	2	4	1
Dividendos	1	1	1
Sueldos	2	3	5

La identificación de los objetivos corporativos, determina el rumbo hacia donde se desea dirigir la organización y las diferentes prioridades en el horizonte de planeación: crecimiento, personal, productividad, etc.

El siguiente paso en el proceso de PE, permitirá ampliar y confirmar estos objetivos.

#### 4. Formulación de las estrategias de la organización.

En la cuarta etapa del proceso de planeación se les presenta sin duda, el principal reto a los participantes, es una etapa que demanda más creatividad y en la que se despliega la capacidad de los directivos para identificar y evaluar la manera como se vinculará la organización con su entorno.

Se define que una estrategia de negocios, es la manera como la organización decide interaccionar con el entorno que lo rodea.

Históricamente se pueden encontrar tres etapas en la concepción sobre lo que es una estrategia y los conceptos y herramientas que se pueden utilizar para establecer las mejores estrategias para la organización.

Estas tres etapas son:

- Administración clásica.
- Utilización de los recursos entre las varias UEN y necesidades de diversificación.
- Logro de una ventaja competitiva sostenible.

### *Administración clásica.*

Desde el inicio de la teoría de la administración de empresas, a principios de este siglo, se conceptualizó que estrategia era la forma de lograr los objetivos de la empresa. Si el objetivo era el *qué*, la estrategia era el *cómo*.

Esta idea sigue siendo totalmente válida en la actualidad. Para cada uno de los objetivos corporativos, se desprende una serie de estrategias para lograr los objetivos de la empresa. Es conveniente generar alternativas para asegurar que la elección de las más idóneas sea el resultado de la experiencia y visión de los participantes.

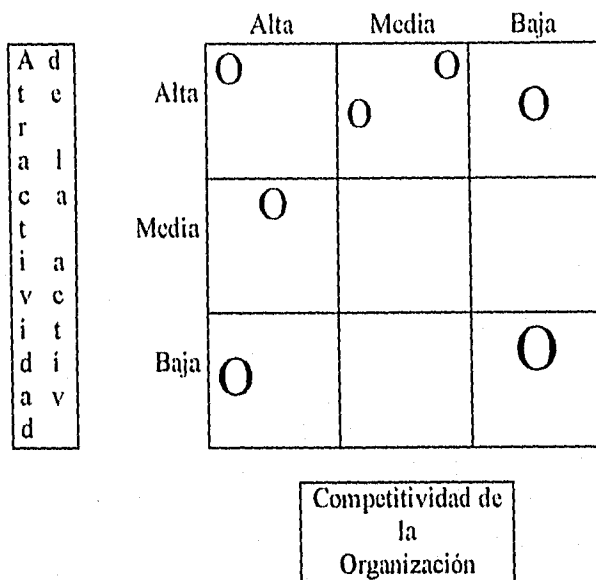
Esta manera de enfocar las estrategias es aplicable a todo tipo de objetivos, desde los corporativos hasta los personales.

### *Utilización de los recursos entre las varias UEN y necesidades de diversificación.*

En la década de los 60's se desarrollaron una serie de herramientas para auxiliar a los directivos en la toma de decisiones integrando en un solo esquema de análisis todas las actividades de negocios de la organización, facilitando así, la definición de prioridades y estrategias en función de una serie de condiciones previamente identificadas.

La matriz de atractividad-competitividad, presentada en la Fig. 14, es posiblemente la matriz que mejor ejemplifica este tipo de herramientas conocidas como *análisis de portafolios*.

**FIG. 14: MATRIZ ATRACTIVIDAD - COMPETITIVIDAD**



En ésta matriz se ubican las UEN en función de tres informaciones:

1. *Tamaño* relativo de la unidad, generalmente en relación a las ventas totales anuales. El diámetro de cada círculo representa el volumen de ventas.
2. Posición de la UEN de acuerdo a la *atractividad* que la unidad tiene, evaluándose factores como los siguientes:
  - Crecimiento.
  - Rentabilidad.
  - Tipo de competencia.
  - Tamaño del mercado.
  - Exportación/Generación de divisas.
  - Ciclo de vida.
  - Disponibilidad de insumos.
  - Barreras de entrada.
  - Productos o servicios sustitutos.
  - Diferenciación posible.

- Protección.
  - Necesidades de la sociedad.
3. Posición de la unidad en relación a su propia competitividad frente a sus principales competidores. Los criterios usualmente utilizados para medir la competitividad son los siguientes:
- Costos.
  - Calidad.
  - Servicio.
  - Modernización de los activos utilizados.
  - Tecnología.
  - Participación en el mercado.
  - Personal.
  - Recursos financieros.
  - Socio.
  - Experiencia.
  - Imagen.
  - Grado de integración vertical/horizontal.

En función del posicionamiento de cada UEN en la matriz, se desprende una serie de posibles estrategias genéricas que lógicamente pueden seguirse:

<i>Estrategias</i>	<i>Atractividad</i>	<i>Competitividad</i>
Crecimiento	Alta - Media	Alta - Media
Consolidación	Alta - Media	Media - Baja
Mantenimiento	Media - Baja	Alta - Media
Diversificación	Baja	Alta - Media
Desinversión	Alta - Media - Baja	Baja

La matriz de atractividad-competitividad facilita la identificación de las estrategias que cada UEN puede seguir en relación a la inversión de recursos financieros y humanos que es recomendable canalizar a cada unidad de negocios.

Crecimiento		Consolidación
	Mantenimiento	
Diversificación		Desinversión

Adicionalmente, la herramienta permite identificar las necesidades de generación de nuevas actividades para la organización, como es el caso de las UEN que se ubican en el cuadrante de baja atractividad y alta competitividad.

Como se puede ver en los siguientes ejemplos de organizaciones con situaciones hipotéticas diametralmente opuestas, los requerimientos estratégicos son muy diferentes en función del posicionamiento de las actuales UEN.

○ ○		
○ ○		



En este caso se trata de una organización cuyo principal reto consiste en agregar recursos (financieros y humanos) suficientes para soportar una estrategia de crecimiento para la totalidad de sus UEN. Posiblemente será necesario invitar a nuevos inversionistas para contar con estos recursos, lo que presenta a los dueños actuales la posibilidad de perder parte del control de la organización.

Lo importante en este caso es contar también con el personal con vigor y experiencia para apuntalar la estrategia genérica de crecimiento.

		○
		○ ○
		○

En esta segunda organización los esfuerzos deben dirigirse a un cambio radical en las operaciones. La empresa tiene dos opciones: mejorar substantivamente la competitividad de sus operaciones o abandonar esas actividades. Se requiere, por lo tanto, personal con las habilidades necesarias para reconvertir a estas unidades. En este caso la variable tecnológica puede jugar un papel sustantivo.

De considerarse que en algunas UEN no existen las condiciones para mejorar la competitividad, se tiene enfrente el reto de disminuir el impacto social de cerrar una fuente de trabajo.

O		
	O	O

Esta tercera presenta el mayor reto en términos de su propia definición de su actividad fundamental. El reto de esta organización es evolucionar hacia otras áreas de mayor atraktividad. La evolución puede ser gradual, pues la organización, al tener una magnífica competitividad, podrá seguramente seguir operando en el mercado con márgenes relativamente altos al no tener que mantener altas tasas de crecimiento y, por lo tanto, de inversión. Sin embargo, la empresa tiene ante sí una difícil tarea de redefinición de su propósito básico o razón de ser.

*Logro de una ventaja competitiva sostenible.*

La tercera componente en la formulación de las estrategias se relaciona con las decisiones que la organización debe tomar en relación a la manera cómo buscará lograr una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo a los expositores de este enfoque -dentro de los cuales destaca el economista Michael Porter, de Harvard Business School- existen tres alternativas para el logro de esta ventaja:

1. Operar buscando un mínimo costo en las operaciones totales de la organización. Esto se logra mediante acciones tales como:
  - Utilización de insumos de bajo costo.
  - Innovaciones tecnológicas dirigidas hacia los procesos de manufactura.
  - Productividad.
  - Economías de escala.

2. A través de la búsqueda de una diferenciación en las operaciones. Algunas alternativas para lograr la diferenciación real son:

- Calidad.
- Innovaciones dirigidas hacia el producto o servicio.
- Imagen.
- Marca.

3. La última alternativa es vía la concentración de la actividad en un nicho o una especialidad.

La idea es dirigirse exclusivamente hacia:

- Un sólo segmento del mercado.
- Una sola línea de productos.
- Darle más importancia al mantenimiento de altas utilidades que a la expansión del volumen de operación.

Esta alternativa combina un alcance restringido de las operaciones y la elección de operar sobre la base de un mínimo costo o de una diferenciación.

#### Ventaja Competitiva

		Ventaja Competitiva	
		Bajo Costo	Diferenciación
Alcance competitivo	Amplio	Liderazgo basado en un costo mínimo	Liderazgo basado en una diferenciación
	Estrecho	Nicho y costo	Nicho y diferenciación

Lo importante en este caso es que la organización elija solamente una de entre estas tres alternativas, lo cual no sucede al tratar los directivos de perseguir las tres en paralelo, no llegando a destacar en realidad en ninguna de las tres. Si bien se pueden tener buenos resultados relativos no se logra una capacidad de operación de clase mundial. Lo que sucede en este caso es que las actividades funcionales no tienen una clara indicación de hacia donde concentrar los

esfuerzos, canalizándose los recursos en varios frentes, diluyendo éstos sin lograr una capacidad real de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Cuando los directivos de una organización no han incorporado a la metodología de la PE éstos conceptos, no es fácil concentrar la atención principalmente en uno solo de éstos sectores, dado que los tres pueden parecer atractivos:

- Atender a todos los sectores, tanto los mercados masivos como las especialidades.
- Atender a todos éstos mercados ofreciendo la mayor diferenciación posible a los clientes.
- Al mismo tiempo, buscar cómo operar con los mínimos costos posibles a lo largo del diseño, operación y comercialización.

Como se puede observar, la instrumentación de alguna de éstas estrategias requiere de algunas actividades muchas veces opuestas por lo que es necesario su explícita evaluación y elección, para que todos los responsables dentro de cada UEN puedan dirigir sus esfuerzos a lo largo de costos, diferenciación o especialización.

#### *Estrategia corporativa y estrategias funcionales.*

Con la elección sobre la mejor manera de competir para cada UEN se termina la etapa de formulación de las estrategias a nivel de cada unidad de negocios.

La estrategia a nivel corporativo o total estará dada por la sumatoria de las estrategias a nivel de las UEN, resultando posiblemente un empuje estratégico con énfasis en la diversificación o en el crecimiento, en función del posicionamiento de las principales UEN en la matriz atractividad-competitividad.

Siempre es conveniente buscar una sinergia entre las diferentes estrategias de las UEN en la medida de lo posible.

Una vez definida la estrategia para cada UEN en términos de inversión y de logro de una ventaja competitiva es necesario asegurar que -al igual que en el caso de los objetivos- exista una estrecha correlación entre las estrategias a nivel de las UEN y las estrategias funcionales. El formato que a continuación se presenta puede facilitar este trabajo.

UEN Estrategia genérica Ventaja competitiva
---

Función	Estrategia
• Dirección	
• Comercialización	
• Operaciones	
• Tecnología	
• Personal	
• Organización	
• Finanzas	
• Sistemas	

Con esta etapa del proceso de PE concluyen los aspectos que requieren de mayor análisis y de mayor visión estratégica por parte de los directivos y demás participantes en el proceso. Las siguientes etapas, si bien son necesarias, sólo facilitan una adecuada instrumentación de las definiciones tomadas anteriormente.

##### 5. Análisis de consistencia.

Esta etapa asegura que el proceso de PE se ha efectuado adecuadamente. No es otra cosa que una inspección para comprobar que:

- Las bases metodológicas y de información en las que se sustenta el plan son correctas.
- Las estrategias planeadas son factibles de lograr, pues se cuenta con los recursos necesarios o es realista la adquisición de los recursos adicionales que se requieren para instrumentar el plan propuesto.

La mejor forma de efectuar el análisis de consistencia es tamizar el plan a través de preguntas como las siguientes:

- ¿Es la estrategia consistente con el *entorno* en el que opera la organización?
- ¿Es la estrategia consistente con las *políticas* internas, con los estilos de dirección de los principales ejecutivos, con la *cultura* corporativa y con los procedimientos operativos de la propia empresa?
- ¿Es la estrategia apropiada en función de los *recursos* disponibles, principalmente en relación a:
  - Recursos financieros.
  - Instalaciones.
  - Recursos gerenciales?
- ¿Han sido evaluados los *riesgos* de seguir la estrategia y resultan aceptables para la organización?
- ¿Está la estrategia de acuerdo al *ciclo de vida* y posicionamiento en la matriz atraktividad-competitividad?
- ¿Es el *ritmo* de instrumentación propuesto el correcto para enfrentar los cambios que están teniendo lugar en la industria?
- ¿Cuál es el grado de *confiabilidad de la información* utilizada?

El análisis de consistencia puede tener dos resultados:

1. Si hay consistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se continua con el proceso de PE: la formulación de las estrategias funcionales y de los planes funcionales.</li> </ul>
2. No hay consistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere la revisión de los objetivos, pues éstos no se podrán alcanzar y/o la obtención de recursos adicionales que permitan instrumentar estrategias.</li> </ul>

Como se puede apreciar, se trata de una etapa estructural, del propio proceso de PE y que tiene como fin asegurar que el documento que se genera es un documento creíble y que actuará como guía para la toma de decisiones y no una lista de buenos deseos como en muchas ocasiones se considera a estos esfuerzos.

Las mejores alternativas para la ejecución de esta etapa son:

1. Los propios participantes en el proceso de PE.	• Evaluación formal de su propio trabajo.
2. Directivos de los siguientes niveles superiores de responsabilidades por el desempeño global.	• Evaluación formal del plan estratégico efectuado por los niveles inferiores directamente responsables de las UEN.
3. Área de PE de la empresa.	• Función tradicional de ésta área, especialmente en el caso de organizaciones complejas con varias divisiones y múltiples UEN.
4. Consultores externos.	• Alternativa para lograr una mayor objetividad o para explorar nuevas oportunidades de negocio. Es necesario que la firma consultora tenga un excelente conocimiento sobre las industrias en las que opera y sobre la propia organización. Lo primero es más común que lo segundo.
5. Consejo de administración.	• Una de las principales responsabilidades de este nivel jerárquico.

#### 6. Directrices de las áreas funcionales.

En esta última etapa del proceso de PE, en su fase analítica (estratégica), se procede a identificar todas aquellas tareas estratégicas que deben ser instrumentadas por las diferentes áreas de la organización a fin de que el plan estratégico se desarrolle adecuadamente.

Se trata de una agenda estratégica en la que se integran todas aquellas directrices, programas, acciones, responsabilidades o tareas que son recogidas por las diferentes divisiones, empresas,

UEN, funciones o individuos a fin de que cada uno de los integrantes de la organización tenga muy claramente identificadas las actividades de índole estratégica que son su responsabilidad ejecutar en el período de vigencia del proceso de PE; por lo general, se trata de aquellas tareas para los próximos 12 meses.

Se destacan aquellas labores realmente sustantivas a fin de que todos y cada uno de los participantes puedan concentrar su atención y sus recursos en los frentes que realmente son vitales para la adecuada instrumentación del plan estratégico. La información para la identificación de estas directrices se encuentra a lo largo de todo el proceso de PE seguido hasta este momento, principalmente en las dos etapas de respuesta a la etapa de diagnósticos/pronósticos: objetivos y estrategia.

Como se puede percibir, esta etapa, al igual que la anterior, es de tipo estructural y consiste en resumir o destacar aquellas tareas prioritarias que deben ser efectuadas por los cuadros directivos de la organización.

Un formato que puede facilitar esta etapa es el que a continuación se muestra, cuya información debe ser conocida por todos los participantes en el proceso a fin de facilitar la coordinación de la instrumentación.

Área:

No	Directriz	E	\$	Beneficio Esperado	Índice de Medición	Plazo	Responsable

E: Estudio a ser elaborado interna o externamente.  
 \$: Costo de la directriz.  
 Plazo: Corto (1 - 12 meses), Mediano (1 - 2 años), Largo (3 - 5 años).



Esta etapa, si bien no representa ningún esfuerzo significativo, es vital para facilitar la fase de implantación del plan y el seguimiento necesario.

Con esta etapa termina propiamente el proceso de PE en su fase analítica y se inicia la fase operativa o táctica; pero, antes de proceder a esa fase operativa revisaremos lo tocante con una etapa relacionada también de tipo estructural.

#### 7. Seguimiento, estudios especiales y planes de contingencia.

Esta etapa se asocia a las actividades tradicionales de una función de planeación estratégica, ya sea en una organización que requiera tener esa función especializada, o bien cuando esa función es llevada a cabo por los propios directivos sin responsabilizar a un grupo en especial.

Se trata de integrar una serie de actividades asociadas al proceso de planeación, destacando las siguientes tareas:

##### *Seguimiento:*

En este caso se trata de efectuar un seguimiento al proceso de PE a fin de asegurar que los directivos han entendido el proceso y que realmente se han percatado de la gran importancia que este tipo de administración tiene para el desarrollo competitivo de su organización.

La idea no es ejercer un control de la instrumentación del plan -aspecto que es responsabilidad de la Dirección General y que se tratará más adelante al explicar la fase operativa- sino facilitar que la instrumentación de las estrategias se efectúe de la forma más eficiente posible. Esto se logra a través de dos elementos:

1. Asegurándose que los responsables de la instrumentación han entendido claramente la metodología y que adicionalmente están convencidos de su utilidad.
2. Buscando la cooperación necesaria entre las diferentes funciones que faciliten la instrumentación.

*Estudios especiales:*

Como se recordará de la etapa de diagnósticos y pronósticos, la cantidad de información y análisis necesarios sobre el entorno y sobre la propia organización puede ser considerable.

No siempre se tienen en la empresa todos los datos y los estudios asociados para la adecuada toma de decisiones; por otro lado, no se puede detener, obviamente, el proceso hasta que se cuente con toda la inteligencia requerida. De allí que las lagunas de información e inteligencia que se van detectando a lo largo del proceso de PE se debe ir registrando a fin de que en esta etapa de la metodología se proceda, precisamente, a definir los estudios que son necesarios elaborar a fin de contar con los insumos para una adecuada evaluación de los cambios de toda índole que están llevando a cabo en el entorno.

De especial importancia resultan la información e inteligencia asociadas a la competencia y a la variable tecnológica.

Un formato que puede facilitar la presentación de los estudios especiales que se requieren se muestra a continuación:

No	Descripción del Estudio	Área	Responsabilidad	Costo	Tiempo

### *Planes de contingencia:*

Como se recordará, al efectuar el análisis de vulnerabilidad se pueden presentar en el horizonte de planeación eventos amenazantes que si bien se les ha dado una baja probabilidad de ocurrencia, su impacto en la empresa puede ser de moderado a catastrófico (Cuadrante Y en la matriz de la Fig. 12). Para los escenarios resultantes de éstos eventos es necesario elaborar planes de contingencia que enfrenten y den solución a estos escenarios adversos.

Se trata de dedicar cierto tiempo a contestar la pregunta "¿Qué pasa si ...?". En este caso se gana tiempo, factor que puede ser muy importante para evitar reacciones mal fundamentadas cuando crisis inesperadas afectan a la organización.

Son, precisamente, estos tipos de trabajos los que diferencian a las organizaciones verdaderamente exitosas de las empresas grises que operan solamente en "el promedio" y que no contribuyen substancialmente al desarrollo de sus miembros y de la sociedad.

Es lógico plantear que mientras mayor sea el clima de inestabilidad e incertidumbre que enfrente una empresa en su horizonte de planeación, mayor número de planes de contingencia será necesario elaborar.

### 8. Planes funcionales y presupuestos.

El primer componente del proceso de PE en su fase operativa está dado por la elaboración de los planes funcionales y los respectivos presupuestos.

Un plan funcional es el establecimiento de las principales actividades que se ejecutarán en el corto plazo (por lo general un año) al interior de una organización por cada una de sus partes sustantivas.

Es necesario elaborar planes operativos y presupuestos para las siguientes áreas funcionales.

- Dirección.
- Comercialización
- Operaciones.
- Tecnología.
- Personal.
- Organización.
- Sistemas.
- Finanzas.

La tabla de contenido típica de un plan funcional se presenta a continuación:

1. Introducción.
2. Resumen ejecutivo.
3. Directrices estratégicas del área funcional.
4. Diagnóstico del área:
  - Resultados de las operaciones.
  - Situación actual
  - Oportunidades.
  - Amenazas.
  - Fuerzas.
  - Debilidades.
5. Objetivos del área.
6. Estrategias del área.
7. Políticas.
8. Programa de las principales acciones.
9. Presupuestos.
10. Seguimiento y control.

Los planes funcionales, que son precedidos por una fase estratégica lograrán que las acciones de tipo operacional que se efectúan en toda la organización están alineadas a la estrategia maestra de la empresa, resultando una mayor congruencia entre la visión que los directivos han generado para su organización y las acciones que se toman directamente.

Toda organización, por pequeña que sea, efectúa una planeación de tipo operativo dirigida a muy corto plazo. Esta actividad es inherente al propio trabajo que se requiere realizar en las operaciones tradicionales de adquisición de insumos, transformación y distribución.

Lo importante de la fase operativa es que, de contarse con una fase analítica (estratégica), se garantiza mayor congruencia en las operaciones diarias y el gradual, pero constante, proceso de cambio que las organizaciones deben abordar a fin de evolucionar y prepararse mejor para satisfacer a sus usuarios.

### *Presupuestos*

En la elaboración de presupuestos culmina el proceso de PE, dado que un presupuesto es un estado de resultados anticipado a través del cual los planes son traducidos a términos financieros.

Los presupuestos permiten ver claramente qué capital será gastado, por quién y donde, y que costos e ingresos involucran los planes.

Un presupuesto contable es un plan de acción a corto plazo (anual) hecho en términos de los recursos físicos y sus equivalentes monetarios. Un presupuesto se inicia necesariamente con un objetivo financiero, a partir del cual cada UEN presupuesta recursos y resultados, llegándose a la elaboración de los estados financieros en los que se muestra como deberán resultar las operaciones si todo marcha de acuerdo al plan. Es importante resaltar la función de control a corto plazo que el presupuesto permite.

## 9. Ejecución y control.

En esta etapa se pasa al terreno de las acciones. El plan estratégico es instrumentado y controlado formalmente en forma periódica para medir desviaciones y tomar acciones correctivas. La ejecución es responsabilidad de los directivos de acuerdo a las directrices funcionales y a los planes funcionales.

Puede dividirse la actividad de control de acuerdo a su alcance en tres tipos:

1. Responsables directos de las UEN.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control continuo e informal.</li><li>• Revisión formal semanal, quincenal y mensual.</li></ul>
2. Directivos de primer nivel de la organización y principales responsables de la celebración de PE.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión formal mensual, trimestral y anual.</li></ul>
3. Consejo de administración.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión formal en cada junta de consejo.</li><li>• Revisión formal anual al aprobar el plan estratégico para el próximo periodo.</li></ul>

### *Desviaciones.*

Al presentarse desviaciones entre lo planeado y los resultados logrados se necesita distinguir entre las siguientes situaciones:

1. El plan está siendo instrumentado adecuadamente, pero no se han logrado los objetivos, dado que las estrategias no fueron las más adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es necesario revisar y cambiar las estrategias.</li></ul>
2. El plan no ha logrado los objetivos previstos, pero el proceso de implementación ha dejado mucho que desear.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar las razones por las que pueden existir resistencia de algunos ejecutivos a instrumentar el plan estratégico.</li><li>• De considerarse que el plan es consistente, aplicar por parte del Director General una mayor insistencia en que se instrumente el plan.</li></ul>

La mejor forma de asegurar que los directivos y gerentes de una organización instrumenten el plan requiere de:

1. Un proceso participativo que permita la reflexión de la manera como debe evolucionar la organización en el tiempo y en el cual los participantes pueden contribuir activamente a labrar su propia organización.
2. Evaluación de resultados no sólo en base a los resultados de operación a corto plazo (ventas, retorno en la inversión ), sino también considerando la manera cómo se están instrumentando las estrategias a mediano y largo plazo.

#### 10. Resultados de los últimos ciclos.

Esta última etapa de la fase operativa se integra a la fase analítica y busca identificar y entender la evolución histórica y estratégica de la organización.

Los resultados de esta etapa constituyen un insumo para la elaboración de los diagnósticos y pronósticos al presentar las estrategias instrumentadas y los resultados logrados por la organización en el tiempo.

La identificación de las razones de los éxitos y fracasos de la organización es parte importante de esta etapa.

Un formato que puede auxiliar en este sentido es el siguiente:

Éxitos o fracasos	Razones	Implicaciones para el proceso de PE

Con este componente del proceso de PE se termina la fase operativa faltando solamente explicar la etapa de monitoreo e inteligencia.

## 11. Sistema de monitoreo e inteligencia.

En esta última etapa del proceso de PE se integra la información necesaria para que el plan estratégico se elabore sobre bases sólida y realistas.

En muchas ocasiones las estrategias de la organización no son las adecuadas por una deficiencia en el monitoreo del entorno. Esto es, se sigue una metodología adecuada y los participantes hacen su mejor esfuerzo, sin embargo la información en la que se basa el plan es insuficiente o en ocasiones equivocado.

Las empresas que logran destacar en sus respectivos entornos invierten considerables recursos en la creación y desarrollo de este tipo de sistemas, llegando a ser parte integral del proceso de toma de decisiones siendo un componente fundamental en la creación de organizaciones en continuo aprendizaje.

Los principales pasos para la creación de un sistema de monitoreo e inteligencia se describen a continuación:

1. Identificación de la información necesaria para el proceso.
2. Selección de las fuentes de información más adecuadas para asegurar un flujo continuo de información a la organización.
3. Identificación y capacitación de los miembros de la organización que participarán en la recolección, evaluación y análisis de la información.
4. Utilización de las técnicas más adecuadas para transformar los datos e información recabados en inteligencia. Algunas de estas técnicas se han descrito en este capítulo al presentar las



herramientas para la planeación encaminadas a lograr una visión estratégica del entorno en que se desempeña la organización.

5. Generación y diseminación de documentos en los que se difunden los resultados de esta función a todos los usuarios del sistema que deben estar informados de las oportunidades y amenazas que se le presentan a la organización.

La responsabilidad de crear este sistema recae en la función de PE, debiendo participar en las labores de recolección, evaluación y análisis de todos aquellos miembros de la organización que tengan la capacidad y la disposición de darle valor agregado a la materia prima que se capta continuamente.

El punto que frecuentemente requiere aclaración es la manera como el sistema de monitoreo e inteligencia interaccionan con la etapa de diagnósticos y pronósticos. A continuación se ven sus diferencias.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de monitoreo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite identificar, recolectar, evaluar, analizar y difundir en forma continua toda aquella información que pueda ser relevante para la toma de decisiones en la organización, tanto aquellas de índole estratégica como táctica.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnósticos y pronósticos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esta etapa dentro del proceso de PE en la que se efectúa un análisis específico de toda aquella información recolectada en el pasado que sea relevante para la elaboración del plan estratégico.</li><li>• De identificarse que existen lagunas de información necesaria, estas deberán listarse y priorizarse para construir la lista de estudios especiales a efectuarse.</li></ul>

### 3.2.1. Implementación de la etapa de formulación.

Es frecuente encontrar a algunos autores que describen la Administración Estratégica como conjunción de dos aspectos:

- Formulación de una estrategia.
- Implementación de esa estrategia.

En muchas ocasiones se presenta una dicotomía entre el esfuerzo que se dedica a la formulación y el que se canaliza a la implementación, como si pareciera que las fuerzas se agotaron al planear y no quedan recursos adicionales para la acción.

Es parte de la naturaleza de muchas personas participar en un ejercicio intelectual para que al momento de transformar esos planteamientos en realidad, la resistencia al cambio y la inercia que caracterizan a toda organización impiden que la actitud emprendedora prevalezca y se logre que efectivamente la organización evolucione y cambie la forma como opera.

Es motivo de continua frustración por parte de los gerentes de planeación o de los directivos de una gran cantidad de organizaciones observar que, a pesar de que durante el proceso de PE se identificaron oportunidades o amenazas importantes, el grueso del personal actúa como si esta información nunca se hubiera planteado.

¿A qué se debe esta actitud y como se puede resolver?

La contestación a esta pregunta es básica, no solo para lograr un adecuado proceso de planeación, sino que represente probablemente el mayor reto que puede tener un directivo: ¿Cómo lograr que su gente se interese por el desarrollo de la organización en la que trabajan y como facilitar que ellos mismos estén dispuestos a aceptar e instrumentar el cambio?

Algunos elementos que pueden auxiliar para que exista una correlación entre el pensamiento estratégico y la acción son los siguientes:

1. Asegurar que la metodología de PE es entendida y apreciada por la mayoría a través de cursos formales conducidos por especialistas en PE. El proceso de PE debe ser lo más sencillo posible.
2. Asegurar que el proceso es ejecutado por los directores de línea de la organización, y no solo por grupos de especialistas sin un conocimiento directo del mercado o de la tecnología (las llamadas “áreas decorativas”).
3. Asegurar que se cuenta con información adecuada del entorno en el que se opera. Asegurar que los pronósticos son lo más confiable posible. Asegurar que el plan es sólido y realista, no un catalogo de “buenas intenciones”.
4. Asegurar que los participantes tienen en realidad la oportunidad de opinar y plantear alternativas en un clima de búsqueda altamente creativo y motivador. Asegurar que ellos pueden crear colectivamente la visión de lo que la empresa debería ser.
5. Asegurar que el proceso identifica y permite concentrarse en solo esa media docena de prioridades estratégicas que son claves para el logro de la excelencia.
6. Asegurar que la dirección general es la principal promotora de este proceso. Y que evalúa a los directivos no sólo por los resultados a corto plazo.

### **3.2.2. Errores típicos al hacer planeación estratégica.**

Aunque esta no es una etapa del proceso de planeación estratégica, consideramos conveniente y muy importante hacer referencia a algunos de los principales errores en que un experto en la materia podría incurrir al buscar instrumentar esta forma de administrar en las organizaciones:

#### Sobre la naturaleza de la PE:

- Olvidar que planear es un proceso no sólo racional sino político, social y organizacional.
- Suponer que la PE es algo aparte del proceso directivo- administrativo.
- No asegurarse que la alta dirección y dirigentes claves entienden los objetivos de la PE y lo que obtendrán ellos y su organización del proceso.
- No entender que la planeación formal y la intuitiva se complementan, no se excluyen.
- Suponer que los planes los hacen las áreas de apoyo o "Staff" y los instrumentan los de línea.
- Olvidar que el proceso de planeación es un proceso de aprendizaje.
- Suponer que la PE es muy fácil o muy difícil.
- Suponer que es algo mágico que resolverá rápidamente las crisis actuales.

#### Al iniciar el proceso de PE:

- Suponer por parte del director general, que la planeación la puede delegar a un planeador.
- Pensar que no se necesita planear todo porque todo va bien.
- Pensar que la PE no sirve porque no previno algunos eventos o situaciones o no resultó en alguna decisión importante que dejara satisfecho al director general.
- Suponer que el nivel de conocimientos sobre la PE no son suficientemente buenos.
- Suponer que una organización no puede adaptar un sistema de PE adecuado a su naturaleza y tamaño.
- Pensar que un plan exitoso para una organización va a ser igualmente exitoso para otra.
- Ignorar la estructura de poder que existe en la organización al iniciar el proceso de PE.
- No ubicar al área de PE -cuando esta es necesaria como función específica - al suficiente alto nivel.
- No asegurarse que los planeadores saben de PE del negocio, de la cultura corporativa y tienen características adecuadas de liderazgo y personalidad para llevar a cabo el proceso.

Durante el proceso de PE:

- El director tiene tantos problemas urgentes que no tiene tiempo para los importantes y el proceso de PE pierde crédito ante los ojos de otros directores y personal de línea.
- La PE se vuelve impopular porque el director general le dedica mucho tiempo y descuida los problemas inmediatos.
- No involucra a personal clave de la operación.
- Demasiada centralización de la PE de forma tal que las divisiones se desentienden de su responsabilidad por la misma.
- Falla en la definición clara explícita y correcta de los objetivos de la organización.
- Hacer demasiado formal y rígido el proceso, inhibiendo la espontaneidad, flexibilidad y creatividad; el proceso debe mantenerse sencillo y comprensible.
- Pecar de optimismo o pesimismo dejando de ser realistas.
- Extrapolar simplemente (“más de lo mismo”), no comprendiendo que lo que se busca son los cambios estructurales y las discontinuidades más o menos bruscas.
- Dar demasiada importancia a los números, perdiendo la perspectiva real, la intuición y el sentido común.
- Hacer PE sólo un mes al año y olvidándola los otros once meses.
- Fallar el desarrollo de una capacidad de PE en las principales divisiones y UEN.
- Tratar de hacer demasiado en poco tiempo.
- Fallar en montar un mínimo sistema de monitoreo para que el proceso funcione.
- Falla de la dirección general al no discutir con los gerentes de línea los planes que, junto con ellos, se han elaborado.
- Olvidar que todo el proceso conlleva básicamente a tomar mejores decisiones.
- El director general insiste en tomar decisiones intuitivas al margen, aún en contra de lo planeado.
- No usar lo planeado como un estándar contra lo cual medir resultados.
- No tener presente el beneficio/costo de operar el sistema de PE.

## CAPÍTULO IV.

### DESARROLLO METODOLÓGICO.

**Tema:** Planeación estratégica para los negocios turísticos cubanos.

**Área genérica:** Administración.

**Área específica:** Administración turística.

**Área particular:** Planeación estratégica.

**Tema específico:** Competitividad de los negocios turísticos cubanos.

#### 4.1. Planteamiento del problema.

¿Al establecer el proceso de planeación estratégica, aunado a una metodología para la elaboración de planes de mercadotecnia; aplicados en los negocios turísticos cubanos, estos tenderán a aumentar su competitividad internacional?

#### 4.2. Objetivos.

*Objetivo general.*

Proponer un proceso de planeación estratégica para el desarrollo competitivo de los negocios turísticos cubanos.

### *Objetivos específicos.*

1. Describir y aplicar las etapas que conforman el proceso de planeación estratégica en los negocios turísticos cubanos.
2. Determinar algunas acciones que se deben llevar a cabo para aumentar la competitividad de los negocios turísticos cubanos.
3. Determinar los factores que hacen que un servicio tenga calidad.
4. Proponer una metodología para la elaboración de planes de marketing de servicios que puedan contribuir al desarrollo competitivo de los negocios turísticos cubanos.

### **4.3. Hipótesis.**

#### *Hipótesis de trabajo general.*

Los negocios turísticos cubanos que apliquen el proceso de planeación estratégica, en su fase analítica, conjuntamente con ofrecer servicios de calidad y realizando los planes de mercadotecnia con la metodología propuesta, lograrán aumentar su competitividad, en relación a los que no lo aplican.

#### 4.4. Variables.

- Variable dependiente: Competitividad de los negocios turísticos cubanos.
- Variables independientes:
  - Proceso de planeación estratégica.
  - Calidad del Servicio.
  - Plan de mercadotecnia.

#### *Cuadro de variables y operacionalización.*

<i>Variable</i>	<i>Definiciones Conceptuales</i>	<i>Definiciones Operacionales</i>
Competitividad de los negocios turísticos cubanos	Capacidad, de los negocios turísticos cubanos, de producir beneficios superiores al promedio de este sector de referencia (sector turístico) año tras año, adaptándose a los cambios de un mercado y de su correspondiente entorno.	Comparación de la rentabilidad y beneficios que producen los negocios turísticos cubanos, con la rentabilidad y los beneficios, promedios, de los negocios turísticos, de los restantes países del Caribe, año tras año.
Proceso de planeación estratégica.	Proceso continuo flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que le da a los directivos la posibilidad de definir las alternativas, que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.	Evaluación de resultados, no sólo con base a los resultados de operación a corto plazo (ventas, retorno en la inversión, etc.), sino también considerando la manera cómo se están instrumentando las estrategias a mediano y largo plazo.



Calidad del servicio.	Son los estándares mínimos de utilización, eficiencia y congruencia, con que se elabore un producto, o se preste un servicio turístico, los cuales deben ir dirigidos hacia la plena satisfacción del consumidor, o en su caso turista, como resultado de una negociación previamente pactada.	Evaluación y control de la calidad, mediante informes reportados por los prestadores de servicios, donde se determine si el cliente está recibiendo calidad o no.
Mercadotecnia.	Proceso en el cual se realizan la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.	Evaluación de los principales indicadores mercadológicos (incremento en el número de clientes, incremento de las utilidades, etc.) y evaluación para determinar el grado de motivación por el trabajo de cada empleado. Estas evaluaciones se realizarán analizando los reportes emitidos por los prestadores de servicios.

#### 4.5. Procedimiento.

El método que se utilizó en esta investigación es el deductivo<sup>24</sup>, ya que se partió de un estudio general del turismo y de la planeación estratégica hasta llegar a la propuesta de un proceso de planeación estratégica para los negocios turísticos cubanos específicamente.

<sup>24</sup> Deducción : Método de investigación científica, en el que se parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular. (De Gortari, 1957, Págs. 13 y 14 )

Primeramente, para la parte teórica se realizó una investigación documental primaria básica, basado en la recopilación de información y documentación con bibliografía y estudios realizados sobre planeación estratégica, donde se examinó la evolución, características e importancia de la misma y su utilización como vía para aumentar la competitividad de las organizaciones.

Seguidamente se realizó un estudio exploratorio<sup>25</sup>, por medio de revisión de documentación e intercambio de experiencias en planeación estratégica, marketing y servicios, con ejecutivos de negocios turísticos cubanos (4 gerentes de hoteles, 1 gerente regional de tiendas, 1 gerente de agencias de viajes, 2 gerentes regionales de cadenas hoteleras y 2 subgerentes nacionales de cadenas hoteleras); donde se visualizó que en estos negocios se tienen vagas ideas de como desarrollar un proceso de planeación estratégica, un plan de mercadotecnia adecuado, así como otros elementos que influyen en la competitividad de los mismos.

Posteriormente se describen las etapas que conforman el proceso de planeación estratégica en general y en particular el propuesto para los negocios turísticos cubanos; así como los factores que hacen que un servicio turístico tenga calidad; también se describen los pasos que se deben seguir para desarrollar un plan de mercadotecnia adecuado y otros factores que harán que los negocios turísticos cubanos tiendan a aumentar su competitividad.

Por todo lo anteriormente expuesto se define esta investigación como exploratoria en un inicio y posteriormente descriptiva<sup>26</sup>, ya que en ella se describen de manera independiente conceptos que definen el problema de investigación.

---

<sup>25</sup> Estudio exploratorio: Es aquel que se realiza, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Estos estudios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos. (Hernández Sampieri, 1994, Pág. 59)

<sup>26</sup> Estudio descriptivo: Es aquel que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Hernández Sampieri, 1994, Pág. 60)

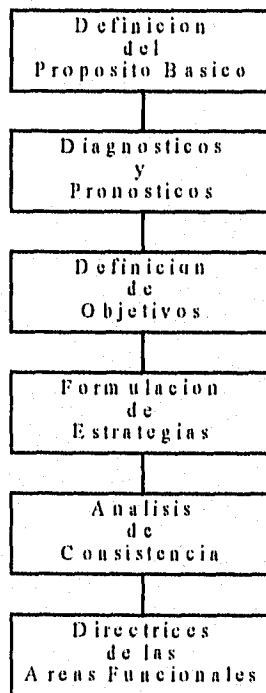
## CAPÍTULO V.

### PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS NEGOCIOS TURÍSTICOS CUBANOS.

#### 5.1.- Aplicación de las etapas que conforman el proceso de planeación estratégica.

Como hemos dicho en el capítulo anterior, no se encontró en los negocios turísticos cubanos, en general, una metodología para llevar a cabo la planeación estratégica, es por ello que nosotros proponemos aplicar el proceso de planeación estratégica descrito en el Capítulo III. Claro que como se trata de un caso específico, con características particulares, hemos tenido que adecuar dicho proceso.

#### FLUJO DE INFORMACIÓN PARA LOS NEGOCIOS TURÍSTICOS CUBANOS



El primer paso que debemos realizar en el proceso de planeación estratégica que proponemos para los negocios turísticos cubanos es:

#### I. Definición del propósito básico de los negocios turísticos cubanos.

Los negocios turísticos cubanos, como todos los negocios turísticos de todo el mundo, fueron y son creados para producir riqueza, misma que contribuye a la prosperidad de los ciudadanos, es decir, todos los que hemos contribuido, de una forma u otra, a producirla.

Ahora bien, al hacer una definición de para qué fueron creados dichos negocios, debemos hacer una reflexión más profunda y definir la actividad sustantiva de estos negocios, lo cual realizamos definiendo:

- Necesidades que satisfacen.
- Servicios que ofrecen.
- Mercados que desean atender.
- Tecnología utilizada.
- Características distintivas.
- Direcciones de crecimiento.

Primeramente debemos decir que en el terreno de los negocios turísticos internacionales, estamos en una crisis (según estudios realizados por la firma de consultoría y asesoría internacional *T.H.R., Consultores en Turismo, Hotelería y Recreación*, de Madrid, España); crisis que nace por el hecho de que se han estado, durante 30 años, desarrollando los negocios turísticos de nuestros países bajo un modelo de desarrollo que hoy plantea dificultades acerca de su continuidad y mejoramiento.

El primer problema o el primer error que se ha cometido durante mucho tiempo, ha sido considerar que el negocio turístico era un único negocio; el negocio consistía en recibir gente,

prestarle los servicios, cobrarle y devolverlos a sus países; que por lo tanto al tratarse de un único negocio todo se podía crear de la misma manera o de forma parecida.

Un negocio, sin embargo, es una combinación de varios elementos los cuales definen propiamente su razón de ser.

Como dijimos anteriormente un negocio es una manera de ganar dinero, satisfaciendo la necesidad del turista, de forma rentable para aquel que la satisface. Para satisfacer esta necesidad, tenemos que hacer que este turista pueda practicar actividades, mismas que son diferentes para cada turista y cada destino. El señor que quiere practicar Golf tiene que hacer unas cosas y el señor que quiere practicar Buceo tiene que hacer otras, por lo tanto, cada vez que hay una necesidad distinta, surge un negocio distinto, por lo que podemos decir que en el turismo no hay un negocio sino muchos negocios.

Como expusimos en el Capítulo I existen diferentes modalidades de turismo, pero cada una de éstas puede estar a su vez formado por varios tipos o grupos. En Cuba podemos encontrar varios grupos dentro del negocio turístico; por ejemplo:

1. *Turismo fisiológico*: Es todo aquel turismo en que la gente busca el descanso, la tranquilidad y la recuperación de la forma. En este grupo hay una necesidad básica de recuperar el equilibrio físico y mental.
2. *Turismo de salud*: Es aquel en el que la gente busca aliviarse de alguna enfermedad o padecimiento. Este responde a la necesidad de recuperar la salud.
3. *Turismo de socialización*: Este es practicado por las personas que aunque quieran o no recuperar el equilibrio físico y mental, lo que más le interesa es simplemente formar parte de un grupo, sentirse miembro de un grupo, comunicarse con otras personas.
4. *Turismo de diversión*: En este tipo de turismo no existe la necesidad de recuperar el equilibrio físico ni mental, sino que lo que necesitan las personas que lo practican es divertirse, gozar, dar rienda suelta a sus sentidos.

5. *Turismo cultural*: Es todo aquel turismo en que las personas buscan nuevas o variadas formas de cultura, historia y modos de vida de otros pueblos. En este grupo la necesidad básica es aumentar el espectro cultural.
6. *Turismo de educación y aprendizaje*: Es aquel en que los individuos participan en cursos y conferencias de diferentes y muy variadas disciplinas. Este responde a la necesidad de ampliar e intercambiar conocimientos y experiencias.
7. *Turismo de negocios*: Es aquel que practican los hombres de negocios, es decir, aquellos que viajan por la necesidad de participar en convenciones, juntas de trabajo, ferias, exposiciones, etc., o por llevar a cabo alguna negociación.

De una manera muy sencilla hemos dividido para Cuba, el llamado negocio turístico, como mínimo en 7 negocios diferentes.

Tomando como ejemplo base el turismo fisiológico, por ser el de mayor afluencia en nuestro país, podemos desglosarlo perfectamente en varios mercados. Ej.: “Club de Vacaciones”, “Viajes Paisajísticos”, “Práctica de Deportes”, “Cruceiros de Placer”, “Vacaciones en la Playa”, etc.

Entre estos mercados del turismo fisiológico el que más visita nuestro país es el de “Vacaciones en la Playa”, ya que lo principal que ofrece Cuba al turista que nos visita, es sol y playa, que sigue siendo la principal motivación de los viajes turísticos en el mundo. Este mercado lo integran como mínimo tres grupos de personas, que podríamos llamar, para mejor comprensión: *Individuo X, Individuo Y e Individuo Z.*

El primero (*Individuo X*), que es el 30 % del mercado (según un estudio realizado por la firma de consultoría internacional *Price Waterhouse*, de Canadá), quiere descanso total, que no le compliquen la vida, quiere ser ligeramente activo, pero un activo sin trabajar; participar en algunas cosas, no muchas, pero dominado; que le digan qué tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer y cuando lo tiene que hacer.

El *Individuo X* es una persona grupal, necesita estar y vivir en grupos y normalmente compra sus vacaciones en grupo y no va a ir donde no le garanticen que no va a encontrar grupos y además un estilo poco sofisticado.

Para triunfar con éxito, satisfaciendo las necesidades de este tipo de turista, se le debe ofrecer:

- Entorno agradable, pero no tan sofisticado.
- Alojamiento funcional.
- Buen precio.
- Buen clima.

En el extremo opuesto al del *Individuo X* está el *Individuo Z*, que es el 20 % del mercado (según el mismo estudio de *Price Waterhouse*); esta persona es activo light, es decir, hacerse creer a él mismo que hace muchas cosas, pero sin complicarse demasiado; en realidad es pasivo, no le gusta trabajar y es dominante. El *Individuo Z* está en la hamaca de la piscina y es de los que levanta la mano y dice: -camarero por favor una cerveza-. El camarero tiene que acudir a la hamaca con la cerveza.

El *Individuo Z* es individual y muy sofisticado, necesita estar solo, por lo que generalmente viaja solo.

Para triunfar con este tipo de personas y hacerlo con éxito se le tiene que ofrecer:

- Entorno sofisticado.
- Alojamiento de nivel superior.
- Gran oferta de actividades asociadas a su estatus.
- Buen clima.
- Excelente servicio.

No comentamos en detalle el perfil del *Individuo Y*, porque es un perfil intermedio entre el *Individuo X* y el *Individuo Z*. Los tres perfiles que hemos expuesto, fueron determinados por estudios realizados a nivel internacional y en Cuba, por firmas de consultoría internacional, como *Price Waterhouse* y *T.H.R.*, que hemos mencionado anteriormente y por especialistas del Ministerio de Turismo de Cuba.

Hemos explicado todo esto porque cada negocio turístico se desglosa en mercados y cada uno de éstos se desglosa en segmentos y hemos visto que para triunfar en cada uno de estos segmentos tenemos que satisfacer necesidades distintas, requiriendo de cosas distintas. Además podemos apreciar, aunque aquí está simplificado, que es absolutamente imposible, dentro de un hotel o dentro de un pequeño *resort*, dejar satisfecho al *Individuo X* y al *Individuo Z* al mismo tiempo, por lo que insistimos, que en materia de negocios turísticos hay infinidad de mercados, con infinidad de segmentos, que tienen infinidad de necesidades diferentes, las cuales para satisfacerlas hay que ofrecer infinidad de productos y/o servicios.

Por lo tanto, es responsabilidad de cada uno de los *resorts* turísticos cubanos, definir su negocio, con sus mercados, segmentos y necesidades a satisfacer ofreciendo el servicio que se requiera.

La variable tecnológica, en los negocios turísticos cubanos se puede definir analizando varios elementos:

1. En el transporte aéreo se utiliza, fundamentalmente, tecnología propia, pero debido a la situación económica por la que está atravesando Cuba en estos momentos no se ha podido renovar muchos de los aviones con que se cuenta actualmente, algunos de los cuales tienen varios años de atraso.



Para solucionar este problema la aeronáutica civil cubana está rentando naves aéreas a otros países y líneas aéreas que cuentan con tecnología de avanzada, que por supuesto es mucho más eficiente que la nuestra.

2. En cuanto a infraestructura del transporte, Cuba ha construido nuevos aeropuertos y ha remodelado y ampliado otros que hacen posible el arribo de aviones de gran porte a los principales polos turísticos. Todos estos aeropuertos están equipados con tecnología de avanzada para brindar un mejor servicio a los usuarios.

El transporte terrestre para turistas se está renovando con una flota creciente de autobuses, microbuses, taxis, etc.

3. En los negocios turísticos cubanos se aplica la informática. Ejemplo de esto es que la mayoría de los hoteles cuenta con sistemas informáticos que enlazan a todos los puntos de ventas de estas instalaciones, para un mayor control y servicios más rápidos y eficientes.

Además existen sistemas informatizados de reservaciones, que manejan tanto las agencias de viajes nacionales acreditadas en Cuba como las que se encuentran en el extranjero.

En la publicidad y la promoción también se cuentan con sistemas informatizados donde los turistas pueden obtener información de los principales polos turísticos del territorio nacional.

4. La aplicación de técnicas perfeccionadas en marketing no está muy avanzada en nuestro país, es por ello que más adelante proponemos una metodología para la elaboración de planes de mercadotecnia, para servicios turísticos, que de aplicarse ayudaría también a aumentar la competitividad de los mismos.

Las principales características distintivas con que cuentan los negocios turísticos cubanos, que le permitirán lograr una ventaja competitiva sostenible son:

- Cuba se encuentra ubicada en una posición geográfica privilegiada, accesible en poco tiempo desde cualquier parte del continente americano.
- Gran potencial natural, con más de 300 playas en islas y cayos, muchos de ellos prácticamente vírgenes, fondos marinos de gran valor, etc.
- Carácter hospitalario de nuestro pueblo y alto nivel educacional de la población.
- Estabilidad política y social.
- Tranquilidad y seguridad del viajero en su estancia en Cuba, etc.

La última dimensión a definir son las direcciones de crecimiento. El crecimiento de los negocios turísticos en Cuba debe estar dado en lo fundamental por:

1. Nuevos productos: Estos nuevos productos deben ser principalmente:
  - Construcción de nuevas instalaciones y remodelación de otras.
  - Construcción de infraestructura en general (carreteras, puertos, aeropuertos, campos deportivos, etc.)
  - Actividades náuticas como el yatismo y los cruceros.
  - Incrementar los eventos relacionados con el turismo de negocios y convenciones.
  - Promocionar el multideestino en el área del Caribe y Latinoamérica.
2. Nuevos mercados: Estos van a estar dados en lo fundamental por la aparición de los productos que se proponen anteriormente.

Ya teniendo definida la actividad sustantiva de los negocios turísticos cubanos estamos en condiciones de definir la misión de los mismos.

### *Misión:*

*Ofrecer servicios y productos turísticos competitivos y de calidad, buscando la óptima satisfacción a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, empleados, accionistas, comunidad y propietarios, bajo un concepto de confianza, seguridad, responsabilidad, honestidad, profesionalismo y compromiso en la búsqueda de la excelencia, conservando nuestros valores sociales y humanos, conservando el medio natural y preservando nuestra cultura y nuestra historia.*

### 2. Diagnósticos y pronósticos.

Los diagnósticos y pronósticos lo haremos a nivel corporativo, por lo que al ser un análisis global no se tomarán decisiones en relación a productos y mercados específicos, sino, a nivel de los negocios como un todo, para que a partir de este nivel se haga, en posteriores trabajos, un análisis similar para cada uno de los niveles restantes.

#### *Diagnósticos y pronósticos externos.*

##### ◆ Oportunidades.

Los principales factores externos que podemos considerar como oportunidades para los negocios turísticos cubanos son:

1. Los cambios pasados y previstos de la estructura demográfica y de los modelos sociales de la población de países desarrollados y recién industrializados, indican que aumentará el número de personas con disponibilidad de tiempo, afición e ingresos para viajar.
2. Crecimiento de la demanda del Caribe como destino turístico. Este aspecto se constata con el crecimiento de 6.2 % en el arribo de turistas a esta área, de 1985 a 1994, según estadísticas de

la OMT. Además, según las previsiones de esta organización, para el año 2010, las llegadas de turistas se triplicarán.

3. El principal motivo de viajes de esparcimiento a nivel mundial, sigue siendo el disfrute de sol y playa; principal producto que oferta Cuba al turismo internacional.
4. Interés por conocer el sistema económico - político - social de Cuba.
5. En estos momentos el turismo representa para Cuba la principal alternativa económica para salir de la crisis económica por la que ha atravesado el país en los últimos cinco años.
6. El gobierno de La República de Cuba impulsa el establecimiento de acciones económicas con entidades extranjeras, con el propósito de expandir las exportaciones y el turismo internacional, como parte de su desarrollo y en consecuencia elevar el bienestar del pueblo cubano.
7. Como parte de esta buena voluntad del gobierno cubano, se ha plasmado en la Constitución de la República de Cuba, la ley Núm. 77, "Ley de la Inversión Extranjera" y otras regulaciones complementarias dictadas por varios organismos del gobierno, teniendo además como componente el código de comercio vigente en este país; todo lo cual ofrece sin dudas las máximas garantías jurídicas y económicas a cualquier inversionista extranjero.
8. La Aeronáutica Civil de Cuba viene trabajando en desarrollar una política flexible, que permita la operación de líneas aéreas extranjeras en correspondencia con los incrementos del turismo, así como los esfuerzos que están realizando para ampliar y mejorar las condiciones de operación de la aviación y de los aeropuertos.
9. En Cuba, el peligro de que ocurran desastres naturales de gran envergadura es mínimo y los cambios climáticos son insignificantes.

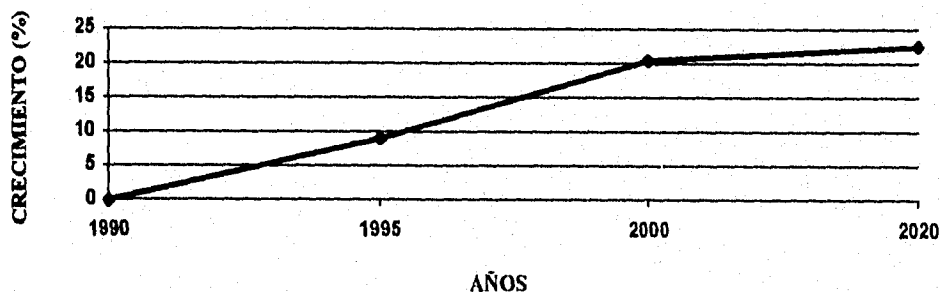
◆ Amenazas.

Los principales factores externos que amenazan con perjudicar el desarrollo del turismo en Cuba son:

1. En primer lugar y como es sabido por todo el mundo el bloqueo norteamericano a Cuba y más recientemente la ley Helms-Burton, intentan detener el desarrollo de nuestro país y por ende el desarrollo de los negocios turísticos. Además no les está permitido, por parte de su gobierno, a los norteamericanos ingresar a territorio cubano; siendo Estados Unidos el principal mercado emisor a la región del Caribe.
2. Debido al mismo bloqueo norteamericano, principalmente, Cuba no puede obtener créditos ni préstamos financieros en ninguno de los principales bancos mundiales, para desarrollar el turismo, además de que a nivel regional existe una insuficiencia en la disposición de fondos para toda la infraestructura e instalaciones turísticas que se requieren.
3. Competencia cada vez más intensa, dado que existen varios países en el Caribe que ofrecen productos y servicios similares a los nuestros.
4. Servicios aéreos restringidos, tanto internacionales como intraregionales en el área del Caribe.
5. Creciente dominio de las internacionales del turismo en la región del Caribe.
6. Los medios de difusión masiva internacionales, en sentido general, muestran una visión desfavorable de la situación actual de Cuba.

Como parte del diagnóstico externo aplicaremos dos técnicas fundamentales, que son:

1. La técnica del Ciclo de Vida de las organizaciones, con la cual ubicaremos a los negocios turísticos cubanos en la siguiente curva:



Como podemos observar en la curva, los negocios turísticos cubanos están, después de la reanimación del turismo internacional en 1990, en la etapa de crecimiento; lo cual nos permitirá más adelante desarrollar algunas estrategias competitivas.

## 2. Grado de integración vertical.

En los negocios turísticos, como en la mayoría de los negocios en general, la integración vertical no es más que la combinación entre procesos tecnológicos para la producción, distribución y venta de los productos y/o servicios que éstos ofrecen. En el caso específico de los negocios turísticos cubanos, nosotros consideramos que esta combinación está dada fundamentalmente por la tecnología del transporte y por la tecnología del marketing.

Como hemos dicho anteriormente el transporte juega un papel primordial en el desarrollo de los *resorts* turísticos, ya que gracias al desarrollo tecnológico que ha experimentado a través de los años, especialmente el transporte aéreo, se ha incrementado notablemente el flujo de turistas a nivel mundial.

Por otro lado la nueva tecnología de marketing turístico, la cual describiremos en el Apéndice I, nos permitirá entender claramente como se deben producir, distribuir y vender los servicios turísticos de cualquier negocio, *resorts* o país.

### *Pronósticos externos.*

La realización de los pronósticos externos no es más que una proyección del desarrollo turístico cubano. Esta proyección está hecha con base en el crecimiento histórico que ha tenido el turismo en Cuba desde el año 1987 hasta el año 1995; estos se presentan en forma de tablas y gráficos en los Anexos 2 y 3.

Dentro de las tareas priorizadas por el Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR), se encuentra esta proyección para los próximos años, tomando como horizonte de análisis el año 2000.

Como parte de estos trabajos se realizó, por parte del MINTUR, una proyección de arribos y posteriormente la firma *Cubalink* de Canadá contrató a la firma de Consultoría Internacional *Price Waterhouse* para la realización de un macroestudio sobre el desarrollo del turismo en Cuba.

La firma *Price Waterhouse* utilizó tres escenarios posibles de proyección del turismo; éstos fueron exactamente los mismos que habían analizado los especialistas del MINTUR. Estos escenarios están determinados por las condiciones que inciden en el arribo de turistas al país.

Los resultados de las proyecciones de arribos y de habitaciones del MINTUR y *Price Waterhouse*, para los escenarios analizados son los siguientes:

	MINTUR			Price Waterhouse		
	<i>Total de Arribos</i>	<i>Total de Hab.</i>	<i>Incremento de Hab.</i>	<i>Total de Arribos</i>	<i>Total de Hab.</i>	<i>Incremento de Hab.</i>
<b>Escenario A</b> • Restricciones de viajar a Cuba, incluyendo la comunidad cubana en el extranjero. • Se incrementan los arribos de otros emisores.	1,536,000 14 %	43,536	19,527	1,434,000 13,17 %	40,705	16,669
<b>Escenario B</b> • Se incrementan los arribos de la comunidad cubana en el extranjero. • Se incrementan los arribos de otros emisores.	2,551,000 24,9 %	49,556	25,520	2,236,000 22,0 %	45,765	21,729
<b>Escenario C</b> • Se levantan las restricciones de los norteamericanos de viajar a Cuba.	3,800,000 35,0 %	75,208	51,172	3,471,000 32,0 %	68,235	44,199

Las habitaciones están estimadas con un coeficiente de ocupación del 60 % como promedio anual y una disponibilidad del 85 %.

Es de señalar que los tres escenarios demandan una cantidad de habitaciones muy similar hasta el año 1997, lo que permitirá para esa fecha precisar el escenario a desarrollar.

Los volúmenes de inversión y financiamiento estimados para los escenarios A y B, que son con los que se ha trabajado, están en el orden de los 1,146 millones y 1,372 millones de dólares



respectivamente; correspondiendo un 62 - 64 % a la construcción de nuevas habitaciones; un 13 - 16 % a remodelaciones y un 20 - 22 % a infraestructura.

El análisis de la proyección de arribos de los principales mercados emisores, de ingresos, así como el crecimiento, tanto de visitantes recibidos, como de estancia promedio y de habitaciones, se presentan en los Anexos 4, 5 y 6, también en forma de tablas y gráficos. Además presentamos un análisis de la estacionalidad de la demanda (Anexo 7), una descripción de la estructura por categoría de las habitaciones y los hoteles dedicados al turismo internacional (Anexo 8) y un resumen de las regiones turísticas priorizadas hasta el año 2000 y del resto del potencial estudiado hasta el momento como parte de la política de desarrollo (Anexo 9).

#### *Diagnósticos y pronósticos internos.*

##### ◆ Fuerzas.

Los principales factores internos que hacen que los negocios turísticos cubanos tengan ventajas competitivas frente a sus competidores son:

1. Carácter hospitalario de nuestro pueblo y su nivel educacional, que les permite asimilar, en su mayoría, el fenómeno turístico.
2. Estabilidad política y social, pese a la difícil situación económica por la que está atravesando nuestro país.
3. Tranquilidad y seguridad que tiene el viajero en su estancia en Cuba.
4. En Cuba se enfrentan y combaten con gran severidad, como en ningún otro lugar, los males sociales que acarrea el turismo y que se manifiestan en mayor medida, en las situaciones de restricción económica.
5. Privilegiada posición geográfica, accesible en poco tiempo desde cualquier parte del continente americano.

6. Cuba cuenta con un gran potencial natural, donde existen más de 7,000 Km. de costas, con más de 300 playas en islas y cayos, muchos de ellos prácticamente vírgenes y fondos marinos de inapreciable valor.
7. De 24,233 habitaciones con que cuenta Cuba en estos momentos, 12,866 son de categoría 4 y 5 estrellas, es decir, el 53 % de las habitaciones son de alta calidad.
8. Existe un sistema nacional de formación profesional para el turismo, donde están organizadas un grupo de escuelas dirigidas al desarrollo profesional de los trabajadores del sector. Este grupo está formado por la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo; 20 centros docentes distribuidos por todo el país con capacidades para unos 4,700 alumnos en más de 150 salones, 28 aulas demostrativas y 86 laboratorios para las prácticas, cuenta además con 7 restaurantes escuelas operados por alumnos y profesores. Entre estos planteles hay un Centro Nacional de Animación y varios centros de idiomas, dedicados a estas materias exclusivamente.
9. Se cuenta en estos momentos con una administración y comercialización de los hoteles más profesional y de alta calidad. Para lograr esto se ha contratado a importantes cadenas hoteleras de reconocido prestigio internacional, con lo que se ha logrado incrementar cuantitativa y cualitativamente el flujo de turistas, por la vinculación de estas cadenas a sistemas de reservas, tour operadores y líneas aéreas y sobre todo, entrenar y calificar aceleradamente a personal cubano que labora en esas instalaciones.
10. Las instalaciones hoteleras se comercializan en el exterior por tour operadores de gran prestigio y experiencia.

◆ Debilidades.

Los principales aspectos internos que se consideran como obstáculos para el buen desarrollo competitivo de los negocios turísticos cubanos son:

1. La infraestructura hotelera existente actualmente es todavía insuficiente para las temporadas de alta demanda.

2. Aún existen problemas con las redes técnicas y obras de infraestructura técnica en general, especialmente en los polos ubicados en cayos y playas vírgenes, aunque estas se han ampliado.
3. No se explotan modalidades de turismo de gran demanda, como son: el yatismo, los cruceros y el ecoturismo, entre otras.
4. No se desarrolla el multidesestino, como vía para diversificar e integrar la actividad turística con el resto de la región.
5. No existen instalaciones apropiadas, ni organización alguna para actividades deportivas claves en el turismo, como es el golf.
6. Cuba carece, en lo fundamental, de una gran cantidad de materias primas, por lo que hay que comprarlos en el extranjero, cuestión que hace que en ocasiones se eleven los costos.
7. En ocasiones hay malas coordinaciones entre los negocios turísticos y los tour operadores y agencias de viajes.
8. No se cuenta con un adecuado plan de mercadotecnia a nivel nacional, ni por polo o negocio turístico en particular.

#### *Análisis de vulnerabilidad.*

Al realizar el análisis de vulnerabilidad, siguiendo la metodología planteada en el capítulo III, realizaremos los siguientes pasos:

1. Identificación de los pilares en los que se sustentan los negocios turísticos cubanos.
  - A. Necesidades que satisfacen: Como definimos en la primera etapa de este proceso, las necesidades que satisfacen los negocios turísticos son muy variadas, dependiendo del tipo de turista y de turismo que sea, sin embargo teniendo en cuenta los principales segmentos de mercado que nos visitan, podemos decir que las principales necesidades que satisfacen los negocios turísticos cubanos son:

- Necesidad de recuperar el equilibrio físico y mental.
  - Necesidad de recuperar la salud.
  - Necesidad de comunicación y vivencias con otras personas, necesidad de vivir en grupos.
  - Necesidad de divertirse, gozar y dar riendas sueltas a sus sentidos.
  - Necesidad de aumentar el espectro cultural.
  - Necesidad de ampliar e intercambiar conocimientos y experiencias en diversas ramas del saber.
  - Necesidad de participar en congresos y negociaciones.
- B. Se cuenta con un gran potencial natural; recursos humanos de alta calificación y habitaciones de gran calidad (el 53 % de las asignadas al turismo internacional son de categoría 4 y 5 estrellas).
- C. El gobierno cubano apoya el desarrollo de los negocios turísticos cubanos estableciendo acciones, fundamentalmente, con firmas extranjeras, para expandir el turismo internacional; igualmente sanciona todo tipo de actividad que pudiera deteriorar la imagen de estos negocios.
- D. Existe confianza por parte de los clientes e inversionistas en la seguridad con que cuentan en Cuba y en la calidad de los productos y servicios que se brindan.
2. Identificación de los eventos que se pueden presentar como amenazantes, para cada uno de los pilares anteriormente definidos:
- A. Las necesidades que satisfacen los negocios turísticos cubanos se encuentran amenazadas, paradójicamente, por los propios negocios turísticos, porque es tan variada la demanda de necesidades a satisfacer, que un mismo hotel o *resort* pequeño, como también explicamos anteriormente, es imposible que satisfaga las necesidades de todos los clientes a la vez.
- B. El potencial natural con que cuentan los negocios turísticos cubanos podrían verse afectados, por algún accidente o epidemia, que podría influir negativamente en las personas que demandan estos destinos.

- C. Los recursos humanos de alta calificación, podrían verse minimizados en cuanto a cantidad, por el creciente aumento de instalaciones que se planean construir en los diferentes polos turísticos, lo que afectaría la buena imagen y reputación con que cuentan.
  - D. Las habitaciones de alta calidad en cuanto a infraestructura podrían verse afectadas por un mal servicio dado por las personas que las atienden.
  - E. Que el gobierno cubano deje de apoyar el desarrollo de los negocios turísticos cubanos y deje de castigar cualquier tipo de actividad que afecte la buena reputación del turismo en Cuba.
  - F. Pérdida de confianza de los clientes en la seguridad y buena calidad del servicio y los productos que brindan los negocios turísticos cubanos.
3. Ubicación de cada uno de los eventos amenazantes, mencionados anteriormente, en la siguiente matriz de vulnerabilidad.

**MATRIZ DE VULNERABILIDAD.**

I I m o p s a c N t o T e C n	Catastrófico	<b>B</b>	<b>I</b>	<b>II</b>		
	Severo	<b>E</b>	<b>C D</b> <b>F</b>	<b>A</b>		
	Moderado		<b>IV</b>	<b>III</b>		
	Ninguno					
		0%	25%	50%	75%	100%
		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>				

NTC = Negocios Turísticos Cubanos.

4. Teniendo en cuenta la ubicación de los eventos amenazantes en la matriz de vulnerabilidad sugerimos que se lleven a cabo las siguientes acciones:

- Realizar inmediatamente una correcta conceptualización de cada uno de los negocios turísticos cubanos, es decir, definir claramente que es lo principal que les compran y lo principal que ofrecen.
- Realizar una correcta publicidad de cada uno de los negocios turísticos cubanos, para que el cliente que compre un determinado *resort*, lo haga sabiendo de antemano, que es lo que va a encontrar en ese lugar de destino, es decir, que no exista incongruencia alguna entre lo que se vende y la realidad que el cliente descubre al momento de disfrutarla.
- Dar un servicio de alta calidad, no sólo en los *resorts* turísticos, sino en todos los lugares donde el turista entra en contacto con cualquier aspecto de nuestro negocio.
- Realizar un minucioso monitoreo de cada uno de los aspectos que pudieran provocar accidentes graves o desencadenar alguna enfermedad o epidemia.
- Tomar todas las medidas de seguridad e higiene necesarias, para eliminar estos aspectos negativos, y así evitar que ocurra algún accidente o brote de enfermedad o epidemia.
- Aumentar la capacidad y el número de escuelas dedicadas a la enseñanza de técnicas turísticas en general y abrir licenciaturas, especialidades, etc., así como aumentar el intercambio que se está llevando a cabo con países de gran desarrollo turístico.
- Aumentar el enfrentamiento y combate a los males sociales que pudieran influir en la confianza de nuestros clientes, no sólo por las autoridades, sino por la población en general.

### 3. Definición de los objetivos de los negocios turísticos cubanos.

Como resultado de las dos etapas anteriores y teniendo en cuenta otros datos e informaciones, procedemos a definir los objetivos, que a nuestra consideración, deben tener los negocios turísticos cubanos en su conjunto, es decir, los objetivos generales que deben manejar:

1. Brindar a los clientes servicios y productos excelentes y de calidad, que satisfagan sus necesidades, antes y durante su estancia en nuestro país.
2. Buscar un crecimiento y desarrollo hotelero y extrahotelero constante, que permita incrementar la captación de divisas por recepción de turismo, a corto, mediano y largo plazo. Este incremento se espera sea de un 104 % para el año 2000, respecto al año 1995, en cuanto al número de habitaciones y de un 283.7 % en cuanto a ingreso total de divisas, para el mismo periodo.
3. Recuperar la posición de Cuba como destino turístico en el Caribe y en el mundo.
4. Fomentar el desarrollo individual de los trabajadores, a través de una capacitación constante que les dé la oportunidad de crecer dentro de la organización en un ambiente de armonía laboral, creatividad, iniciativa e innovación.
5. Buscar el pago oportuno de los compromisos contraídos con los proveedores.
6. Llevar a cabo una correcta política de financiamiento e inversión, analizando y propiciando la aplicación de nuevas fórmulas de financiamiento.
7. Promover un desarrollo turístico sustentable, conservando los valores sociales y humanos de los cubanos y el medio ambiente natural, así como preservar nuestra cultura y nuestra historia.
8. Trabajar fuertemente en el diseño de nuevas opciones gastronómicas, recreativas y culturales que hagan más plena la estancia de los visitantes.
9. Elaborar planes de mercadotecnia por productos y polos turísticos, así como uno a nivel nacional.
10. Seguir trabajando con la Aeronáutica Civil de Cuba en el desarrollo de nuevos mercados turísticos para el país.
11. Aumentar el número de escuelas dedicadas a la enseñanza de técnicas turísticas, así como el intercambio que en esta materia se está llevando a cabo con países de gran desarrollo turístico.
12. Perfeccionar las relaciones con las redes de vuelos, líneas aéreas y tour operadores, siendo más rigurosos y exigentes en la selección de estos últimos, con lo cual se busca una mejor comercialización de los hoteles y mayor seguridad en la operación.

13. Insertarse armónicamente en el turismo de la subregión del Caribe y en Latinoamérica y contribuir prioritariamente a la promoción del multideestino en el área, mediante esfuerzos conjuntos de comercialización con los demás países caribeños y latinoamericanos.
14. Desarrollar aceleradamente, para el próximo año nuevas modalidades de turismo, como son, las actividades náuticas y especialmente el yatismo. La firma de los acuerdos migratorios con E.U.A., permite ahora poder garantizar al yatista la misma seguridad en el mar que en tierra, algo que hasta el presente no era posible por la política norteamericana de alentar el secuestro de embarcaciones para salidas ilegales del país.
15. Llevar a cabo con inversionistas extranjeros asociaciones para el desarrollo de la actividad del golf y construir 5 campos de golf para los próximos 4 años.

A partir de esta proposición que hacemos como objetivos organizacionales o corporativos, se pueden desprender una serie de objetivos para los diferentes y cada uno de los negocios turísticos cubanos por separado, y de estos, a la vez, se deben desprender los objetivos de cada una de las diferentes áreas que forman ese negocio; cuestión que deben hacer los directivos y equipos de planeación estratégica de los mismos. Cabe aclarar que cada negocio o área pueden tener objetivos similares a estos, pero también objetivos diferentes y específicos.

#### 4. Formulación de las estrategias de los negocios turísticos cubanos.

Esta etapa del proceso de planeación estratégica nos permitirá ampliar y confirmar los objetivos anteriores, es decir, en este paso proponemos las formas de lograr estos objetivos.

Para el logro de los objetivos organizacionales, las estrategias que se instrumentarán estarán encaminadas a la consolidación de la actividad turística, diversificación y promoción de la oferta turística en los mercados más rentables.



Los actores principales de estas estrategias serán los propios prestadores de servicios turísticos, con el apoyo de las autoridades turísticas nacionales y regionales. Estas estrategias son:

1. Los servicios que ofrecen los negocios turísticos cubanos, están dirigidos fundamentalmente a todas las personas que buscan el descanso, la tranquilidad y la recuperación de la forma, y que su principal motivación de los viajes son el sol y la playa.
2. Los negocios turísticos cubanos tienen que asegurar a sus clientes servicios y productos excelentes y de alta calidad, que satisfagan sus necesidades, es decir, que se igualen o superen la realidad con las expectativas que estos turistas traen, lo que les asegurará una estancia más placentera y completa.

Esto se logrará poniendo a trabajar juntos los soportes materiales, el personal que ofrece el servicio a los clientes y el propio cliente. Los soportes materiales con los que cuentan los negocios turísticos cubanos (entorno, ambiente, habitaciones, restaurantes, etc.) pueden satisfacer las necesidades de los clientes; el personal con que trabajan los mismos son personas agradables, que dominan su profesión, tienen un buen trato y muchos deseos de trabajar y el cliente es el coproductor del servicio, sin él no hay servicio.

3. Construir y poner en explotación, para el año 2000, más de 15,000 habitaciones, las cuales junto con las ya existentes acogerán a más de 2 millones de turistas ese año, con lo que lógicamente se incrementará la captación de divisas.

En este sentido se prioriza el desarrollo turístico de 8 regiones en explotación, que concentran el 85 % del potencial de habitaciones y el 90 % de las instalaciones existentes en el país. Estas regiones son La Habana, Varadero, La costa sur central (Cienfuegos y Trinidad), el norte de Ciego de Ávila (Cayo Coco y Cayo Guillermo), el norte de Camagüey (Santa Lucía y Cayo Sabinal), el norte de Holguín (Guardalavaca y Estero Ciego), el sur de oriente (Santiago de

Cuba, Granma y Guantánamo) y el archipiélago de Los Canarreos (Cayo Largo del Sur). En ellas hay 218 Km. de playa, 190 atractivos naturales de primer orden y posibilidades de asimilar unas 126,000 habitaciones más.

4. Aumentar la capacidad competitiva del sector turístico basándose en el desarrollo de habilidades y desempeños que permitan fortalecer a dos componentes fundamentales:
  - Por un lado, los costos, cuya disminución permite un margen de maniobra en las ganancias y en el precio de venta. Este margen facilita enfrentar las estrategias de precio de los competidores y las expectativas que establece la demanda en la relación precio - valor.
  - Por otro lado, la diferenciación que permite fijar una identidad y una serie de atributos distintivos a un producto, los cuales deben ser adecuadamente comunicados y percibidos por la demanda. Se fomentarán productos que se perciban como de valor agregado, organizándolos y distribuyéndolos adecuadamente, para competir con ventaja ante los principales competidores y desarrollar culturas empresariales de alta competitividad.

En el Apéndice I describimos otras acciones que se deben llevar a cabo para cumplir eficientemente con esta estrategia.

5. Mantener, mejorar y ampliar la planta de empleo de los negocios turísticos cubanos, mejorando las condiciones del empleo, generando nuevas fuentes de trabajo, elevando la productividad y profesionalidad de los ya existentes, así como su remuneración. Esto se podrá concretizar llevando a cabo programas de educación y formación, que conlleven a una capacitación constante de los trabajadores, tanto en la propia área de trabajo como en escuelas o entidades dedicadas a estas actividades, así como realizando un trabajo de estímulo, tanto material como moral, haciéndoles ver que eso de trabajar en turismo es honroso, prestigioso y gratificante.

6. Concertar y coordinar el establecimiento de políticas, para promover la inversión y financiamiento en los destinos y regiones priorizadas, para fortalecer y ampliar la infraestructura existente, así como estimular la creación y ampliación de servicios complementarios (agencias de viajes, arrendadoras de autos, venta de artesanías, etc.) que contribuyan a elevar la calidad y el fortalecimiento de la oferta turística. Estas políticas se deben basar fundamentalmente en el estudio de las siguientes fuentes de recursos:

- Capital propio.
- Empresa mixta
- Créditos: Estudiando y analizando la utilización de fórmulas de garantías más reconocidas internacionalmente que faciliten la adquisición de créditos.
- Formación de fondos mutuos y empresas públicas que faciliten y amplíen la participación del mercado de capitales en el desarrollo turístico.

7. Desarrollar el turismo sustentable, ya que la conciencia y el interés mundial surgidos por los impactos ambientales de las actividades productivas, exige el desarrollo de productos que permitan la integración de la ecología y la cultura con la economía.

La política turística de Cuba debe concebir al turismo sustentable como una de las estrategias más importantes para aumentar la competitividad, que conjuga la capacidad para implementar actividades productivas rentables y de valor agregado, congruentes con la conservación y mejoramiento de la calidad del medio ambiente natural, la preservación de nuestras áreas históricas y culturales y los valores sociales y humanos que hemos conquistado.

La estrategia comprende una integración de esfuerzos de diversas dependencias nacionales y regionales, universidades y centros de investigación, además de las comunidades locales, orientados a proteger con una legislación clara y efectiva las áreas naturales y el patrimonio histórico y cultural, así como, desarrollar proyectos armónicos con el medio ambiente, para una prestación responsable de servicios en las áreas naturales y culturales de valor histórico.

8. Impulsar acciones específicas para estimular el desarrollo y expansión de una amplia oferta de bienes y servicios y de actividades en general, en las regiones y comunidades donde se encuentran enclavados los destinos turísticos.

Los cambios en los hábitos y gustos de los consumidores, perfilan la tendencia de los turistas a buscar que sus viajes se realicen a regiones más que a destinos, por lo que es necesario dar especial apoyo al desarrollo de las regiones turísticas definidas por la concentración de productos turísticos en un espacio, así como compartir similitudes en rasgos geográficos, históricos y culturales.

9. Aumentar la utilización del marketing y la promoción para fomentar las corrientes turísticas internacionales hacia Cuba y estimular el conocimiento y disfrute de los atractivos naturales y culturales situados en el territorio nacional, así como el producto que se ofrece en cada negocio turístico.

El marketing debe contemplar un esfuerzo integral, moderno y altamente tecnificado en el contexto de un mercado altamente competido.

En el marco de esta estrategia se debe llevar a cabo un programa integral de mercadotecnia, que persiga promover la imagen de Cuba, para que el país sea percibido como un destino emocionante y seguro que ofrece productos diversificados y no sólo de playa.

En el Apéndice I proponemos una metodología para la elaboración de planes de mercadotecnia que contribuirá al cumplimiento de esta estrategia.

10. Establecer y perfeccionar la colaboración entre los administradores de las entidades turísticas cubanas y los operadores turísticos internacionales para comprender las necesidades y

aspiraciones mutuas, y así mejorar la comercialización y aumentar la seguridad en la operación.

11. Consolidar la oferta y la demanda turística, lo que implica reforzar la línea de productos de mayor rentabilidad (sol y playa) y consolidar los productos que tienen una fuerte vinculación con el mercado y que además cuentan con las posibilidades de una atractiva participación a futuro, como es el caso del turismo de negocios y convenciones y el de salud.

La consolidación de la oferta y la demanda turística existente se logrará a partir de la creación e integración de valores agregados a los destinos, variedad de servicios y atractivos, nuevas actividades y mayor calidad general y específica a cada producto.

Implica comercializar hacia los segmentos del mercado internacional más rentables, estables y de más pronta respuesta a los productos nacionales, para garantizar el ingreso de divisas y la creación de empleos

Con esta estrategia se busca añadir valor a los centros turísticos existentes y mejorar la calidad de los servicios que se prestan. Ello exige convertir al turismo en una responsabilidad compartida por el conjunto del gobierno y la sociedad en general.

12. Diversificar la oferta y la demanda desarrollando nuevos productos turísticos. Esta estrategia comprende la diversificación de la oferta turística nacional y la creación de una oferta turística con nuevos giros de negocios, como es el caso de actividades náuticas (yatismo, cruceros, etc.), turismo ecológico, turismo deportivo y el multidestino, a partir del desarrollo de regiones turísticas, tomando como base a los principales centros turísticos actuales, mediante un ordenamiento espacial coherente y articulando estas regiones conformando una estrategia para impulsar las corrientes turísticas, las inversiones y las facilidades, estimulando las conexiones entre diferentes polos turísticos. Requiere estimular la participación de la

población nacional en actividades turísticas y recreativas de acuerdo a sus condiciones económicas, sociales y culturales.

Establece la necesidad de ampliar la oferta, rebasando el simple agregado de productos que produzcan un inventario que contenga más de lo mismo.

La diversificación se relaciona entonces, con el agregado de valor a los productos existentes, con la creación de nuevos productos y tiene, en consecuencia, dos referentes: la demanda real y potencial y las características y atributos de los productos de los competidores.

Como se ha podido observar hemos invertido el orden de formulación de estrategias propuesto en la metodología, pero es que, como en el caso de los objetivos, y de todo el trabajo, queremos hacer una propuesta de lo que pueden ser, o como se deben elaborar las estrategias para los negocios turísticos cubanos. Hacemos hincapié en que es menester de cada dirigente de las diferentes áreas o UEN que conforman los negocios turísticos por separado, realizar, con su equipo de planeación estratégica, las estrategias de cada área a su responsabilidad, para de ahí realizar la formulación de las estrategias a nivel corporativo.

##### 5. Análisis de consistencia.

Con esta etapa perseguimos hacer una evaluación del proceso de planeación estratégica, que hemos propuesto hasta este momento. Seguidamente realizaremos una autoevaluación de este proceso.

A nuestro juicio el proceso de planeación estratégica propuesto ha tenido consistencia porque:

1. Las estrategias propuestas son consistentes con el entorno en que operan los negocios turísticos cubanos.

2. Las estrategias propuestas son consistentes con las políticas internas del sector turístico, tanto la política de desarrollo turístico, como la política de financiamiento, etc.
3. Las estrategias propuestas son apropiadas en cuanto a recursos disponibles; tanto recursos financieros, como instalaciones, recursos humanos, etc.
4. Las estrategias propuestas están de acuerdo a la posición de los negocios turísticos cubanos en su ciclo de vida.
5. La información utilizada es confiable porque la obtuvimos directamente del Ministerio de Turismo de Cuba, de la Oficina de Turismo de Cuba en México y de la oficina económica de la Embajada de Cuba en México.

Por lo antes expuesto podemos asegurar que el documento que hemos generado es creíble y que actuará como una guía para la toma de decisiones.

Como expresamos anteriormente esta es una autoevaluación, la cual es diagnóstica y real. Esta etapa debe ser complementada y/o enriquecida por una evaluación rigurosa de diferentes niveles como son:

- Directivos de los diferentes niveles de responsabilidad de los negocios turísticos cubanos.
- Área de planeación estratégica del MINTUR y de los diferentes negocios turísticos.
- Consejo de administración del MINTUR.
- Alguna firma consultora externa, si se desea.

#### 6. Directrices de las áreas funcionales.

Esta etapa, al igual que la anterior, son etapas estructurales dentro de la fase analítica (estratégica) del proceso de planeación estratégica propiamente dicho; estas no requieren de mucho análisis ni mucha visión estratégica, sin embargo son necesarias.

Esta es la última etapa del proceso de planeación estratégica en su fase analítica (estratégica); en ella se instrumentan las tareas estratégicas de las diferentes áreas por separado, que integran cada uno de los negocios turísticos cubanos.

Esta etapa tiene que llevarse a cabo por los directivos y el equipo de planeación estratégica de cada división, empresa o área de trabajo de cada uno de los negocios turísticos cubanos, teniendo en cuenta, por supuesto, todas las etapas desarrolladas hasta este momento, fundamentalmente las de objetivos y estrategias.

Como es de saber, en este trabajo sería exhaustivo formular cada tarea, de cada área, de cada negocio turístico que existe en Cuba; en primer lugar por falta de tiempo y en segundo lugar por la amplitud de este trabajo.

Con esta etapa termina el proceso de planeación estratégica en la fase analítica (estratégica), que a nuestro juicio es la más importante y que más requiere de análisis por parte de quienes la hemos hecho y se inicia la fase operativa.

Con la realización de la fase analítica (estratégica) del proceso de planeación estratégica de los negocios turísticos cubanos en general, hemos dado cumplimiento a los principales objetivos de nuestro trabajo y proponemos que la fase operativa se realice en posteriores trabajos.

La ejecución del proceso de planeación estratégica solamente no logrará un aumento sostenido de la competitividad de los negocios turísticos cubanos, sino que se necesitan llevar a cabo otras acciones, como la aplicación de un modelo de competitividad y marketing para negocios turísticos. En el Apéndice I se describe un modelo de competitividad y una metodología para la elaboración de planes de mercadotecnia para negocios turísticos.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La aplicación de la planeación estratégica en el turismo se ha hecho cada vez más urgente, pues como hemos mencionado a lo largo de nuestro trabajo, es la mejor forma de llevar a cabo un desarrollo competitivo sostenible, de los negocios turísticos. Basándonos en esta realidad y en los estudios realizados podemos deducir diversas conclusiones, las cuales presentamos a continuación:

- ⇒ La aplicación del proceso de planeación estratégica en la industria turística cubana, puede ser la mejor forma de llevar a cabo una administración capaz de conformar un producto turístico a nivel mundial.
  
- ⇒ Esta investigación nos ha servido de gran experiencia y enriquecimiento de los conocimientos que hemos adquirido en clases, fundamentalmente en temas tales como: la planeación estratégica, la mercadotecnia, la calidad en los servicios, la competitividad y la investigación científica; también nos ha permitido conocer más profundamente los problemas administrativos que presentan, en estos momentos, los negocios turísticos cubanos.
  
- ⇒ Con esta investigación se realiza un aporte de valor práctico, proponiendo un proceso de planeación estratégica para los negocios turísticos cubanos, a nivel corporativo, que les permitirá mejorar su desempeño y tener una mayor eficiencia en su labor, lo cual influirá en un aumento de su competitividad.
  
- ⇒ Este trabajo, también, tiene un valor teórico y una utilidad metodológica, ya que a través del mismo recopilamos conocimientos relacionados con distintos aspectos de la planeación estratégica, los servicios turísticos, el marketing turístico y la competitividad, que servirán para futuros proyectos de investigación y como base bibliográfica y de conocimientos para otras personas o instituciones.

⇒ Este proyecto tiene relevancia, desde el punto de vista económico - social, ya que en la medida que los negocios turísticos cubanos implementen el proceso de planeación estratégica propuesto; ofrezcan un servicio de calidad y realicen los planes de mercadotecnia, por la metodología propuesta; aumentarán su competitividad, lo que traerá consigo un aumento en la generación de divisas para el país, lo cual va en beneficio, lógicamente, de toda la sociedad.

⇒ Se cumplieron los objetivos propuestos en la investigación ya que:

- Se propuso un proceso de planeación estratégica para los negocios turísticos cubanos.
- Se describieron y aplicaron las etapas que conforman el proceso de planeación estratégica.
- Se determinaron otras acciones que se deben llevar a cabo para aumentar la competitividad de los negocios turísticos cubanos, como es el caso del modelo de competitividad para negocios turísticos.
- Se determinaron los factores que hacen que un servicio tenga calidad.
- Se propuso una metodología para la elaboración de planes de mercadotecnia.

⇒ Las principales estrategias a seguir para desarrollar el proceso de planeación estratégica propuesto, dar un servicio con calidad y desarrollar un marketing de servicios eficiente son:

- Desarrollar los recursos humanos que laboran en los negocios turísticos cubanos, llevando a cabo programas de educación y formación, no sólo en habilidades técnicas del turismo (gastronomía, hotelería, etc.) sino también en temas como la planeación estratégica, el marketing turístico, etc.
- Asegurar servicios y productos excelentes y de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, poniendo a trabajar armónicamente los soportes materiales (ambientes, restaurantes, hoteles, etc.) y el personal que da el servicio.
- Garantizar la inversión y financiamiento para fortalecer y ampliar la infraestructura existente, estimular la creación y ampliación de servicios complementarios y desarrollar planes estratégicos de desarrollo turístico y de mercadotecnia.

- Consolidar la oferta y la demanda turística, reforzando los productos tradicionales de sol y playa agregándoles valor, mediante una mayor variedad de servicios y atractivos, nuevas actividades, etc. Además, diversificar la oferta y la demanda creando nuevos giros de negocios, como las actividades náuticas, el turismo ecológico, el multidestino, etc.

⇒ Un punto importante a considerar es: que en la aplicación del proceso de planeación estratégica propuesto, en su fase analítica (estratégica), y en la elaboración de la fase operativa, se logre involucrar a todos los miembros que integran a los negocios turísticos cubanos, para crear conciencia de la importancia de aplicar la planeación estratégica como vía para aumentar la competitividad.

⇒ Existe una alta probabilidad de que los negocios turísticos cubanos que apliquen esta investigación, aumenten su competitividad, basado en la experiencia internacional (negocios turísticos de otros países han aplicado, fundamentalmente, procesos de planeación estratégica y modelos de mercadotecnia, parecidos al propuesto en este trabajo y han tenido un desarrollo sostenido de su competitividad).

⇒ Sugerimos que en posteriores investigaciones se haga una prueba piloto, misma que en nuestro trabajo no se pudo realizar por falta de tiempo y de presupuesto, en hoteles de La Habana.

Proponemos se tomen 6 hoteles de diferentes categorías; 2 de categoría cinco estrellas (Ej. Hotel Nacional de Cuba y Hotel Habana Libre); 2 de categoría cuatro estrellas (Ej. Hotel Comodoro y Hotel Copacabana) y 2 de categoría tres estrellas (Ej. Hotel Vedado y Hotel Deauville); cada uno de estos hoteles, en sus diferentes categorías, tienen el mismo entorno, se encuentran geográficamente en las mismas zonas, tienen un número similar de habitaciones, restaurantes, bares, etc., ofrecen servicios similares y reciben generalmente al mismo tipo de turista.

En esta prueba, primeramente, se medirá la competitividad de cada uno de estos hoteles (comparando su rentabilidad y beneficios que producen con la media de este sector en Cuba) en los dos años anteriores a la realización de esta prueba; posteriormente se aplicará el proceso de planeación estratégica propuesto en este trabajo en uno de los hoteles de cada categoría, es decir, en tres de los 6 propuestos (Ej. El Nacional, el Comodoro y el Vedado) y el resto de los hoteles seguirán trabajando tal y como lo venían haciendo. Al cabo de un año transcurrido desde la aplicación del proceso de planeación estratégica en los hoteles mencionados, se volverá a medir la competitividad de los 6 hoteles; si en los hoteles que se aplicó el proceso de planeación estratégica propuesto, la competitividad fue mayor que en los que no se aplicó, entonces se podrá expandir su aplicación al resto de los hoteles del país. Cabe señalar que conjuntamente con esta prueba se deben tener en cuenta otros aspectos que también señalamos en nuestra investigación y son la calidad del servicio y la mercadotecnia.

⇒ Habrá que desarrollar líneas de investigación administrativa en este rubro, como son:

- Los impactos de la ley Helms-Burton y del bloqueo norteamericano en el desarrollo de los negocios turísticos cubanos.
- Fuentes alternas de obtención de créditos y de financiamiento al turismo.
- Los impactos de la competencia, en el área del Caribe, en el desarrollo de los negocios turísticos cubanos.
- Las vías de transportación, tanto internacionales como intraregionales en el área del Caribe.
- Aseguramiento de la imagen de Cuba en el extranjero.
- Incremento de la infraestructura hotelera, y la infraestructura técnica en general, para la satisfacción de la demanda.
- Explotación de modalidades de turismo de gran demanda, como el yatismo, los cruceros, el ecoturismo, etc., y de actividades deportivas claves en el turismo, como es el golf.
- El desarrollo del multidestino en la región del Caribe.
- El costo o inversión en materias primas importadas.

Estos son sólo algunos planteamientos que se proponen como áreas de oportunidad y desarrollo para el futuro de los negocios turísticos cubanos, en su afán por aumentar su competitividad internacional.

Las expectativas de la investigación se satisficieron, ya que se logró desarrollar una revisión sólida de los aspectos teóricos del tema, para proporcionar una herramienta útil en el escenario de los negocios turísticos cubanos, pues actualmente es difícil encontrar material como éste en el medio de la administración de estos negocios.

## APÉNDICE I.

### MODELO DE COMPETITIVIDAD Y METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MERCADOTECNIA EN NEGOCIOS TURÍSTICOS.

Se está en una situación de competitividad turística cuando los negocios turísticos de un país producen autentica riqueza, es decir, cuando producen beneficios sostenidos a lo largo del tiempo.

Entendiendo por competitividad, la capacidad de producir beneficios superiores al promedio de su sector de referencia año tras año, adaptándose a los cambios de un mercado y de su correspondiente entorno; lo cual sin duda, obligará a incorporar mejores estrategias en un negocio, para garantizar la competitividad del mismo. Es decir, que para saber si es competitivo un hotel, hay que comparar su rentabilidad y los beneficios que produce, con los beneficios que producen hoteles similares en el entorno similar. Entonces, si no hay beneficios superiores al promedio, no hay autentica competitividad y además, si estos beneficios no se producen de forma continua y permanente en el tiempo, tampoco hay autentica competitividad.

En esta materia de la competitividad, la mayoría de los gobiernos del mundo han utilizado políticas o han diseñado conjuntos de medidas tendientes a alcanzar los objetivos, las llamadas políticas turísticas, que no han contribuido realmente a desarrollar en estos países industrias turísticas de verdad. Esto ha sido porque la mayoría de los gobiernos no han entendido qué es exactamente la competitividad, y por lo tanto no han sido capaces de identificar donde están las autenticas puertas que llevan a ventajas competitivas.

Simplificando mucho, en términos generales la mayoría de los gobiernos u organismos responsables de la política turística de los países, durante muchos años, han centrado su actividad en tres grandes cosas:

1. Aumento constante del turismo.
2. Imposición de restricciones a la libertad, reglamentando cadenas, precios oficiales, precios no oficiales, etc.
3. La promoción.

Todas estas políticas han contribuido a que crezca la oferta de un país, han contribuido muchas veces a que acudan más turistas a este país, ha permitido publicar estadísticas que año tras año han ido demostrando que el turismo iba cada vez mejor, pero sin embargo han sido ineficaces para crear una auténtica máquina verdaderamente competitiva, una industria turística nacional, capaz de producir beneficios superiores al promedio y mantenerlos año tras año.

Para encontrar las respuestas a estos problemas se ha diseñado un nuevo modelo de competitividad y marketing para los negocios turísticos, mismos que contribuirán a aumentar esa competitividad.

Como expusimos en el Capítulo V, el primer problema o el primer error que se ha cometido durante mucho tiempo es considerar que el negocio turístico era un único negocio, y no es así, ya que no existe un sólo negocio turístico, sino varios negocios turísticos, que pueden ser desglosados en segmentos, dependiendo de las necesidades a satisfacer de las personas que practican el turismo, y como vimos anteriormente también, para triunfar en cada uno de esos segmentos se requiere de cosas distintas.

Un negocio turístico triunfa y es competitivo cuando es capaz de dar calidad, es decir, cuando la realidad coincide con las expectativas. Si el turista recibe aquello que esperaba hay calidad, si recibe menos de lo que esperaba no hay calidad.

El objetivo, por lo tanto, es responder a sus expectativas, y aquí surge un gran problema que está un poco en el origen de todos los problemas de competitividad.

Si cada mercado se desglosa en segmentos y cada segmento tiene expectativas diferentes, no se puede nunca hablar de calidad en turismo, porque no hay calidad en turismo, se tiene obligatoriamente que hablar de calidades en turismo, tantas calidades como segmentos existan. Cada segmento tiene su propia calidad y si se quiere realmente la buena calidad, no se puede dar calidad a segmentos muy diferentes en el mismo *resort*, hay que fijarse en algún o algunos tipos de segmentos con calidades muy parecidas, de forma que sea posible producir auténtica calidad para ellos.

Explicado esto podemos decir que el segundo gran error es haber pensado que todos los turistas tienen las mismas expectativas y que se podía intentar producir calidad para todos, sin embargo, podemos asegurar que independientemente de las expectativas que tenga cada persona cuando viaja, estos siempre van a juzgar la calidad del servicio fundamentalmente, no sólo por su calidad técnica (buena comida, excelente habitación, etc.), sino también por su calidad funcional (buen trato de porteros, camareras, meseras, etc.) y para que un servicio pueda prestarse con esa calidad, debe cumplir con las siguientes determinantes:

1. *Acceso*: El servicio es de fácil obtención, en ubicaciones convenientes, en horarios convenientes y con poca espera.
2. *Comunicación*: El servicio se describe con exactitud en el lenguaje del consumidor.
3. *Competencia*: Las personas que dan el servicio poseen las habilidades y conocimientos requeridos.
4. *Cortesía*: Las personas que brindan el servicio son amistosas, respetuosas y consideradas.
5. *Credibilidad*: Los empleados de la compañía son confiables y se interesan mucho por el cliente.
6. *Responsabilidad*: El servicio es desempeñado en forma consistente y con exactitud.
7. *Sensibilidad*: Los empleados responden con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas del cliente.
8. *Seguridad*: El servicio está libre de peligro, de riesgo o de duda.



9. *Tangibles*: Los tangibles del servicio proyectan correctamente la calidad de éste.

10. *Comprensión y conocimiento del cliente*: Los empleados se esfuerzan en comprender las necesidades del cliente y en proporcionarles atención individual.

Ahora bien, esas actividades que el turista realiza, las realiza en un territorio muy preciso y determinado, que a veces no tiene demasiados kilómetros, ejemplo Varadero, donde el 90 % de los turistas que lo visitan realizan el 90 % de sus actividades, es decir, la mayor parte de su experiencia vacacional, de su vivencia, sucede dentro de ese territorio tan limitado (aproximadamente 25 Km.), por lo tanto, esos turistas no son clientes de Cuba, sino clientes de Varadero, es decir, la competitividad, la capacidad de producir calidad permanente y clientes satisfechos, es algo que tiene por lugar ámbitos locales muy bien definidos y precisos.

Este ha sido otro gran error, el haber pensado que los países eran competitivos entre sí, y en realidad los países no son competitivos en sí mismos, sino que tienen industrias o sectores competitivos e industrias o sectores que no lo son.

Teniendo como antecedentes estos errores en los que se ha incurrido por más de 30 años, planteamos los pasos que se deben realizar para mejorar la competitividad de los negocios turísticos de Cuba, pero creemos que puede ser aplicado a cualquier país:

1. Dividir el país en *clusters*.
2. Dividir los *clusters* en *microclusters*.
3. Para cada *microcluster*, identificar en que segmentos tiene que operar, y a partir de ahí hacer lo necesario para que pueda operar en cada uno de sus segmentos elegidos, con la mayor competitividad posible.

Primeramente definiremos que es un *cluster*, y no es más que esos pequeños territorios donde tiene lugar la actividad turística, técnicamente dicho, es la agrupación de un conjunto de elementos, que hacen que un lugar sea una máquina para prestar actividades turísticas.

Después de saber que es un *cluster*, se debe hacer un inventario del número de ellos, con que cuenta el país para producir turismo, y al mismo tiempo ir viendo cuales son competitivos y cuales no lo son; porque debemos ser enfáticos en que Cuba no es competitivo en términos turísticos, es o no competitivo Varadero, es o no competitivo Cayo Largo y es o no competitiva La Habana como ciudad turística.

Los países, insistimos, no compiten entre sí, Cuba no compite contra México, ni contra República Dominicana, ni contra Venezuela; sino, que algunos *clusters* de Cuba compiten contra otros *clusters* de otros países, por ejemplo Varadero compite contra Cancún, contra Isla Margarita, contra Montego Bay, etc.; esta es la competencia que se establece en el mundo de las calidades en turismo.

El pensar que los países eran competitivos entre sí, es lo que ha traído a aplicar políticas nacionales muy generales, muy genéricas que han hecho que los complejos turísticos de verdad, los *clusters*, que son los únicos que pueden producir riqueza, han quedado abandonados y no sujetos a políticas inteligentes de mejora de su competitividad.

En los nuevos modelos conceptuales que se están desarrollando, se consideran que el eje fundamental de cualquier nueva política turística tiene que estar orientada a estimular la competitividad de los *clusters* turísticos del país y no sólo a hacer crecer, a fomentar o a disciplinar el mercado.

Esto sólo puede hacerse, empezando desde abajo, empezando con el propio *cluster* y viendo si a este le faltan seis árboles o no, si la playa está suficientemente limpia o no lo está, si los hoteles

de ese *cluster* tienen las camas confortables o no las tienen, si en los restaurantes de ese *cluster* se come bien o no, si los policías son simpáticos, si la carretera que une a ese *cluster* con el aeropuerto tiene los agujeros tapados o no los tiene tapados. Solo arreglando esas cosas, se arreglará la competitividad del *cluster* y solo arreglando la competitividad de todos los varios *clusters*, se arreglará la competitividad de una región y solo arreglando la competitividad de todos los *clusters* del país se arreglará el problema de producir más riqueza y más prosperidad en Cuba.

Además de arreglar los detalles de cada *clusters*, para hacerlo competitivo se debe procurar que el mismo produzca auténtica satisfacción del cliente, y esto se logra haciendo funcionar bien toda su máquina, y toda la máquina es desde las escuelas que forman cocineros en el *cluster*, a los señores que limpian la playa, a los barquitos que acompañan a pescar el pez espada, a los restaurantes, a las discotecas, al señor que entrega los carritos en el aeropuerto, a la joven que distribuye los folletos en el aeropuerto, etc., etc., etc. Todo forma parte de la máquina, todo eso presta servicios al cliente y todo eso contribuye a satisfacer o no sus expectativas, a darle o no calidad, a hacer que un *cluster* sea o no competitivo.

Esta máquina, entre otras cosas, está formada generalmente por:

- Escuelas: Hotelería, Cocina, etc.
- Acomodación: Hoteles, Apartamentos, Camping, etc.
- Restaurantes.
- Industrias de apoyo: Mantenimiento, Abastecimiento, etc.
- Ocio: Vida nocturna, cine, teatro, cultura, etc.
- Promoción: Tour Operadores, Agencias de Viajes, Informadores, etc.
- Facilidades comerciales: Conferencias, Congresos, Ferias, etc.
- Infraestructura: Aeropuertos, Puertos, Carreteras, Telecomunicaciones, etc.
- Transporte: Aviones, Autobuses, Barcos, Alquiler de autos, etc.
- Deportes: Náutica, Caza, Pesca, Golf, Hípica, etc.

Para hacer las cosas perfectas y mejorar aún más la competitividad debemos darnos cuenta que un *cluster* está compuesto por *microclusters* que compiten en mercados / segmentos específicos.

Para mejor comprensión, pongamos un ejemplo: en La Habana hay determinados hoteles que junto con el Palacio de las Convenciones, con determinados restaurantes y algunas cosas más, constituyen las piezas de un *microcluster* que trabaja y opera en el segmento de los congresos o negocios; mientras que otros hoteles, más los equipamientos de playa, más ciertas discotecas, más ciertos restaurantes, etc. constituyen el *microcluster* que opera en el segmento de sol y playa.

Con este ejemplo también se puede ver que dentro de un mismo *cluster* pueden convivir diferentes segmentos de mercados, los cuales utilizan parcialmente equipamientos y servicios diferentes, sin embargo, hay otros equipamientos y servicios que son compartidos por la mayoría de los segmentos, como es el caso del aeropuerto, la carretera que une a ese *cluster* con el aeropuerto, la playa, etc. Por lo tanto, para hacer las cosas perfectas, se debe dividir el *cluster* en *microclusters*, identificar cuales son, y hacer que cada *microcluster* sea competitivo, empezando por aquellos elementos importantes que son comunes a varios *microclusters*.

Hasta aquí hemos visto varias cosas, que de hacerse bien, mejorarán la competitividad de los negocios turísticos, pero existen otras cosas que necesita un *microcluster* para ser competitivo. De acuerdo con el modelo de Michael Porter, se necesitan cuatro cosas, que cuando se reúnen, se dice que se tiene un diamante competitivo. Estas cuatro cosas son:

1. Que en el *microcluster* haya empresas con estrategias, estructuradas y rivalidad entre ellas; si en un *microcluster* hay monopolio de oferta u oligopolio de demanda, eso nunca será competitivo.

Las empresas sólo producen calidad permanente e innovan, cuando están sometidas a presión, y solamente se les puede presionar de dos maneras: por la competencia de otros colegas o

porque el cliente es sofisticado y exigente, por lo tanto, la primera condición que se debe crear en un *microcluster*, para que éste sea competitivo, es generar empresas bien estructuradas, con estrategias claras y que compitan entre sí.

2. Buenas condiciones de los factores humanos, financieros y tecnológicos.

Si no se dispone de recursos humanos bien preparados, bien capacitados, no se puede producir calidad, o si se quiere producir, será tan costosa que se habrán perdido oportunidades de encontrar clientes que paguen por ellas.

Los recursos humanos que se necesitan para crear un diamante competitivo, no son recursos genéricos, sino las personas que se necesitan para producir calidad en unas actividades muy concretas, mismas que son las que están demandando un determinado segmento; por lo tanto, si se trabaja con un determinado segmento se necesitará un tipo de personal y si se trabaja con otro segmento se necesitará otro tipo de empleados, es decir, los recursos humanos que se necesitan dependen de la mezcla de segmentos que haya elegido el *microcluster*. Lo mismo ocurre con los recursos financieros y tecnológicos.

3. Buenas condiciones de la demanda, es decir, se necesita una demanda con un gran volumen, sofisticada y exigente, y con conocimientos.

Cuando hay volumen alto de demanda, los inversionistas están eufóricos y las cosas funcionan bien; pero lo más importante es contar con una demanda sofisticada, exigente y con conocimientos de servicios turísticos, ya que es la otra forma (la primera ya la explicamos anteriormente) de hacer que las empresas que forman el *microcluster* produzcan calidad permanente e innoven, que es lo que al final se quiere, para que sean competitivas y generen auténticamente riquezas.

4. Que en el *microcluster* existan sectores relacionados y de apoyo, y que además sean competitivos.

Las empresas turísticas, para ser competitivas, necesitan toda una retaguardia detrás de ellas. Los restaurantes necesitan imprentas que les impriman buenos y bonitos menús; los hoteles necesitan contratar orquestas para que animen las fiestas por las noches; se necesitan buenos traductores de idiomas y empresas que alquilen buenos equipos audiovisuales, para los congresos; se necesitan buenos fabricantes de autobuses, de hornos, de freidoras, de mostradores de bar, etc.

Si toda esa industria, que es la que se le llama industria relacionada y de apoyo no existe o no es competitiva, es decir, no es también una industria que mejore permanentemente su calidad, difícilmente se logrará ser competitivo.

Por lo tanto, el cuarto elemento del diamante, para que un *microcluster* sea competitivo es que existan los sectores relacionados y de apoyo, y lo más importante, que sean también competitivos y estén en buenas condiciones.

Cuando estos cuatro puntos se reúnen se tiene un diamante competitivo, a partir de ahí cualquier empresa o negocio turístico, que tenga un poco de ganas, puede ser competitivo. Pero las empresas no lo serán si no se han creado estas condiciones, por lo que estos deberían ser los objetivos de la política turística.

Basado en todo lo expuesto hasta este momento, proponemos a las autoridades turísticas de nuestro país que:

- Se encarguen de crear un buen diamante competitivo en cada zona, en cada región, en cada *cluster*.
- Se encarguen de que haya recursos humanos buenos, capacitados y abundantes.

- Se encarguen de que los recursos financieros sean accesibles y a costos responsables.
- Se encarguen de producir y diseminar tecnología.
- Estimule a los sectores relacionados y de apoyo.
- Ayude a las empresas a tener mejores estrategias, mejores estructuras, mejor gestión y mayor rivalidad.

Una vez que hayan creado las condiciones competitivas, permitan que sean las empresas las que se ocupen de ser competitivas.

Este es el esquema general de competitividad que proponemos para los negocios turísticos cubanos, sin embargo, consideramos que hay otro aspecto que ayudará, irrefutablemente al aumento de esta competitividad, y es el desarrollo de un adecuado modelo de marketing turístico.

Como es sabido, a partir de la década de los cuarentas, en el mundo se desarrollo toda la tecnología de marketing, pero el problema es que esta tecnología de marketing fue diseñada y utilizada con éxito para vender automóviles, perfumes, zapatos, etc., es decir, bienes materiales, bienes físicos o industriales; es la época que se conoce como las cinco P's. Este marketing es brillante y funciona perfectamente para vender este tipo de productos, pero en los servicios no funciona y el turismo es un servicio.

Después de los estudios realizados y de consultar a varios autores y estudiosos del tema, coincidimos con los puntos de vista desarrollados por la firma consultora española *T.H.R., Consultores en Turismo, Hotelería y Recreación*, quienes plantean que es necesario desarrollar una nueva tecnología de marketing turístico.

Para desarrollar los planes de marketing de los diferentes negocios turísticos cubanos, proponemos se guíen por la siguiente metodología que cuenta con los siguientes pasos:

### 1. Conceptualizar el negocio.

Conceptualizar el negocio es hacer dos cosas: definir el concepto y elegir el mejor público objetivo, al cual se dirigirá este concepto.

Definir el concepto, es definir en muy pocas palabras dos cosas: lo principal que el negocio va a ofrecer, lo más importante, lo básico que se va a ofrecer y por otro lado lo principal que los clientes van a venir a comprar. Es una doble definición; lado oferta: lo principal que se va a ofrecer; y lado demanda: lo principal que los clientes van a comprar.

Cuando se juntan las dos definiciones, se obtiene una definición que contiene cosas que aclaran muy bien lo que la empresa quiere ofrecer y lo que el cliente quiere comprar y, cuando una empresa dice que es lo principal que va a ofrecer y lo principal que le van a comprar, está posicionando clara y descaradamente su producto.

Después de tener definido el concepto, se determina a qué público, es decir, a que segmento o segmentos, se va a dirigir este concepto.

En el caso de Cuba, para elaborar un Plan de Marketing Nacional, por ejemplo, hay que ubicar que es lo que motiva a la gente a visitar nuestro país, y eso se tiene bien claro, lo principal que motiva al turista visitar Cuba es el sol y la playa, gozar de unas vacaciones en el sol y la playa. Pero esto hay que transformarlo en algo concreto, que sea realmente cubano y creído, no podemos publicar sol y playa, porque todos nuestros competidores lo tienen y algunos, quizás, mejores que el nuestro; entonces tenemos que buscar algo único a ofrecer, que sea de nuestra personalidad, de nuestro modo de vivir.



Si hay algo que tenemos los cubanos que nos diferencian de nuestros competidores caribeños; que además es creíble y no es sólo una necesidad para las vacaciones sino también para la vida, es hospitalidad y seguridad. El cubano es muy cariñoso y hospitalario y además vela y se preocupa por la seguridad y la integridad del extranjero que nos visita.

Por lo tanto, teniendo en cuenta el lado oferta, lo principal que ofrecemos es hospitalidad y seguridad; y lado demanda, lo principal que nos compran es gozar del sol y la playa; podemos proponer como concepto para Cuba: "*Vacaciones gozadas con hospitalidad y seguridad*".

Este es concepto que nosotros proponemos en forma de ejemplo, pero que es válido, porque en realidad el turista que visita Cuba lo que quiere es "gozar" y nosotros le damos hospitalidad y seguridad para que lo goce; además, la hospitalidad y la seguridad no es algo que se necesita sólo para unas vacaciones, sino que se necesita los 365 días del año, por lo cual el turista tiene que ir a Cuba, no sólo en una semana o un mes determinado, sino en cualquier momento que tenga la necesidad de sentirse tan bien y seguro como en su casa.

El concepto debe estar basado en buenos estudios de mercado y cuando se esté seguro que se tiene un buen concepto en la mano, se tiene que tener el valor de comunicar eso en todas partes, durante un gran número de años.

Este es el primer paso del marketing de servicio, que puede ser utilizado, lo mismo para un país, que para una región, que para un *cluster* o *microcluster*, que para un hotel o un restaurante dentro de ese *microcluster*.

## 2. Estructuración del servicio.

La estructuración del servicio, no es más que transformar el concepto, que se definió en el paso anterior, en ofertas concretas de servicios para el cliente que lo va a consumir.

Por ejemplo, el Club de Buceo de Cayo Largo crea un concepto y dice: "El mejor buceo del Caribe para no buceadores"; el turista que los visita no ha de ser experto, él va con el club y ellos se ocupan de todo. Este concepto, que al mismo tiempo es una propuesta de posicionamiento, lo tienen que transformar y hacerse a la vista de servicios concretos que deben ofrecer al cliente, para que él, utilizando todos estos servicios, haga la actividad gratificante que quería, es decir, el club debe definir la mezcla de servicios, ejemplo: fondos marinos bonitos; muchos peces, corales, etc.; servicios de profesores y monitores especializados en el tema; servicios médicos; así como otros servicios colaterales.

Después de tener bien definida la mezcla de servicios, se debe *servuccionar*. La *servucción* es una contracción gramatical de "services - production", y no es más que la forma de producir servicios, es decir, como deberán ser prestados los servicios; ésta se realiza poniendo a trabajar juntos, los soportes materiales, el personal en contacto con los clientes, y el propio cliente.

La *servucción* es una de las partes más importantes del marketing de servicios, y lograr *servuccionar* máquinas turísticas perfectas, que realmente sean un traje a la medida de lo que el cliente quiere ver, debe ser el primer objetivo de los negocios turísticos cubanos.

La *servucción* debe llevarse a un terreno donde el cliente sea activo, porque eso reduce los costos de producción, y además sea dominado, porque reduce aún más los costos de producción, pero además haciéndole creer que es dominante.

De esto se pueden poner muchos ejemplos, pero hay uno que consideramos clásico en turismo, y es cuando un cliente llega a un restaurante "Buffet" a desayunar, que placer siente decirle a la joven que hace los "omelette", "con queso o sin queso, con hongos o sin hongos, grande o pequeña"; el cliente es activo, se lleva la comida a la mesa; es dominado y encima se le hace creer que es dominante, pero en realidad que le dejan, pues decir grande o pequeña, con queso o

sin queso. Esto es *servucción* pura, pero inteligente y simplifica los costos de producción del servicio de forma brutal.

Pensando en esto para unas vacaciones de 15 días, los resultados son fascinantes y es fascinante trabajar en esto, produciendo calidad; porque ésta es la manera de garantizar una calidad; de otra manera, se tiene siempre que estar improvisando día a día la calidad y en realidad lo que se produce es muy poca calidad, por tanto, podemos afirmar que la tecnología con que cuentan los negocios turísticos para producir con calidad, es la *servucción*.

### 3. Comercialización del servicio.

En los dos pasos anteriores se ha conceptualizado el negocio, se ha hecho la oferta de servicios y se ha definido como producir con calidad esos servicios, es decir, se ha *servuccionado*, por tanto se han sentado las bases para ser sólidamente competitivos, por lo que se puede afirmar que se tienen las cosas que se pueden ir a comercializar.

Para llevar a cabo la comercialización del producto turístico, se tiene que, primeramente, determinar una acertada política de precios, que puede estar basada en el costo de cada producto, teniendo en cuenta los precios de la competencia, etc. y seguidamente seleccionar el sistema de venta más adecuado.

Decimos sistema de venta y no de distribución, porque en turismo no hay distribución, no hay nada que se distribuya físicamente, ni nada que cambie de propiedad, no se vende nada físico, sólo se vende derechos de uso; un cliente tiene el derecho durante 8 días de ir a un hotel y ocupar durante 7 noches una habitación, eso es un derecho de uso; el cliente no es propietario, no se le vendió nada físico, por lo tanto no hay distribución física, no hay sistemas de distribución.

Finalmente, en esta etapa, se debe montar el mecanismo de comunicación con el mercado, para hacerle conocer las ofertas *servuccionadas* y convencerle que esa es la mejor opción que él tiene para comprar; por lo tanto, se está en condiciones de hacer folletos, realizar campañas publicitarias, participar en ferias, etc.

#### 4. Prestación del servicio.

Suponiendo que todo lo anterior haya terminado y haya funcionado bien, llega el momento de la verdad, el momento en que el turista entra en contacto con cualquier aspecto de nuestro negocio y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio; este es el momento de la prestación.

En este momento hay que poner a su disposición los servicios, tiene que recibir realmente aquello que esperaba y por lo que pagó, hay que entregarle lo que se le prometió y por lo cual el pagó.

Este es el momento más importante, porque es ahora cuando se produce o no calidad; si se produce calidad, todo irá bien; pero si no se produce calidad, todo lo que se haya hecho antes no habrá servido para nada; en esta última fase del marketing de servicios.

La prestación flota sobre dos grandes cosas:

- El marketing interno.
- El control de calidad.

El marketing interno es todo lo que se debe hacer dentro del hotel, el *cluster*, la región o el país, para que las personas que están en contacto con los turistas; que no son sólo las camareras y los meseros, sino también el personal de Cubana de Aviación en los aviones y antes, el personal de las oficinas cubanas en el extranjero o agentes de viajes que venden Cuba en el extranjero, el

señor del carrito en el aeropuerto, el taxista, el dependiente de la tienda, el policía, etc.; sonría al cliente y le dé un servicio de calidad.

Como nos podemos dar cuenta el marketing de servicios incorpora, no sólo el marketing externo para ir a captar clientes, sino que considera que el personal en contacto con el turista es un elemento importante del éxito de la competitividad, y que también hay que hacer marketing para él, a él también hay que venderle que esto de trabajar en turismo es bonito, gratificante y una profesión tan honrada como cualquier otra.

Finalmente hay que controlar la calidad, que es la clave de la competitividad y para saber si estamos dando calidad o no, hay que estárselo preguntando constantemente.

Como hemos dicho que en turismo la calidad se produce cuando la realidad y las expectativas coinciden, hay que saber si estamos respondiendo, satisfaciendo las expectativas del cliente. Para esto sólo hay una solución, que es preguntárselo al cliente.

Todas las encuestas y cuestionarios que se le hagan a los clientes deben incluir tres preguntas claves:

1. ¿Qué era lo más importante de sus vacaciones, y eso que era importante lo ha recibido en grado inferior, igual o superior de lo que esperaba?
2. ¿Qué le sobra y qué le falta al producto o al destino?
3. ¿Qué es lo mejor o lo peor del producto o destino?

Con las respuestas de estas tres preguntas se tiene una radiografía hecha, de cómo está funcionando la calidad en ese *cluster*.

Cuando se ponga a trabajar correctamente el proceso de planeación estratégica, que propusimos en el Capítulo V, con el modelo de competitividad y la tecnología de marketing turístico que hemos visto, muy conceptual y teóricamente en este apéndice; los negocios turísticos cubanos aumentarán significativamente su competitividad internacional.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ACERENZA, Miguel A., 1991, "Administración del turismo, conceptualización y organización", Ed. Trillas. México.
- ACKOFF, Russell L., 1980, "Un concepto de Planeación de Empresas", Ed. Limusa. México.
- ALBERT, Kenneth J., 1984, "Manual de Administración Estratégica", Ed. McGraw-Hill. México.
- ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron., 1990, "Gerencia de servicios", Ed. Legis Editores S.A.. Colombia.
- ALBRECHT, Karl., 1990, "La revolución del servicio", Ed. Legis Editores S.A.. Colombia.
- BURKART, A.J. y MEDLIK, S., 1988, "Tourism, Past, Present and Future", Ed. Prentice-Hall. USA.
- CÁCERES, Luis R., 1990, "Estrategia, Planificación y Control", Ed. Fondo de Cultura Económica. México.
- COBRA, Marcos y ZWARG, Flavio A., 1990, "Marketing de Servicios", Ed. McGraw-Hill. Colombia.
- CONAS e INEI., 1993, "Cuba: Inversiones y Negocios". Cuba.
- FERNÁNDEZ F, Luis, 1978, "Teoría y técnica del turismo", Tomo I, Ed. Alianza Editorial. España.

FIGUEROLA, Manuel., 1985, "**Teoría económica del turismo**", Ed. Alianza Editorial. España.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, 1977, "**Manual de Balanza de Pagos**". USA.

FUNDACIÓN MIGUEL ALEMÁN A.C., 1994, "**Temática Turística de Vanguardia**".  
México.

GÁLVEZ A., Ezequiel., 1993, "**Planeación Estratégica en los negocios**", Ed. ECASA. México.

GIARDINA, Basilio., 1968, "**Manual de Estadística**", Ed. Compañía Editorial Continental.  
México.

GÓMEZ, Guillermo., 1980, "**Metodología de Investigación para Áreas Sociales**", Ed. Colegio  
de Licenciados en Administración de México. México.

GÓMEZ M., Joaquín., 1978, "**La Administración moderna y los Sistemas de Información**",  
Ed. Diana. México.

GONZÁLEZ A., Rafael., 1978, "**Temática y legislación turística**", Ed. Asociación Nacional de  
Abogados. México.

HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto., 1989, "**Administración y Estrategia. Un enfoque  
competitivo y emprendedor**", Ed. MACCHI. Argentina.

HERNÁNDEZ-SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar., 1994,  
"**Metodología de la investigación**", Ed. McGraw-Hill. México.



HOFER, Charles W. y SCHENDEL, Dan., 1985, "Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos", Ed. Norma. Colombia.

JARILLO, José-Carlos., 1991, "Dirección Estratégica", Ed. McGraw-Hill. México.

JIMÉNEZ, Alfonso., 1992, "Turismo. Estructura y Desarrollo", Ed. MacGraw-Hill. México.

JIMÉNEZ G, Luis F., 1982, "Apuntes de la cátedra sobre teoría turística", Universidad del Externado de Colombia. Colombia.

KOTLER, Philip., 1989, "Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control", Ed. Diana. Cuarta edición. México.

MINISTERIO DE TURISMO, 1996, "Serías Estadísticas", Cuba.

MINISTERIO DE TURISMO, 1996, "Política de desarrollo de la comercialización hasta el año 2000", Cuba.

MINISTERIO DE TURISMO, 1996, "Política de inversión en el turismo", Cuba.

MINISTERIO DE TURISMO, 1996, "El Turismo en Cuba y sus perspectivas de desarrollo", Cuba.

MOLZ, Rick., 1991, "Los nueve pasos de la Dirección Estratégica, Guía para empresarios", Ed. Panorama Editorial. México.

MUNNÉ, Frederic, 1980, "Psicología del tiempo libre", Ed. Trillas. México.

NAGHI NAMAKFOROOSH, Mohammad., 1990, "Metodología de la investigación", Ed. Limusa. México.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO, 1977, "Compendio sobre el turismo", España.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO, 1996, "Informe Preliminar del año 1996", USA.

PACI, Enzo, 1994, "Seminario Internacional: Perspectivas para el turismo mundial y para Las Américas en la próxima década", OMT. México.

PEÑA, Daniel., 1986, "Estadística. Modelos y Métodos", Ed. Alianza Editorial. España.

PETERS, Tom y AUSTIN, Nancy., 1987, "Pasión por la Excelencia", Ed. Revolucionaria. Cuba.

PORTER, Michael E., 1982, "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia", Ed. Compañía Editorial Continental. México.

PUGA MURGUÍA, Carlos E., 1996, "Administración de la Tecnología", UNAM. México.

PUGA MURGUÍA, Carlos E., 1995, "Disposición al empleo de la administración de riesgos en ejecutivos", UNAM. México.

STEINER, George A., 1983, "Planación Estratégica", Ed. Compañía Editorial Continental. México.

YAVITZ, Boris. H. NEWMAN, William., 1985, "Estrategia en Acción. Ejecución, Políticas y Resultados de Planeación comercial", Ed. Compañía Editorial Continental. México.

## GLOSARIO.

### A

**ACTIVIDAD.** Una o más acciones afines o sucesivas que generalmente forman parte de un procedimiento, y que se realizan por una persona o por una entidad.

**ACTIVIDAD TURÍSTICA.** Uno o varios procesos que den como resultado la integración de productos o la prestación de servicios que se desarrollan o aplican durante el viaje o desplazamiento de una persona o grupos de personas (turistas).

**ADMINISTRACIÓN.** Puede emplearse para designar un conjunto de actividades necesarias para lograr el objetivo de la empresa. También puede referirse a la mejor utilización de los recursos disponibles, o al manejo más eficiente de los medios que se tienen.

**ANT.** Asociaciones Nacionales de Turismo.

**ATRATIVOS.** Son aquellos que se constituyen en uno de los principales motivadores y orientadores del flujo turístico.

### C

**CALIDAD DEL SERVICIO.** Son los estándares mínimos de utilización, eficacia, eficiencia y congruencia, con que se elabore un producto, o se preste un servicio turístico, los cuales deben ir dirigidos hacia la plena satisfacción del turista.

**CLUSTER.** Pequeño territorio donde tiene lugar la actividad turística. Agrupación de un conjunto de elementos, que hacen que un lugar sea una máquina para prestar actividades turísticas.

**COMPETITIVIDAD.** Capacidad, de un negocio, de producir beneficios superiores al promedio de su sector de referencia año tras año, adaptándose a los cambios de un mercado y de su correspondiente entorno.

**CONTROL.** Encausamiento de las actividades hacia determinados fines establecidos. Proceso cuyo objetivo es detectar logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones a fin de aplicar las medidas correctivas necesarias. La acción del control puede producirse permanentemente, periódica o eventual durante un proceso determinado o parte de éste, a través de la medición de resultados.

**COORDINAR.** Ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Encausar actividades hacia un fin determinado.

## **E**

**EFICACIA.** Capacidad para cumplir con las metas y objetivos establecidos. Es un elemento importante en la administración.

**EFICIENCIA.** Es el uso más racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. La eficiencia significa evitar dispendios o desperdicios por malos manejos o errores. Se considera como la virtud o facultad de lograr un efecto determinado en un periodo corto y con economía de recursos.

**ENTIDAD.** Se usa para designar la jurisdicción de un estado, municipio, etc.; también se utiliza para indicar oficina, dependencia, etc.

**ESTRATEGIA.** Camino que concreta la razón de ser. Arte de realizar las actividades para conseguir un fin. Habilidad para ejecutar acciones para lograr un objetivo.

**EVALUACIÓN.** Es la revisión detallada y sistemática de una función, actuación, plan, proyecto u organismo en su conjunto, con objeto de valorar o medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento o periodo determinado para alcanzar los objetivos propuestos.

## **F**

**FUNCIÓN.** Conjunto de actividades afines y coordinadas para alcanzar los objetivos de la entidad o empresa, y de cuyo desempeño generalmente es responsable una sección, oficina, departamento u órgano de la misma.

## **G**

**GATT.** Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles.

**GATS.** Acuerdo General para el Comercio de Servicios.

## **I**

**INFRAESTRUCTURA.** Es la que presta los servicios básicos o de apoyo al sistema turístico. La infraestructura, normalmente, sirve también en la gestión de otras actividades económicas, además de resultar imprescindible para satisfacer necesidades sociales. La infraestructura puede

clasificarse en interna (redes telefónicas, de alcantarillado, de agua potable, vías de comunicación, etc., localizadas dentro de los límites de influencia de un destino turístico) y externa (aeropuertos, carreteras, telégrafos, es decir, los sistemas que contribuyen a enlazar un destino turístico con otro, o bien con centros urbano-industriales).

INTUR. Instituto Nacional del Turismo de Cuba.

## M

**MARKETING TURÍSTICO.** Proceso en el cual se realizan la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.

**META.** Punto u objetivo al que hay que llegar o alcanzar ya que constituye el motivo de la acción. Para medir el alcance de la meta, es necesario que ésta se cuantifique y especifique las actividades que la conforman.

**MÉTODO.** Modo establecido para ejecutar o realizar una tarea o trabajo determinado por el cual se pretende alcanzar un objetivo.

MINTUR. Ministerio de Turismo de Cuba.

## N

**NIVEL JERÁRQUICO.** División de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a los departamentos o áreas internas de la empresa que les define el rango o autoridad y responsabilidad independientemente de la clase de función que se les encomiende realizar.

## O

**OBJETIVO.** Es el propósito que se pretende cumplir o alcanzar. Es la meta final a la que hay que llegar como culminación a los esfuerzos y acciones desarrolladas. El objetivo es la misión que hay que cumplir.

**OMT.** Organización Mundial de Turismo.

**OPERACIÓN.** Acción de poner en marcha algo que ha sido previamente planeado, o que se ejecuta por rutina en el medio laboral. Actividad que debe realizarse y relacionar directamente con el cumplimiento o alcance de los objetivos.

**ORGANIZACIÓN.** Unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados y sobre una base de actuación que se rige por un orden normativo, y se estructura con centros de poder y de decisión para el ámbito interior y exterior que regulan y controlan sus operaciones con el fin de lograr o cumplir con el objetivo. La organización está constituida por grupos de individuos que establecen relaciones interpersonales de trabajo; determinan la especialización de las labores y operan bajo una jerarquización formal de posiciones y cargos, diferenciando al individuo por el puesto, el papel que determinados empleados desempeña o las actividades que le corresponde realizar. Toda la organización puede considerarse como un ente dinámico que mantiene nexos permanentes con el medio que le rodea, el que a su vez influye en forma directa e indirecta en su funcionamiento.

**ÓRGANO.** Elemento impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, y que generalmente forma parte de una organización.



## P

**PASO.** Está constituido por la gestión, labor, operación o trámite que hay que dar o realizar para cumplir con un proyecto. Puede decirse que el paso es la mínima expresión de un objetivo o misión. O también, que el paso es la labor más operativa en el logro del objetivo.

**PE. Planeación Estratégica.** Proceso continuo flexible e integral, que genera una capacidad de dirección; capacidad que le da a los directivos la posibilidad de definir las alternativas que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.

**PLANEACIÓN.** Es la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar siguiendo ciertos principios, procedimientos y reglas encaminadas hacia el logro de un objetivo ya visualizado o previsto. O también, es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y metas alcanzables.

**POLÍTICA.** Criterio de acción elegido como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos de la institución o empresa. También puede definirse como: los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar. La política señala en forma genérica los medios para alcanzar las metas del objetivo; la política establece la orden para lanzarse a conseguir las metas y por consecuencia, el objetivo.

**PRACTICA.** Son las operaciones o labores que deben efectuarse como parte de un estudio o examen, y que son coincidentes con la realidad.

**PREDICCIÓN.** Decir previamente una cosa antes de su realización.

**PRESTADOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS.** Son aquellas personas, empresas o instituciones registradas o constituidas legalmente, que tienen que ver directa o indirectamente en la integración y venta de un producto o servicio turístico, y que además reciben una remuneración equitativa.

**PROCEDIMIENTO.** Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se agrupan para facilitar su conocimiento y ejecución a fin de alcanzar su objetivo en forma eficiente.

**PROCESO.** Conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica y progresiva que concluye con la obtención de un resultado.

**PROCESO ADMINISTRATIVO.** Los pasos y etapas básicos a través de los cuales se realiza la administración, que son: planeación, organización, integración, dirección y control.

**PRODUCTO TURÍSTICO.** Concatenación de varios servicios y facilidades hacia el turista que como resultado da un artículo integrado con un costo previamente pactado, en el que participan uno o varios prestadores de servicios.

**PROGRAMA.** Escrito que indica los pormenores de un trabajo por realizar. También, conjunto de acciones afines y coherentes a través de las cuales se pretende alcanzar objetivos y metas previamente determinados.

**PRONÓSTICO.** Conjetura acerca de lo que puede suceder. Predecir lo que puede acontecer. Los pronósticos se hacen generalmente con base en experiencias pasadas proyectadas hacia el futuro, o con la ayuda de ciertos instrumentos o aparatos técnicos.

**PROYECTO.** Es el plan, el diseño de hacer algo, la intención de realizar alguna cosa. La presentación en perspectiva de lo que se piensa ejecutar. Representación al detalle de la obra que se planea realizar.

## **R**

**RESORT.** Lugar de veraneo. Son los hoteles, moteles, restaurantes, etc., donde el turista puede recibir un servicio turístico.

## **S**

**SERVUCCIÓN.** Es la forma de producir servicios, es decir, como deberán ser prestados los servicios.

**SERVICIO TURÍSTICO.** Es la asistencia que el turista recibe directamente de un prestador de servicios turísticos, mediante un costo previamente pactado, sin intermediación alguna entre cliente y prestador.

**SISTEMA.** Conjunto de principios coordinados, integrado por normas, objetivos, estructuras, métodos y procedimientos; elementos humanos, recursos materiales y financieros a través de los cuales y por sus interacciones se ejecutan o instrumentan las decisiones y políticas de una empresa o de un gobierno. Combinación de partes reunidas para obtener un resultado, formar un conjunto o desarrollar una función.

## T

**TÁCTICA.** Son los medios empleados para lograr un fin. Las tácticas son los pequeños caminos para concretar las estrategias. Las tácticas resultan del análisis del medio imperante (oportunidades y amenazas) y de las capacidades (fuerzas y debilidades).

**TAREA.** Fracción de trabajo u operación específica que debe ser ejecutada para la realización de una acción concreta dentro de un proceso gradual, a través de la cual se obtiene un resultado parcial. Trabajo que ha de hacerse en determinado tiempo. División que se hace de un trabajo mayor o total.

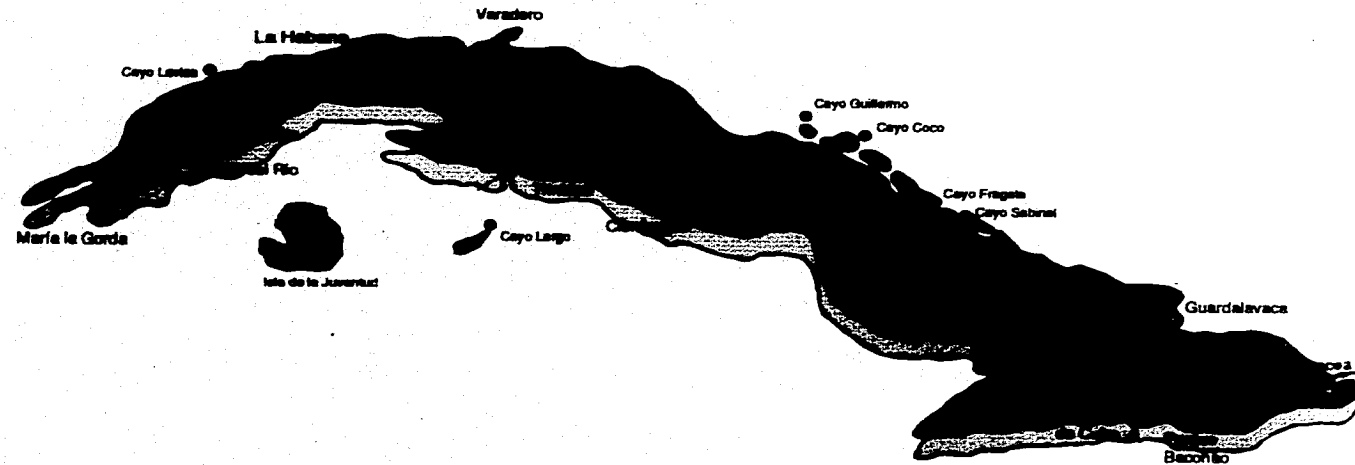
**TÉCNICA.** Conjunto de reglas, procedimientos o instrumentos para realizar algo, esencialmente cambiantes; pues tan pronto como se encuentra una técnica mejor, se abandona la anterior. La técnica tiene un carácter práctico y de realización útil. Habilidad para realizar algo generalmente útil.

## U

**UEN.** Unidad Estratégica de Negocios: Componentes sustantivos independientes y con personalidad propia (poseen una gerencia, un sistema de costos y estrategias particulares) en los que se divide una organización para fines de la planeación estratégica.

**ANEXOS.**

## PRINCIPALES POLOS TURISTICOS DE CUBA



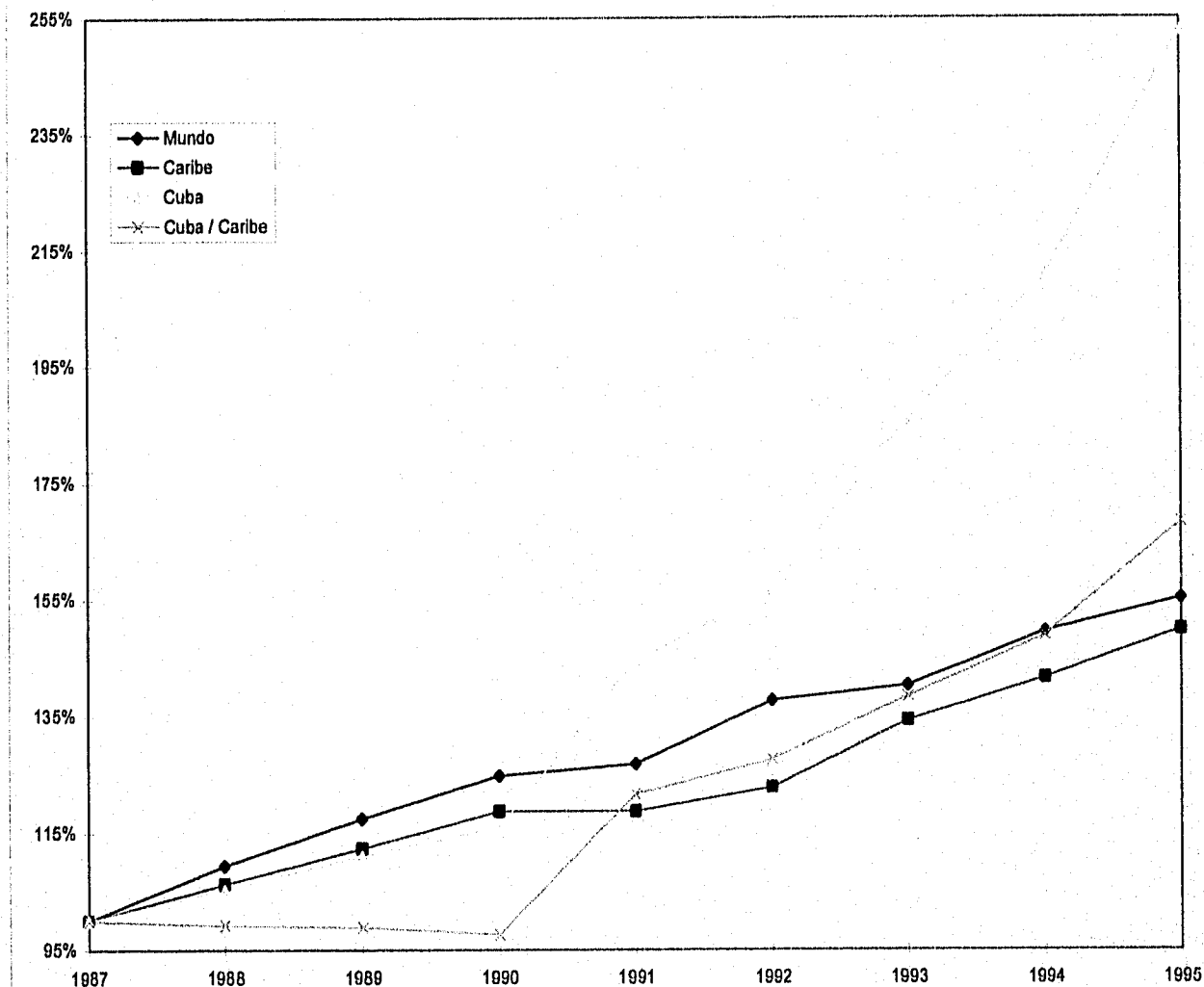
ANEXO 1

## ARRIBOS DE TURISTAS EN EL MUNDO, EL CARIBE Y CUBA (1987 - 1995)

Año	Mundo		Caribe		Cuba		Cuba / Caribe	
	Millones	Cambio	Millones	Cambio	Miles	Cambio	%	Cambio
1987	364.9	100%	9.6	100%	293.4	100%	3.06%	100%
1988	399.7	110%	10.2	106%	309.2	105%	3.03%	99%
1989	429.2	118%	10.8	113%	326.3	111%	3.02%	99%
1990	455.8	125%	11.4	119%	340.3	116%	2.99%	98%
1991	463.1	127%	11.4	119%	424	145%	3.72%	122%
1992	502.9	138%	11.8	123%	460.6	157%	3.90%	128%
1993	512.5	140%	12.9	134%	546	186%	4.23%	139%
1994	546.3	150%	13.6	142%	619.2	211%	4.55%	149%
1995	567	155%	14.4	150%	741.7	253%	5.15%	169%

### Incremento Promedio Anual

1987 - 1990	7.70%	5.90%	5.10%	-0.80%
1990 - 1995	4.50%	4.80%	16.90%	11.50%



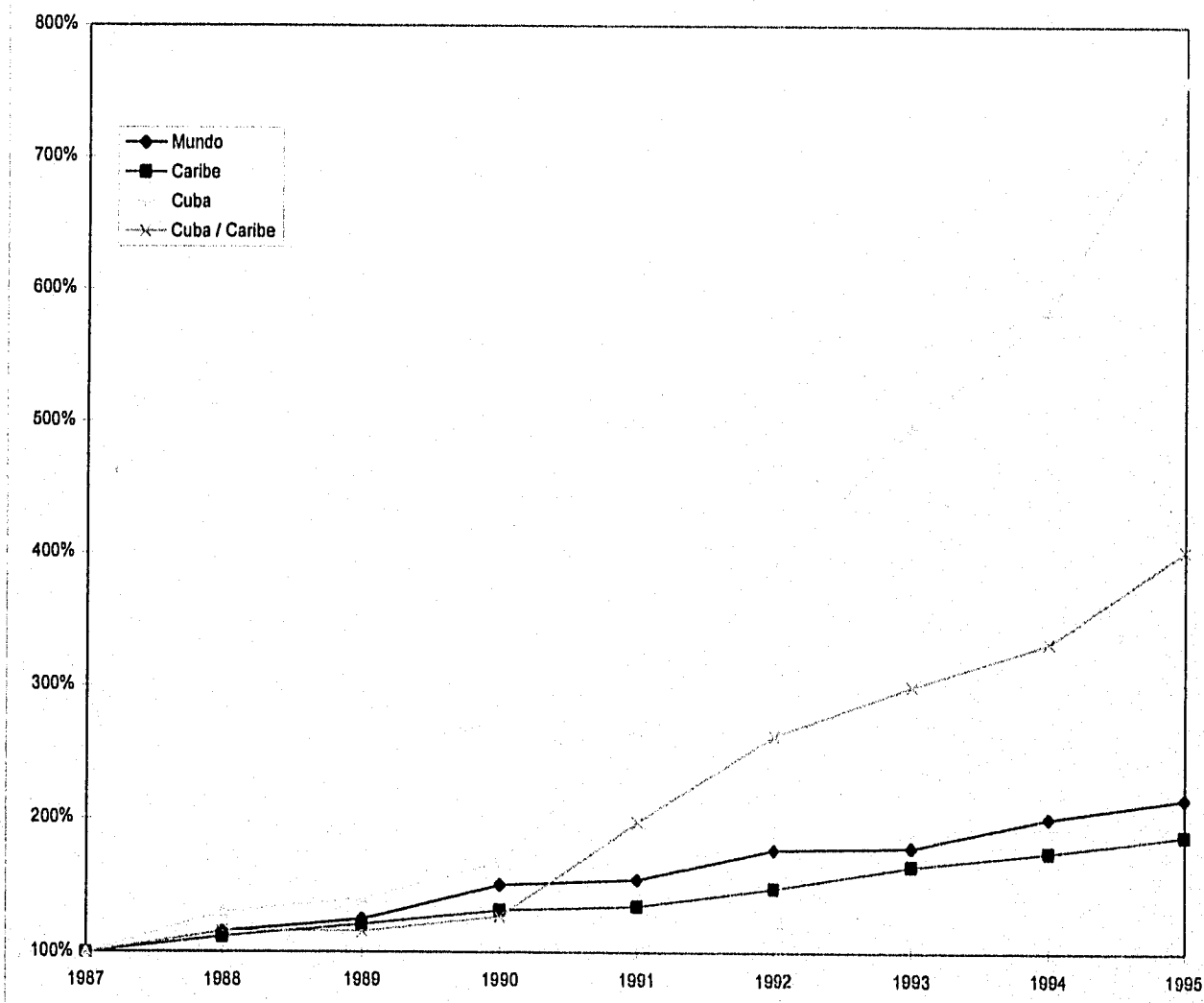
Fuente: OMT

**INGRESOS DE DIVISAS EN EL MUNDO, EL CARIBE Y CUBA  
(1987 - 1995)**

Año	Mundo		Caribe		Cuba		Cuba / Caribe	
	Mil Millones	Cambio	Mil Millones	Cambio	Millones	Cambio	%	Cambio
1987	172.4	100%	6.6	100%	145	100%	2.20%	100%
1988	199.5	116%	7.4	112%	189	130%	2.55%	116%
1989	215.6	125%	8	121%	204	141%	2.55%	116%
1990	260	151%	8.7	132%	243.4	168%	2.80%	127%
1991	267.5	155%	8.9	135%	387.4	267%	4.35%	198%
1992	305.9	177%	9.8	148%	567	391%	5.79%	263%
1993	309.1	179%	10.9	165%	720	497%	6.61%	300%
1994	347	201%	11.6	176%	850	586%	7.33%	333%
1995	372	216%	12.4	188%	1100	759%	8.87%	403%

**Incremento Promedio Anual**

1987 - 1990	14.70%	9.60%	18.80%	8.40%
1990 - 1995	7.40%	7.30%	35.20%	26.00%

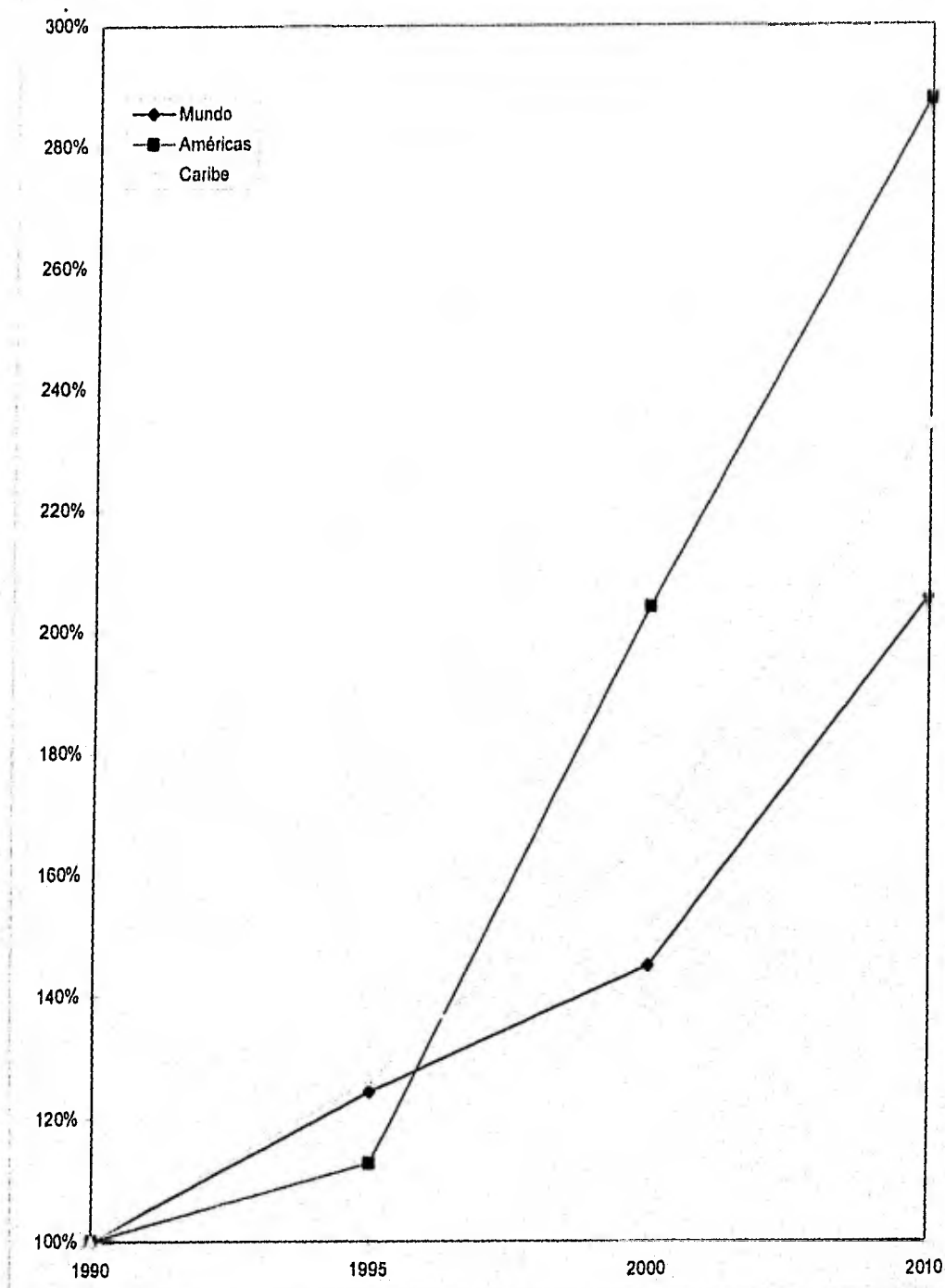


Fuente: OMT



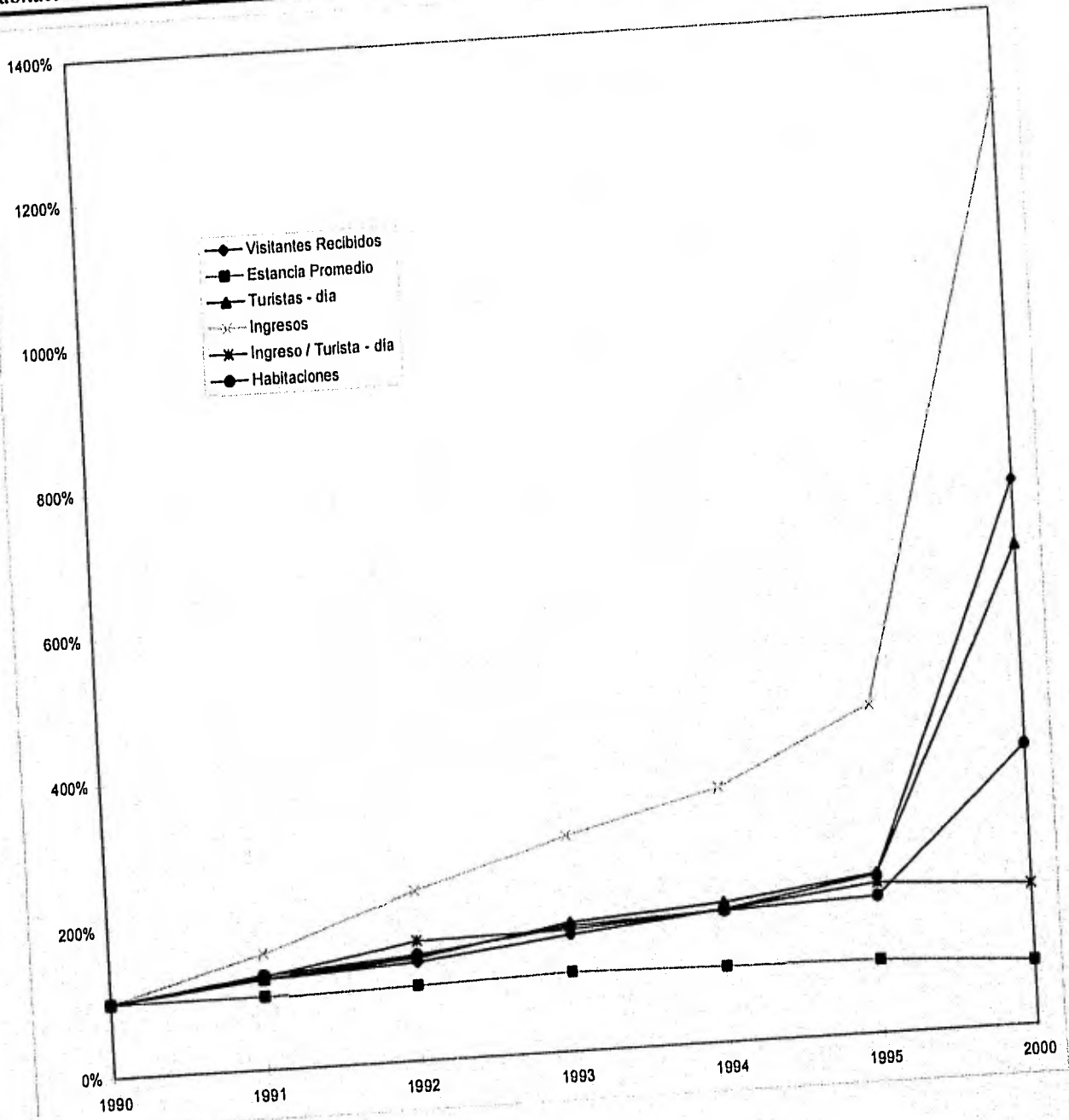
**PROYECCIÓN DE ARRIBOS EN EL MUNDO, LAS AMÉRICAS Y EL CARIBE  
(1990 - 2010)**

Año	Mundo		Américas		Caribe	
	Millones	Cambio	Millones	Cambio	Millones	Cambio
1990	455.8	100%	71.9	100%	11.4	100%
1995	567	124%	81	113%	14.4	126%
2000	661	145%	146.7	204%	18.9	166%
2010	937	206%	206.9	288%	26.7	234%



Fuente: OMT

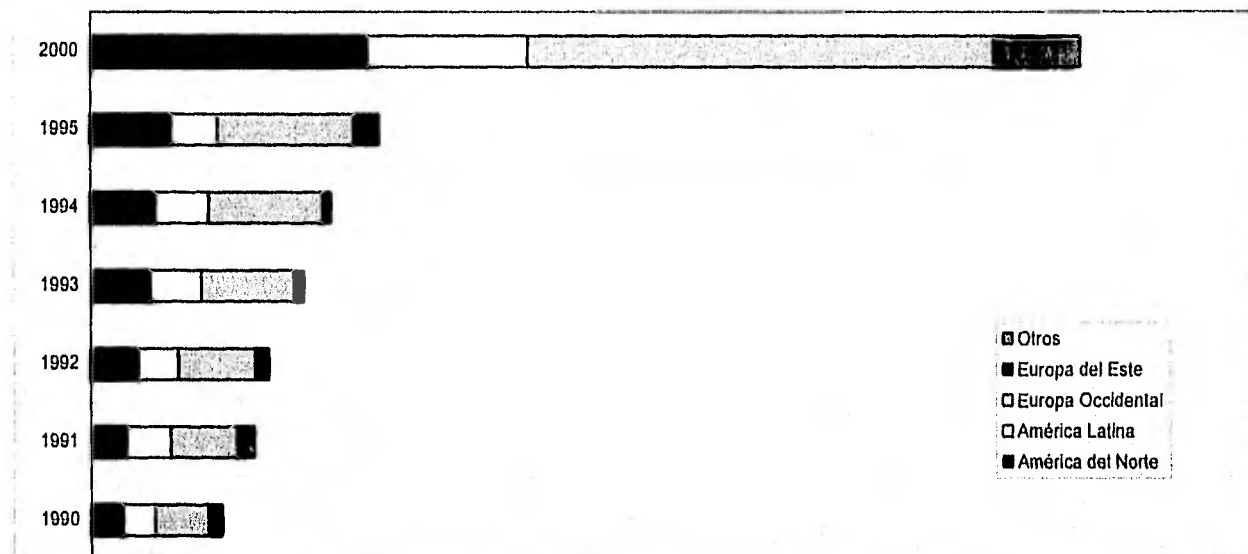
INDICADORES	REAL						Proyección
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	2000
Visitantes Recibidos	100%	125%	135%	160%	182%	218%	750%
Estancia Promedio	100%	100%	105%	110%	105%	101%	88%
Turistas - día	100%	125%	142%	177%	192%	219%	661%
Ingresos	100%	159%	233%	296%	349%	452%	1282%
Ingreso / Turista - día	100%	128%	164%	167%	182%	206%	194%
Habitaciones	100%	129%	145%	172%	181%	188%	385%



Fuente: MINTUR

## ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE TURISMO INTERNACIONAL

INDICADORES	REAL						Proyección 2000
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	
Visitantes Recibidos (mil)	340.3	424	460.6	546	619.2	741.7	2551
América del Norte	81.8	92.3	120.3	151.1	164.9	206.4	709.9
América Latina	82	115	105.8	136.9	141.4	121	416.2
Europa Occidental	143.4	171.2	200.7	234.5	290.6	349.4	1201.7
Europa del Este	25.4	25.6	17.7	11.6	11.5	8	27.5
Otros	7.7	19.9	16.1	11.9	10.8	56.9	195.7



Estancia Promedio (días)	8.7	8.7	9.1	9.6	9.1	8.7	7.6
Turistas - Días (mil)	2949.7	3678.9	4181.1	5221.9	5656.1	6461	19504.4
Ingreso Total (mmUSD)	243.4	387.4	567	720	850	1100	3120.7
USD/ Turistas - Días	82.52	105.3	135.61	137.88	150.28	170.25	160

Habitaciones (una)*	12866	16638	18662	22139	23254	24233	49556
1 Habana	4197	4936	6624	6690	7318	7664	10664
2 Varadero	4145	5614	5622	6641	7151	7273	14773
3 Costa Sur	432	669	632	1192	1192	1374	1874
4 Norte Camagüey	449	739	739	952	952	1343	2343
5 Norte Holguín	816	1079	1043	1000	1235	1594	2594
6 Sur Oriente	868	1455	1505	1643	1567	1737	2489
7 Canarreos	264	308	308	554	554	560	1310
8 Norte Ciego de Ávila				458	678	821	5621
9 Otros	1695	1838	2189	3009	2607	1867	7888

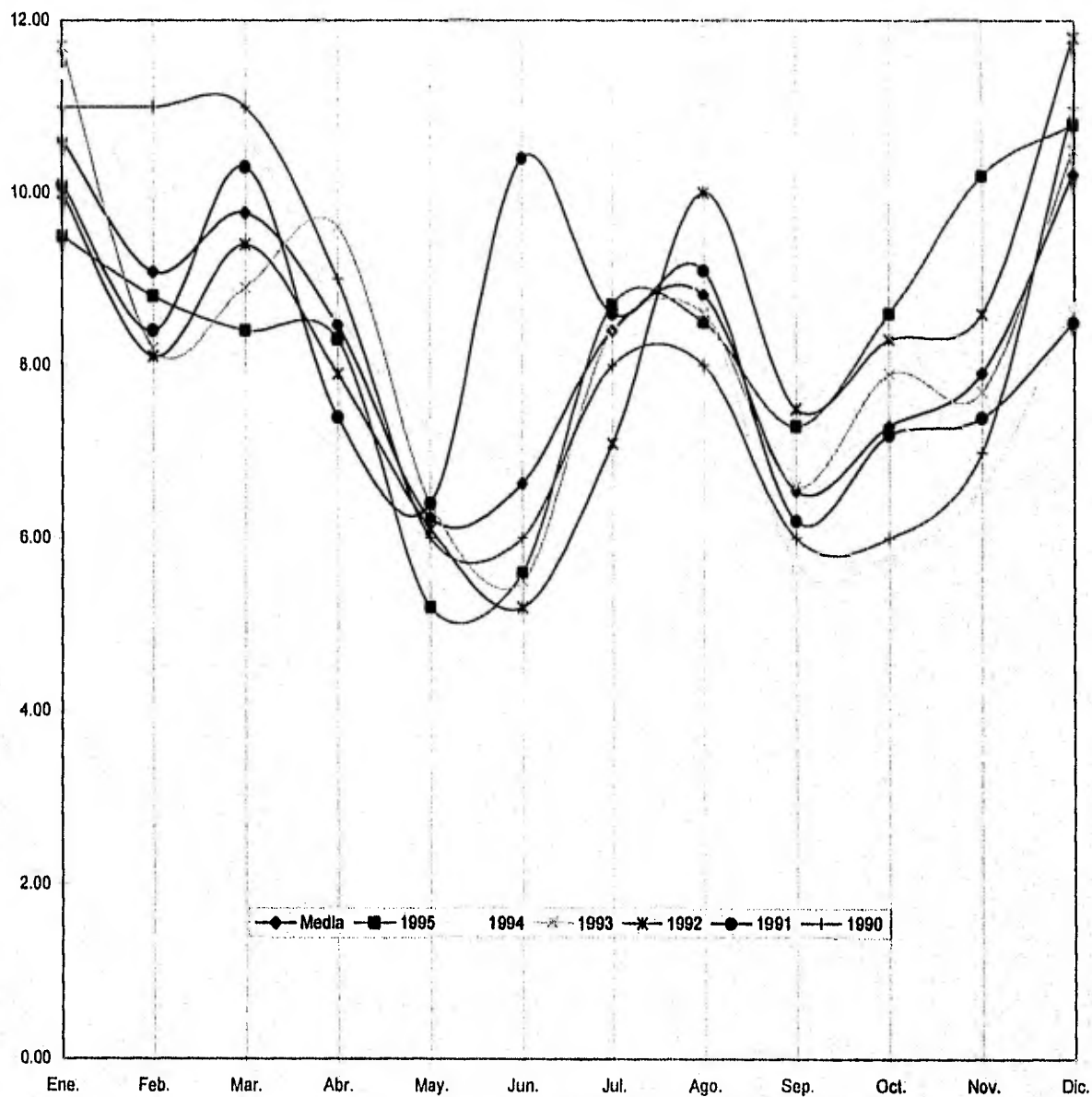
Fuente: MINTUR

\* Se excluyen aproximadamente 1600 Hab. de la cadena ISLAZUL, dedicadas a turismo nacional, que en el periodo 1996-2000 podrían reacondicionarse e incorporarse al fondo para turismo internacional. Adicionalmente, otras modalidades de alojamiento podrían contribuir a este fondo. La tasa de ocupación calculada para el 2000 es del 60%

Fuente: MINTUR

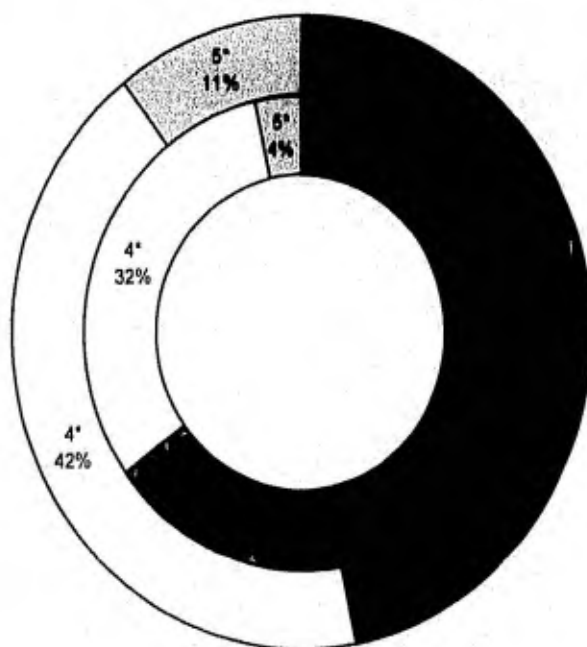
**ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA DEL TURISMO INTERNACIONAL**  
( % )

	Meses del año											
	Enc.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Media</b>	10.62	9.08	9.77	8.47	6.23	6.63	8.40	8.82	6.55	7.30	7.92	10.22
1995	9.50	8.80	8.40	8.30	5.20	5.60	8.70	8.50	7.30	8.60	10.20	10.80
1994	11.40	10.00	10.60	8.60	7.30	7.10	9.60	8.70	5.70	5.80	6.60	8.70
1993	11.70	8.20	8.90	9.60	6.40	5.50	8.40	8.60	6.60	7.90	7.70	10.50
1992	10.00	8.10	9.40	7.90	6.10	5.20	7.10	10.00	7.50	8.30	8.60	11.80
1991	10.10	8.40	10.30	7.40	6.40	10.40	8.60	9.10	6.20	7.20	7.40	8.50
1990	11.00	11.00	11.00	9.00	6.00	6.00	8.00	8.00	6.00	6.00	7.00	11.00



Fuente: MINTUR

Estructura por categoría					
	2*	3*	4*	5*	Total
<b>Habitaciones</b>	3246	8121	10305	2561	24233
Habana	825	2689	2329	1821	7664
Varadero	1284	1017	4232	740	7273
Costa Sur	149	591	634		1374
Norte de Camagüey	31	742	570		1343
Norte de Holguín	76	822	696		1594
Sur de Oriente	202	943	592		1737
Archipiélago de los Canarreos		31	529		560
Norte de Ciego de Ávila	7	144	670		821
Otros	672	1142	53		1867
<b>Hoteles</b>	40	69	53	6	168
Habana	10	16	15	4	45
Varadero	8	9	14	2	33
Costa Sur	4	5	3		12
Norte de Camagüey	1	5	2		8
Norte de Holguín	2	5	4		11
Sur de Oriente	3	9	4		16
Archipiélago de los Canarreos		2	6		8
Norte de Ciego de Ávila	1	1	2		4
Otros	11	17	3		31



Fuente: MINTUR

**RESUMEN DE LAS REGIONES TURÍSTICAS PRIORIZADAS  
HASTA EL AÑO 2000 Y DEL RESTO DEL POTENCIAL  
ESTUDIADO HASTA EL MOMENTO.**

<i>Región</i>	<i>Polos</i>	<i>Playa (Km)</i>	<i>Atractivos</i>	<i>Habitaciones</i>	
				<i>Potencial</i>	<i>Existente*</i>
Habana	10	16.5	17	34845	7664
Varadero	2	20.3	29	23170	7273
Norte de Ciego de Avila	3	36.1	22	15500	821
Norte de Camagüey	7	98	29	27570	1343
Norte de Holguín	6	7	27	6025	1594
Sur de Oriente	4	8.1	46	6882	1737
Costa Sur	9	9.6	37	7540	1374
Archipiélago de los Canarreos	4	61.2	30	6200	560
<b><i>SUBTOTAL</i></b>	<b>45</b>	<b>256.8</b>	<b>237</b>	<b>127732</b>	<b>22366</b>
Otras regiones	23	95.1	162	18665	1355
Fuera de Regiones	17	236.1	138	6670	512
<b><i>TOTAL</i></b>	<b>85</b>	<b>588</b>	<b>537</b>	<b>153067</b>	<b>24233</b>

Fuente: MINTUR

\* Inventario físico al cierre del 31 de Diciembre de 1995