

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN DESTINOS TURÍSTICOS DE SOL & PLAYA. CAYO LAS BRUJAS, CUBA.

Dr. C. Manuel González Herrera¹

Resumen

Se presentan los resultados del estudio aplicado al proceso de planeación estratégica del desarrollo sostenible en destinos de sol y playa, según análisis de caso basado en el ejemplo de Cayo Las Brujas, Cuba. El tema seleccionado es de gran interés e importancia, pues se posesiona como alternativa viable para aproximarse a la formulación de desarrollos turísticos integrados compatiblemente al espacio local. Como resultados se expone la fundamentación de las particularidades de la gestión integrada de los pequeños sistemas insulares tropicales como destinos turísticos singulares que requieren de modelos de desarrollo sostenible; la aplicación del enfoque geoespacial a su estudio como fundamento para la planeación estratégica del desarrollo turístico sostenible y el diseño desde una perspectiva participativa de la planificación estratégica para el desarrollo turístico sostenible de destinos de sol y playa basado en el caso de estudio seleccionado.

Palabras claves: Turismo, Destinos turísticos; Sol y Playa; Sostenibilidad; Planificación estratégica.

¹ Profesor Titular e Investigador. Director de la carrera de Licenciatura en Turismo. Diplomado en Desarrollo Sostenible. Diplomado en Administración y Gestión Hotelera. Master en Gestión Turística. Master en Gestión de Destinos Turísticos. Doctor en Ciencias Geográficas. Centro de Estudios Turísticos. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central de Las Villas. Cuba. manglez@uclv.edu.cu

Introducción

La sostenibilidad ha sido reconocida por la mayoría de los integrantes de la comunidad científica internacional, y progresivamente aceptada por una parte de la sociedad, como el modelo de desarrollo sobre el cual debe sustentarse la gestión de los destinos turísticos. No obstante, el proceso de concientización y toma de decisión respecto a las implicaciones prácticas que del mismo se derivan no ha sido un camino fácil, enfrentándose frecuentemente con posicionamientos contradictorios y debates polémicos, en los cuales se advierte que no siempre las buenas voluntades políticas encuentran espacio real para hacerse efectivas.

Este enfoque ha quedado insuficientemente incorporado a los modelos de desarrollo turístico implantados sobre el litoral, problemática nítidamente expresada por los destinos turísticos tradicionales de Sol y Playa. Nuevas alternativas para estos espacios turísticos han sido formuladas y llevadas a vías de hecho sobre la base de los principios de la planeación estratégica del espacio turístico, reorientándolos hacia su consolidación como destinos turísticos de Sol y Playa Plus. Es factible por tanto, asumir las mejores y corroboradas prácticas de gestión del desarrollo turístico sostenible con enfoque crítico, y adaptarlas a la realidad de las zonas costeras e insulares del archipiélago cubano.

Derivado de dicha afirmación se hace oportuno reflexionar sobre ¿cómo estructurar la planificación estratégica de los destinos litorales para proyectar la gestión turística local hacia un nuevo escenario de sostenibilidad? La inquietud científica que sustenta la selección del tema parte de la constatación de prácticas de manejo geoespacial incompatibles con la aptitud funcional del espacio local en Cayo Las Brujas, lo cual genera impactos adversos reales y potenciales. En tal sentido, es necesario diseñar un plan estratégico que oriente las alternativas de implantación del turismo, en consecuencia con los altos niveles de sensibilidad del espacio receptor ante los nuevos desarrollos proyectados.

Esta problemática deriva de una necesidad corroborada en la práctica, la cual establece la condicionalidad de solucionar problemas inducidos por modelos de desarrollo turístico que demandan de una reconceptualización fundamentada en los principios del desarrollo sostenible. Constituye a su vez una necesidad para la sociedad y las ciencias, al requerirse de nuevas fuentes de información científica a favor de los procesos de toma de decisión. Es de gran actualidad ya que la planeación estratégica y el desarrollo sostenible son nuevos y valiosos enfoques que incorporan conceptos en proceso de formación y perfeccionamiento, por lo que incursionar en ellos da la posibilidad de potenciar su sistematización científica y multiplicar los saberes, a la vez que facilitar su implementación bajo las condiciones concretas de cada territorio.

La novedad científica enmarca en el abordaje de la problemática de los destinos turísticos proyectados desde las exigencias de los nuevos modelos de desarrollo sostenible, lo cual queda validado mediante un caso de estudio concreto. De tal forma, es de importancia y conveniencia ya que sirve de base a la optimización de las situaciones de deterioro inducidas por las acciones actuales y proyectadas relativas al desarrollo turístico. Su relevancia social se expresa en términos de beneficios ambientales, sociales y económicos relacionados con el mejoramiento de las situaciones de bienestar.

Los fundamentos teóricos y metodológicos que soportan el tratamiento de la temática se estructuran a partir de la producción científica internacional y nacional relativa a los temas del desarrollo turístico sostenible, la planeación estratégica de destinos turísticos y las modalidades de turismo de Sol y Playa. El proceso de elaboración del modelo teórico que orienta el estudio está referido al análisis histórico y espacial de la problemática objeto de estudio.

Como marco empírico de referencia se asume la experiencia acumulada por investigadores y expertos del territorio, quienes han aportado resultados relacionados con: Inventario y Evaluación de los recursos y atractivos turísticos, Planificación y Ordenamiento Territorial y Urbanístico, y Diseño Turístico para las primeras etapas de asimilación del espacio insular, así como las experiencias vivenciales resultantes del manejo turístico del

cayo desde el año 1999, momento en que entró en explotación Villa Las Brujas, primera y única entidad turística de alojamiento hotelero en uso actual.

Se considera como premisa de la investigación el primer resultado científico concluido para el área insular: “Estudios Temáticos de los Grupos Insulares y Zonas litorales del archipiélago cubano con fines Turísticos” concluido en 1990 por un grupo multidisciplinario de especialistas. Con posterioridad se han desarrollado estudios por parte de profesionales de organismos provinciales y nacionales, quienes han contribuido a enriquecer la producción científica que soporta los procesos locales de toma de decisiones. No obstante, existe aun vacío de información en cuanto a la proyección estratégica del destino basada en criterios de sostenibilidad para el desarrollo turístico de espacios altamente vulnerables y con fuertes requerimientos conservativos.

Son por tanto objetivos del estudio:

- Fundamentar las particularidades de la gestión integrada de los pequeños sistemas insulares tropicales como destinos turísticos singulares que requieren de modelos de desarrollo sostenible.
- Aplicar el enfoque geoespacial al estudio de los pequeños sistemas insulares tropicales como fundamento para la planeación estratégica del desarrollo turístico sostenible.
- Diseñar desde una perspectiva participativa el Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico Sostenible de destinos de Sol y Playa basado en el caso de Cayo Las Brujas.

En consecuencia se seleccionaron e implementaron métodos del nivel empírico y teórico; los cuales fueron apoyados con el empleo de métodos estadístico matemáticos y cartográficos. Como parte de la implementación de los mismos se combinan diferentes procedimientos y técnicas de investigación relacionadas con la búsqueda de datos y fuentes primarias y/o secundarias de información gestionadas mediante revisión documental, trabajo de campo, trabajo de mesa, sesiones de trabajo grupal, entrevistas y encuestas. En este orden se desarrollaron las tareas siguientes:

1. Identificación del problema objeto de investigación y exploración del estado investigativo en el ámbito nacional e internacional
2. Planteamiento del problema de investigación y Planificación del proceso investigativo
3. Elaboración del marco teórico de la investigación
4. Estructuración y validación de la metodología de investigación a aplicar. Desarrollo de los procedimientos metodológicos e instrumentos de investigación
5. Estudio de línea base para la implantación geoespacial del turismo en Cayo Las Brujas
6. Elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico sostenible para la Gestión del Destino de Sol y Playa Cayo Las Brujas
7. Procesamiento y evaluación de resultados parciales y finales.

Marco teórico referencial

La elaboración del marco teórico que sustenta la investigación científica del turismo es un objeto complejo y difícil de abordar, debido a que este es un fenómeno reciente, el cual no surge de una teoría, sino de una realidad (Boullón, 1997) relacionada con los viajes. El mismo no se ha constituido hasta el presente como ciencia, por lo que carece de aparato conceptual homogéneamente estructurado, de principios científicos, de leyes, etc., como los que permiten a otras ciencias explicar coherentemente los objetos, fenómenos y procesos que estudian. Por tal razón, el carácter interdisciplinario del turismo ha provocado la extrapolación de paradigmas construidos por diferentes ciencias, como las económicas, sociales, psicológicas, geográficas y empresariales.

Tomando en consideración esta problemática en proceso de debate y reflexión constructiva, se asume en la presente investigación el enfoque geoespacial holístico para la interpretación del turismo en términos de desarrollo sostenible (Vera, et al, 1997; Barragán, et al, 2003).

Los fundamentos teóricos de la investigación se desarrollan en base a los siguientes elementos temáticos: Necesidad de interpretar las problemáticas del turismo y los retos que ellas representan para una gestión sostenible de los destinos turísticos contemporáneos; Análisis del proceso de producción del espacio turístico litoral en pequeños sistemas insulares tropicales como premisa para la optimización del desarrollo local; e Implicaciones de la planificación de la sostenibilidad con enfoque estratégico para los nuevos modelos turísticos.

Para la elaboración del marco teórico referencial se toman en consideración la revisión de variadas fuentes bibliográficas y evidencias empíricas, las cuales son sistematizadas y elaboradas a partir de la interpretación del autor, conforme a los objetivos planteados (González, 1999; Ayala, 2002; Arcarons, et al, 2005). De igual manera se incorporan como parte de las reflexiones, la experiencia práctica personal desarrollada y el estudio del producto de la actividad científica de reconocidos investigadores representantes de diferentes escuelas y tendencias científicas.

Producción geoespacial del turismo en pequeños sistemas insulares tropicales. Cayo Las Brujas

El turismo ha asumido un rol fundamental respecto a la organización geoespacial de las economías en los espacios litorales de los pequeños sistemas insulares, convirtiéndolos en polos de fuerte dinámica económico financiera dentro del marco regional del cual forman parte. En correspondencia con este movimiento dinamizador de la economía se ha estado registrando un fuerte proceso de producción de espacios turísticos.

Atendiendo a la significación del enunciado anterior para el caso particular de Cuba, se estudia dicho proceso en el contexto de un nuevo destino turístico. El contenido correspondiente a este capítulo parte de una caracterización general de la Cayería Noreste de Villa Clara, como escenario en que se ubica Cayo Las Brujas, objeto de estudio asumido en la presente investigación. La caracterización del proceso de producción del espacio turístico se basa en la información obtenida mediante trabajo de campo, entrevistas y encuestas, así como

la revisión de documentos, entre los cuales se concedió especial atención al Plan de Ordenamiento Territorial de la región turística, elaborado por la Dirección Provincial de Planificación Física de Villa Clara.

Sobre la base de la información general correspondiente al destino Cayos del Norte de Villa Clara, se asume en un nivel taxonómico subordinado de estudio, la caracterización de Cayo Las Brujas como polo turístico local del referido destino, con énfasis particular en las potencialidades que generan la vocación turístico recreativa del espacio local. El análisis de las características del área de estudio se basa en la revisión bibliográfica, trabajo de campo, e interpretación de información gráfica y cartográfica correspondiente a Cayo Las Brujas.

Estructuración Estratégica del Destino Turístico Cayo Las Brujas para potenciar la Gestión de un Modelo de Desarrollo Sostenible

El turismo se ha convertido en uno de los principales sectores de la economía nacional, en particular las modalidades vinculadas al litoral (Ayala, et al, 2003), razón por la cual es imprescindible perfeccionar la gestión estratégica de los destinos en los cuales tiene lugar. Dicha proyección permitirá establecer las direcciones de mayor factibilidad a implementar en la gestión del desarrollo sostenible del espacio local objeto de estudio, de acuerdo con las particularidades requeridas para la implementación de los procedimientos que así lo garanticen.

Se parte de la aseveración que el Proyecto de Desarrollo Sostenible de un Destino Turístico debe ser estructurado en tres grandes bloques sucesivos y dependientes: Diagnóstico, Desarrollo Estratégico y Plan de Actuación (Osácar, 2005). En base a estos elementos se presentan en este capítulo los fundamentos básicos de la Planeación Estratégica del Destino Turístico Cayo Las Brujas, como instrumento de gestión facilitador del desarrollo sostenible. El contenido del mismo se organiza en dos epígrafes que responden a los primeros elementos estructurales antes citados.

La metodología aplicada se apoya en un proceso de consultorías formativas desarrolladas en el área objeto de estudio durante el período comprendido entre los meses de mayo del 2004 y junio del 2005 por especialistas del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central de Las Villas. Como parte del proceso desarrollado se integraron en sesiones de talleres grupales a directivos y empleados del destino, incorporando un total de 26 técnicos y especialistas con experiencia en la actividad turística, los cuales dieron respuesta a las diversas técnicas empleadas: entrevistas individuales, encuestas, trabajos en grupos, tormentas de ideas, grupos nominales, reducción de listados, diagrama causa-efecto, entre otras, para conformar el diseño de la Planificación Estratégica del Destino a lo largo de 10 sesiones plenarias y los respectivos trabajos de mesa posteriores a cada sesión.

El procedimiento aplicado integra como un único sistema las fases esenciales del proceso de planeación estratégica y contiene elementos para su implementación en condiciones similares a las del objeto de estudio. La tecnología de base construida (Osácar, et al., 2005) contribuye a la dinámica de la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la gestión.

1. Diagnóstico Estratégico del Destino Turístico

El proceso de análisis interno y externo del destino permite establecer la posición de partida del escenario turístico en cuanto a sus potencialidades y restricciones para hacer frente a las oportunidades y amenazas del entorno, permitiendo de esta forma conocer sus competencias claves. Con este propósito se desarrolla el diagnóstico estratégico del destino turístico local Cayo Las Brujas, basado en los siguientes procedimientos metodológicos:

- Caracterización de los indicadores que determinan las posibilidades del desarrollo turístico local para el caso de estudio.
- Análisis Interno del destino según liderazgo, atractivos, soporte físico, empresas, accesibilidad y colocación.

- Análisis Externo del mercado según su estructura, definición de competidores y análisis de factores condicionantes del entorno.
- Diagnóstico DAFO según fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Análisis situacional DAFO del destino según nivel de impactos de las variables internas sobre las externas.
- Formulación del problema estratégico del destino en base al estudio realizado.

1.1 Análisis Interno: El Destino Turístico

El análisis interno se fundamenta en el estudio descriptivo del estado actual del destino como condición para evaluar el potencial con que cuenta frente al entorno. En tal sentido, se realiza un diagnóstico integrado de los factores concurrentes sobre la estructura funcional del mismo, con el propósito de identificar los puntos fuertes y débiles que identifican el contexto objeto de estudio.

Atendiendo al análisis interno del destino se identifican los puntos fuertes y débiles que caracterizan las capacidades internas del espacio turístico local. Los mismos se presentan seguidamente de forma ponderada y organizada jerárquicamente, según importancia de cada uno desde una perspectiva estratégica en base a la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto.

Debilidades a mejorar por el destino

1. Alta fragilidad ecológica y situaciones de deterioro ambiental en áreas del cayo.
2. Baja calidad y variedad de servicios turísticos (restauración, guiaje, información).
3. Insuficiente formación profesional en materia de medio ambiente y desarrollo

Fortalezas a potenciar por el destino

1. Playas marinas de arenas de gran belleza natural.
2. Amabilidad y buen trato por parte del personal de contacto.
3. Seguridad y tranquilidad del destino.
4. Paisajes naturales de alto valor estético, con gran variedad de aves y reptiles.

- sostenible.
4. Producto turístico de naturaleza incompleto y poco diferenciado.
5. Reducido potencial en áreas para sostener la infraestructura turística y de apoyo.
6. Insuficiente promoción turística basada en los atractivos ambientales que distinguen la oferta.
7. Limitadas fuentes de abasto de agua potable.
8. Presencia de plagas de mosquitos y jejenos asociados a zonas palustres.
9. Escasa diversificación de mercados.
10. Déficit de instalaciones y facilidades en áreas de la playa (sombra natural y artificial, descanso, estacionamientos públicos, gestión de desechos.
5. Fondos marinos de gran atractivo.
6. Tipología y confort del alojamiento turístico construido.
7. Interés creciente de las autoridades y empresas locales por el desarrollo sostenible.
8. Carácter insular del destino con sensaciones de aislamiento geográfico en las zonas de uso turístico.
9. Localización en el cayo de la infraestructura regional de apoyo al turismo (aeropuerto, marina, gasolinera, AAVV).

1.2 Análisis Externo: El Mercado

El análisis externo se fundamenta en el estudio descriptivo que sintetiza la relación entre el destino y su entorno. En tal sentido, se realiza una valoración de los factores externos que ejercen influencia significativa sobre la estrategia del destino, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas a que queda expuesto.

Atendiendo al análisis externo realizado se identifican los factores de incidencia favorable sobre el destino en términos de oportunidades y los negativos en términos de amenazas, como condiciones externas que impone el entorno al destino. Las mismas se

presentan seguidamente de forma ponderada y organizada jerárquicamente, según importancia estratégica en base a la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto.

Amenazas a sortear por el destino

1. Bloqueo económico de EE.UU. y prohibición a los ciudadanos norteamericanos de viajar a Cuba. (principal mercado emisor potencial por razones de proximidad y renta).
2. Insuficiente reconocimiento internacional del espacio local y regional como destino turístico.
3. Lejanía del destino respecto a los proveedores y lugares de residencia de los trabajadores.
4. Ubicación en un entorno comercial potencialmente muy competitivo.
5. Tendencia a la reducción de los atractivos naturales por el actual desarrollo turístico regional.
6. Exposición geográfica ante fenómenos meteorológicos severos (ciclones tropicales y frentes fríos).
7. Ubicación del destino en zona de fronteras, lo cual da posibilidad a la ocurrencia de infiltraciones, recalo de drogas, salidas ilegales, entrada de barcos sin autorización, etc.
8. Situación internacional desfavorable para atraer inversión de capital

Oportunidades a aprovechar

1. Localización geográfica en un entorno natural atractivo, con clima tropical cálido agradable.
2. Fácil accesibilidad por vías aérea, terrestre y marítima.
3. Inclusión del destino en una de las 7 regiones especiales de desarrollo sostenible de Cuba.
4. Favorables niveles de conciencia ambiental en los grupos de turistas que visitan el destino.
5. Creciente preocupación gubernamental y de la sociedad por la protección del medio ambiente.
6. Posicionamiento internacional del Caribe como Zona de Turismo Sostenible.
7. Posición ventajosa respecto a la Universidad Central de las Villas y a la Escuela de Hotelería y Turismo, así como a importantes centros de investigación con potencialidades para promover el desarrollo sostenible del turismo.
8. Disponibilidad de recursos humanos capacitados en el área de turismo y hotelería.
9. Inserción del destino en una de las 8

- | | |
|---|--|
| extranjero. | regiones priorizadas de desarrollo turístico nacional. |
| 9. Ubicación del aeropuerto internacional en la ciudad de Santa Clara a más de 90 kilómetros del destino. | 10. Conocimiento científico técnico suficiente sobre el lugar. |
| | 11. Proximidad a otros atractivos turísticos naturales y culturales (San Juan de los Remedios, Santa Clara). |

1.3 Diagnóstico y Análisis situacional DAFO del destino

Como etapa conclusiva de los análisis interno y externo se realiza el diagnóstico integrado del destino con el interés de relacionar las variables inherentes al propio espacio turístico y las correspondientes al entorno sobre la base del análisis DAFO. Para la elaboración de la matriz se tomaron en consideración los 6 primeros elementos de las listas que contienen las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades identificadas, tomando en consideración la significación de estas con respecto al destino. Sobre la base de la matriz confeccionada se analizaron los impactos de las variables internas sobre las externas con el propósito de determinar las de mayor incidencia para el destino turístico y el orden jerárquico de estas en función de su impacto, lo cual hizo posible graficar la posición del destino a partir de las combinaciones cardinales para las elecciones estratégicas.

Después de valorar los impactos de las variables internas respecto a las externas, se puede inferir que el destino se encuentra posicionado en el cuadrante Fortalezas-Oportunidades, ya que el mayor valor total de impacto se produce en el escenario de “Estrategia”, lo que supone las oportunidades que pueden ser aprovechadas para el posicionamiento del destino en correspondencia con sus fortalezas. Esto indica que es esta la estrategia a seguir por el destino, lo cual da la posibilidad de potenciar acciones ofensivas, específicamente de desarrollo y beneficio.

No obstante, le sigue en puntuación el valor del impacto correspondiente al escenario de “Ilusión”, lo cual es indicativo de las oportunidades que hay que desaprovechar en este

destino ante las debilidades identificadas. Esto permite generar alternativas estratégicas de reorientación, lo que indica la necesidad de accionar sobre las principales debilidades de forma inmediata para poder aprovechar las fortalezas con que se cuenta. En orden siguiente aparece el escenario de “Alto Riesgo”, poniendo en evidencias las Amenazas que hacen más vulnerable al destino en consecuencia con las debilidades que lo caracterizan. Por último, la matriz refleja el impacto correspondiente al escenario de “Desgaste” en el que se hacen visibles las Amenazas que no permiten aprovechar las fortalezas de este destino, aunque estas últimas puedan atenuarlas.

En base al diagnóstico DAFO se relacionan seguidamente las Oportunidades en el orden que mejor pueden ser aprovechadas para el desarrollo turístico sostenible de este destino, según relación de proporcionalidad establecida entre las fortalezas y las debilidades:

- Inclusión del destino en una de las 7 regiones especiales de desarrollo sostenible de Cuba.
- Posicionamiento internacional del Caribe como Zona de Turismo Sostenible.
- Creciente preocupación gubernamental y de la sociedad por la protección del medio ambiente.

De igual forma se relacionan seguidamente las Amenazas en el orden que mayor afectación representan para promover el desarrollo sostenible del turismo en este destino, según relación de proporcionalidad establecida entre las fortalezas y las debilidades:

- Ubicación en un entorno comercial potencialmente muy competitivo.
- Insuficiente reconocimiento internacional del espacio local y regional como destino turístico.
- Tendencia a la reducción de los atractivos naturales por el actual desarrollo turístico regional.

1. 4 Problema Estratégico

Tomando en consideración el análisis situacional DAFO del destino, se enuncia el siguiente problema estratégico general:

Mientras exista insuficiente formación profesional en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible, y limitada promoción turística basada en los atractivos ambientales que distinguen la oferta, unido a la ubicación en un entorno comercial potencialmente muy competitivo con escaso reconocimiento internacional del espacio local y regional como destino turístico, no se podrá aprovechar la inclusión del destino en una de las 7 regiones especiales de desarrollo sostenible de Cuba y el posicionamiento internacional del Caribe como Zona de Turismo Sostenible, a pesar de disponer de playas turísticas de gran belleza natural y fondos marinos de gran atractivo.

2. Proyección Estratégica del Destino Turístico para el Desarrollo Sostenible

2.1 Propósito Estratégico del Destino Turístico: Misión y Visión

La formulación de la misión se realizó a partir de la división del grupo de trabajo en 3 equipos, a los cuales se presentaron las preguntas clásicas que definen la misma, como requisito previo para elaborar 3 alternativas de misión. Posteriormente en sesión plenaria se debatieron las propuestas y atendiendo a las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo quedó conformada y aprobada colectivamente. Para la elaboración de la visión se realizó previamente una preparación conceptual del grupo sobre la definición de la misma, características y requisitos para su formulación; a partir de la sesión inicial se trabajó con los 3 equipos en la elaboración de las propuestas de visión, cuyos resultados fueron valorados en sesión plenaria; después del debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas se formuló una propuesta final a partir de la discusión y las alternativas presentadas, quedando formuladas como sigue:

Misión del Destino Turístico Cayo Las Brujas

Brindar servicios turísticos basados en la modalidad de Sol y Playa en uno de los entornos más exclusivos de la Cayería Noreste de Villa Clara, donde se ofrece una atención

de reconocida profesionalidad y calidad en consecuencia con las cuales se alcanza una alta preferencia y satisfacción de los clientes con nuestro producto, en función de lo cual se ponen a su disposición la armonía entre la arquitectura y ubicación geográfica en un sistema ambiental de inestimables valores florísticos y faunísticos.

Visión del Destino Turístico Cayo Las Brujas

Destino turístico líder especializado en Sol y Playa Plus dentro de la región, lo cual está favorecido por la singular integración a la excepcional naturaleza de nuestro espacio local, a la vez que estamos reconocidos por la alta especialización en el mercado internacional, así como por la eficiencia en la calidad de los servicios a partir de los elevados índices de satisfacción del cliente consecuentes con la profesionalidad de los trabajadores, los altos ingresos económicos aportados por un segmento de mercado no masivo y el reconocimiento como Región Especial de Desarrollo Sostenible basada en un eficiente Sistema de Gestión Ambiental.

2.2 Formulación Estratégica del Destino Turístico

La formulación estratégica del destino parte de los escenarios más probables y de los puntos fuertes a desarrollar, como soporte para establecer el ámbito de relaciones entre los tres elementos claves a configurar en el triángulo estratégico: el mercado, el producto / destino a desarrollar y la competencia. De este análisis derivan los tres ejes estratégicos: el público objetivo referido al mercado, las ventajas competitivas y los atractivos de posicionamiento como elementos fundamentales de la estrategia.

Idea preconcebida del producto / destino a desarrollar

Se pretende desarrollar un producto de turismo de Sol y Playa Plus en Cayo Las Brujas a partir de su configuración geográfica, aislamiento relativo y patrimonio natural y

cultural vivo. Los atractivos básicos del producto turístico que deberá caracterizar la oferta del destino están relacionados con las playas vírgenes y los fondos submarinos, en medio de un ambiente natural que conserva los principales valores paisajísticos y de la cultura marinera local.

Mercados hacia los cuales podrían dirigirse las acciones

Segmentación del mercado

- Variables motivacionales: a. Motivación por actividades vinculadas al mar en un entorno natural y cultural con variadas ofertas; b. Interés por ambientes bajo diferentes categorías de protección ambiental, y reconocimiento como zona proyectada hacia el desarrollo sostenible; c. Deseos por interactuar con comunidades locales de fuerte identidad marinera propia, nacida de la historia vivida por la población local.
- Variables demográficas: a. Personas jóvenes y adultas que buscan distracción y conocimiento sobre el ambiente marineramente natural y cultural; b. Clase media, con ingresos medios; c. Nivel educacional de medio a alto; d. Estadía con duración próxima a los 7 días en el destino.

Atendiendo a los criterios seleccionados el público objetivo estará representado por el mercado geográfico europeo occidental y norteamericano, con un buen nivel educacional, de clase media, interesado en el ambiente marineramente natural y cultural protegido, con niveles de gasto medio, representado por jóvenes y adultos entre 25 y 50 años, con estadía promedio de 7 días en el destino.

Posibles destinos competidores: Pequeños sistemas insulares del Archipiélago Jardines del Rey (Ensenachos y Guillermo), de otros subarchipiélagos cubanos (Colorados, Canarreos y Jardines de La Reina), así con del área del Caribe Insular.

Indicadores probables de posiciones de superioridad: Pequeña superficie del sistema insular, con relativo aislamiento geográfico y estado de naturalidad; Infraestructura constructiva integrada al ambiente natural; Bajos costos de las operaciones turísticas, que llevan a que sus precios sean más bajos que los de la competencia; Cercanía de atractivos naturales e histórico culturales de excelente calidad, que garantizan una diversificación de la oferta; y Población con alto nivel de instrucción y con una cultura local arraigada, fruto de las tradiciones históricas.

Atributos diferenciales valorados como ventajas competitivas: Playas turísticas y fondos marinos vírgenes situados en una de las 8 regiones priorizadas de desarrollo turístico en Cuba, con la singularidad de un ambiente natural exclusivo no masificado; Relación calidad / precio.

Identidad del destino turístico: Pequeña isla tropical caribeña, con excelentes playas turísticas de arenas y fondos submarinos espectaculares, en medio de una naturaleza protegida, a pocos minutos de singulares ciudades histórico culturales donde se atesora parte del rico patrimonio cultural cubano.

Atractivos de posicionamiento: Ambiente natural protegido, seguro y tranquilo; Planta turística integrada al ambiente natural; Historia y vida cultural de la población local marinera; Oferta de Sol y Playa Plus a precios razonables.

Desventajas para el posicionamiento: Imagen aún no consolidada sobre la base de la identidad del destino; Deficiente calidad en los servicios; Deficiente desarrollo de las infraestructuras de apoyo y de la superestructura turística; e Insuficiente comunicación promocional turística del destino.

Atendiendo al escenario comercial asumido los criterios de comunicación para el posicionamiento del destino se basarán en la siguiente **formulación estratégica**:

A partir del progresivo crecimiento del mercado de turismo de Sol y Playa interesado por la sostenibilidad y diversificación de la oferta turístico recreativa, explotar el atractivo patrimonio natural de Las Brujas aprovechando el excelente ambiente litoral, la proximidad de ciudades culturales y los precios más razonables dentro del destino regional.

2.3 Objetivos Estratégicos Generales del Destino Turístico

Objetivo General 1: Alcanzar en el año 2015 la formación profesional en medio ambiente y desarrollo sostenible del 100% de los empleados en turismo del destino, como vía para optimizar la calidad de los servicios con base en la identidad local y elevar los índices de satisfacción del cliente, favorecido por la consolidación de una campaña de promoción turística asentada en los atractivos ambientales que distinguen la oferta, con el propósito de alcanzar un favorable reconocimiento en el mercado internacional por el alto nivel de especialización turística.

Objetivo General 2: Incrementar para el año 2015 en un 10% la atracción hacia el destino de flujos de segmentos de mercados especializados, con fuertes motivaciones hacia el producto turístico de Sol y Playa Plus caracterizado por atractivos basados en criterios de sostenibilidad, alta eficiencia en la gestión del ambiente natural y excelente relación calidad / precios, como escenario para alcanzar el liderazgo dentro de la región turística.

2.4 Factores Clave de Éxito y Competencias Distintivas del Destino Turístico

Para identificar los Factores Claves de Éxito y las Competencias Distintivas se desarrolló una tormenta de ideas, a partir de la cual se propusieron factores iniciales, luego estos fueron depurados y se llegó a la propuesta final. La depuración de los mismos se realizó otorgando valores entre 1 y 10 puntos a los factores iniciales, según importancia atribuida por los participantes.

Factores Claves de Éxito para la Sostenibilidad del Destino Turístico

1. Singularidad del Producto y los Servicios Turísticos (Índice de Satisfacción del Cliente relativo a la Sostenibilidad del Destino e Índice de Repitencia)
2. Situación Ambiental (Indicadores de Calidad Ambiental).

3. Desempeño Profesional (Indicadores de Desempeño Profesional Ambientalmente Responsable e Indicadores de Satisfacción del Personal).
4. Situación Económico Financiera (Indicadores de Producción y Consumo Turístico Local, e Indicadores de Mejoramiento de la Economía Familiar).
5. Información Turística (Indicadores de Producción y Distribución de Información Turística en base a los atractivos del ambiente local).
6. Contexto Socio Cultural (Indicadores de Satisfacción de la Población Local respecto al Modelo Turístico e Indicadores de Satisfacción del Turista con respecto al anfitrión).
7. Soporte Tecnológico (Indicadores Tecnológicos de Compatibilidad Local).

El análisis grupal permitió identificar las siguientes **Competencias Distintivas** del destino:

- Ambiente marinerero natural muy agradable y tranquilo
- Infraestructura constructiva del alojamiento turístico

2.5 Estrategias Específicas por Áreas de Resultados Claves para el Destino Turístico

ARC 1 Atención al Cliente sobre bases sostenibles

Objetivo: Incrementar para el año 2015 los índices de satisfacción del cliente respecto a la experiencia vivida en el destino hasta un 95%, tomando en consideración los indicadores de sostenibilidad que reflejan la auténtica identidad del espacio local.

Responsable: Gestores Turísticos Locales

Acciones Estratégicas:

- Estudio de las motivaciones y expectativas de los turistas actuales y potenciales relativas al producto de Sol y Playa Plus desde la perspectiva de experiencias turísticas formadas bajo criterios de sostenibilidad.
- Gestión de calidad total del destino basada en los atractivos ambientales y servicios vinculados al litoral.

- Potenciación de las variables relativas al espacio local que enriquecen la experiencia turística de los visitantes.
- Estudio de la satisfacción del cliente y de la intención futura en base a la calidad percibida en los atractivos que fijan las demandas potenciales del destino.
- Monitoreo de la relación calidad / precio incorporando indicadores de economía ambiental.

ARC 2 Perfeccionamiento de las Operaciones y Procesos turísticos del destino para el Desarrollo Sostenible

Objetivo: Implementar hasta el año 2015 un Sistema de Perfeccionamiento de las Operaciones y Procesos turísticos del destino para el Desarrollo Sostenible orientado a alcanzar una alta eficiencia turística (indicadores de eficiencia turística del destino), un mejoramiento social (indicadores de impacto social) y una elevada protección ambiental (indicadores de calidad ambiental).

Responsable: Gestores Turísticos Locales

Acciones Estratégicas:

- Actualización y enriquecimiento del inventario de atractivos turísticos de implantación geoespacial orientados a la gestión turística del destino.
- Mantenimiento del alto grado de naturalidad en la playa para garantizar el funcionamiento óptimo del sistema costero y control de los flujos turísticos sobre el espacio litoral en función de los problemas locales del destino, basado en la aplicación de Sistemas de Gestión y Certificación de Playas.
- Planificación y evaluación ambiental del desarrollo turístico del destino en base a la reformulación de los indicadores de turismo sostenible bajo los principios del auto desarrollo: protección de los recursos turísticos; presión e intensidad de uso; consumo de agua y energía; consumo de producciones locales y nacionales; gestión de

desechos; impactos sociales; contribución del turismo a la economía local; y satisfacción del turista.

- Perfeccionamiento Empresarial y Gestión Económico Financiera para una administración ambiental responsable del destino basada en la tríada: eficiencia económica, mejoramiento de calidad de vida, protección ambiental.
- Desarrollo de Inversiones y Gestión de Tecnologías Compatibles con el espacio local.
- Implicación de la Comunidad Local al desarrollo turístico con acciones de desarrollo turístico endógeno y participativo y recuperación de tradiciones y costumbres locales, promoviendo acciones que favorezcan las sanas relaciones turista anfitrión.

ARC 3 Formación y Capacitación para la gestión de la sostenibilidad turística

Objetivo: Promover hasta el año 2015 la implementación de programas formativos y de capacitación en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible por las vías formal, no formal e informal según necesidades de los públicos internos y externos con que opera el destino turístico, como condición para elevar la profesionalidad y niveles de compromiso con el desarrollo sostenible local por parte del total de los actores sociales.

Responsable: Gestores Turísticos Locales

Acciones Estratégicas:

- Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos del turismo en la dimensión ambiental del desarrollo sostenible.
- Formación de la Cultura Turística General de la Comunidad Local sobre bases sostenibles.
- Educación de la Cultura Turística del Visitante sobre bases sostenibles.

ARC 4 Información, Comunicación Promocional Turística y Comercialización del destino desde la perspectiva de la sostenibilidad

Objetivo: Potenciar hasta el año 2015 la gestión de la información turística de los atractivos relacionados con el ambiente local como requisito para incrementar en un 10% la atracción, mantenimiento y satisfacción de los flujos turísticos motivados por las modalidades de Sol y Playa Plus en espacios reconocidos por la calidad de la gestión ambiental y el cumplimiento de los indicadores de sostenibilidad.

Responsable: Gestores Turísticos Locales

Acciones Estratégicas:

- Estructuración de la información promocional turística del destino en un Sistema de Información Ambiental para el desarrollo sostenible sobre la base de los atractivos ambientales.
- Diversificación de la oferta turística a partir de los valores de la naturaleza y reorientación hacia nuevos mercados emisores.
- Fomento de los Ecnegocios turísticos como parte de la comercialización del turismo.
- Diseño y gestión de una WEB especializada en promoción y comercialización turística del destino centrada en los atractivos ambientales relacionados con la playa y los paisajes naturales, con énfasis en las categorías de protección y reconocimientos de sostenibilidad.
- Potenciación de nuevos Canales de Distribución de la Información Turística que promuevan la gestión sostenible del destino.
- Comunicación y comercialización de rutas temáticas naturales para la interpretación de ambientes naturales terrestres y submarinos.
- Comunicación y comercialización de rutas temáticas patrimoniales para la vista especializada al centro urbano histórico de San Juan de las Remedios y la ciudad marinera de Caibarién.

Consideraciones finales

Se ha comprobado que el tratamiento sistémico a la problemática de la gestión sostenible de los destinos turísticos de sol y playa es insuficiente, tanto en el ámbito internacional como en el caso cubano. La literatura consultada como soporte teórico metodológico que conforma el marco referencial del estudio, refleja importantes aportes conceptuales, procedimentales y experiencias prácticas proyectadas desde enfoques heterogéneos, lo cual demanda un mayor esfuerzo investigativo encaminado a la producción de información científica y sistematización de nuevas pautas para el accionar de los diferentes actores implicados en la gestión de los destinos locales.

Los modelos de implantación geoespacial del turismo litoral, con énfasis particular en las modalidades de sol y playa tradicional, están frecuentemente caracterizados por rasgos de insostenibilidad expresados en términos de impactos adversos. Esta situación conduce a la descomercialización progresiva de los destinos que operan este tipo de turismo, a causa de la pérdida de su atraktividad.

Como parte de la interpretación de las relaciones turismo y desarrollo sostenible se evidencia que las problemáticas y retos a que se enfrentan los litorales para avanzar hacia una gestión responsable de los destinos en los pequeños sistemas insulares tropicales es compleja y está reforzada por un fuerte condicionamiento genético negativo, aun en los nuevos espacios turísticos, surgidos frecuentemente como modelos imitativos y repetitivos de los más consolidados y muchas veces deteriorados espacios globales.

La singularidad de la gestión en destinos de sol y playa debe reconocer que el proceso de producción del espacio turístico en contextos geográficos sensibles adquiere un carácter particular, relacionado con la singularidad localizacional del tipo de ambiente que soporta el modelo de desarrollo implantado. Mayor valor debe ser atribuido a este enunciado en los pequeños sistemas insulares tropicales caracterizados por atractivos que han devenido en motivo fundamental de los flujos de demandas orientadas hacia el litoral. Es preciso enfatizar que la singularidad turística del litoral, dotado de altos valores escénicos en los pequeños

sistemas insulares, puede constituirse en factor limitante para este proceso de asimilación si se descuida la dimensión geoespacial, razón por la cual es imprescindible reconocer los niveles de vulnerabilidad y las regulaciones de protección requeridas.

Queda asentido que la optimización geoespacial del turismo en las zonas costeras, identificadas como elemento estructurador del espacio turístico en los pequeños sistemas insulares tropicales, obliga a descifrar con precisión la dinámica geoespacial del desarrollo turístico sobre el litoral, la organización geoespacial del sistema turístico y los impactos de ocupación, uso y difusión inducidos por el proceso de producción del espacio local y sus relaciones geoespaciales. Tales reflexiones deberán constituirse en base para una formulación crítica de los actuales modelos de desarrollo turístico tradicional, apartados de los enfoques conexos al paradigma de la sostenibilidad.

En el orden teórico metodológico queda fundamentada la contribución científica de la planificación estratégica integrada de los pequeños destinos turísticos insulares tropicales, demandantes de modelos de desarrollo sostenible como alternativa viable para reducir los impactos adversos que los nuevos desarrollos provocan sobre los diferentes receptores locales. Este instrumento de gestión turística se adjudica importantes implicaciones para los nuevos modelos de desarrollo del turismo en el nivel local.

El proceso de producción geoespacial del turismo en Cayo Las Brujas se enmarca dentro del programa de desarrollo turístico del grupo insular Noreste de Villa Clara, espacio que asimila un modelo turístico en conformación integrado a un contexto ambiental espacialmente reducido y vulnerable. En tal sentido, se requiere de sistemas de turismo responsable para la gestión optimizada del destino sobre la base de indicadores de desarrollo sostenible, como requisito para avanzar hacia el crecimiento de la economía local en armonía con la protección del ambiente y el mejoramiento de las condiciones de vida, tanto de turistas como de anfitriones.

Las características geoespaciales de Cayo Las Brujas como polo turístico en formación están relacionadas con un proyecto regional de planificación ambiental, el cual hereda una problemática caracterizada por situaciones locales de deterioro ambiental. Este ha

derivado recientemente en un desarrollo turístico ajustado a la fase inicial de formación del destino bajo la conceptualización de un modelo del tipo neogénico y especializado en la modalidad de Playa Plus. En este sentido, deberá reforzarse la dimensión de los atractivos geoespaciales que relacionan las modalidades de sol y playa con los elementos litorales de base.

El diagnóstico situacional estratégico de Cayo Las Brujas, atendiendo al análisis interno de la fortalezas y debilidades del destino turístico y al análisis externo de las oportunidades y amenazas del mercado, permitió focalizar como elementos claves del problema estratégico los aspectos relativos a formación profesional, promoción turística y entorno comercial, los cuales dificultan aprovechar su inclusión en una de las 7 regiones especiales de desarrollo sostenible de Cuba y el posicionamiento internacional del Caribe como Zona de Turismo Sostenible, a pesar de disponer de playas turísticas de gran belleza natural y fondos marinos de singular atractivo.

Por consiguiente, la proyección estratégica del destino para el desarrollo sostenible se compromete con el propósito de distinguirse en escenarios futuros por indicadores relativos al liderazgo en el segmento de sol y playa plus, alta especialización turística, calidad de los servicios, satisfacción del cliente, profesionalidad, y reconocimiento como Región Especial de Desarrollo Sostenible con un eficiente Sistema de Gestión Ambiental. Consecuentemente, la formulación estratégica del destino queda expresada en función de los atractivos del litoral, la proximidad a ciudades histórico culturales y los precios razonables. Atendiendo al análisis anterior fueron formulados los objetivos estratégicos generales del destino hacia el horizonte temporal 2015, los cuales son retos, realistas y medibles en términos de sostenibilidad.

De tal forma, la gestión de sostenibilidad local según los objetivos generales enunciados, reconoce como factores claves para el éxito del destino los relativos a: singularidad del producto y los servicios; situación ambiental; desempeño profesional; situación económico financiera; información turística; contexto socio cultural, y soporte tecnológico. En tanto, identifica como competencias distintivas el ambiente marino natural muy agradable y tranquilo; y la infraestructura constructiva del alojamiento turístico.

Sobre la base de las elaboraciones anteriores quedan ratificadas las estrategias específicas por áreas de resultados clave del destino turístico, las cuales corresponden a: atención al cliente sobre bases sostenibles; perfeccionamiento de las operaciones y procesos turísticos del destino para el desarrollo sostenible; formación y capacitación para la gestión de la sostenibilidad turística; e información, comunicación promocional turística y comercialización del destino desde la perspectiva de la sostenibilidad. El horizonte estratégico proyectado servirá como plataforma para la elaboración del Plan Operativo del destino turístico.

Se corrobora que la estructuración estratégica desde una perspectiva participativa del desarrollo turístico proyectado de Cayo Las Brujas, se constituye en un instrumento facilitador para potenciar la gestión de un modelo sostenible a mediano y largo plazo, el cual presupone el posicionamiento del destino local basado en los atributos que representan la identidad natural y cultural del espacio litoral.

Referencias

- Arcarons, Ramón.; y Jordi Datzira. 2005. Los Destinos Turísticos Locales. Singularidad en la Gestión. Material Didáctico. Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales. CETT. Universidad de Barcelona, España. www.cett.es
- Ayala Castro, Héctor. (Coordinador). 2002. Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el Turismo. Apuntes. Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana y Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana, Cuba. s/n pp.
- Ayala, Héctor., Ramón Martín., y Jorge Maciques. 2003. El Turismo de Sol y Playa en el siglo XXI. En Teoría y Práctica del Turismo. Anexos. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. Editado por la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo de La Habana. Ciudad de La Habana, Cuba: s/p.
- Barragán Muñoz, Juan. M. 2003. Medio Ambiente y Desarrollo en Áreas Litorales. Introducción a la Planificación y Gestión Integradas. Edita Servicio de Publicación de la Universidad de Cádiz. España: 306 pp.
- Boullón, Roberto. 1997. Planificación del Espacio Turístico. 3ra edición. Editorial Trillas. S.A. de C.V., México. 245 pp.
- González Herrera, Manuel. 1999. Fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de Evaluación de Impactos a Proyectos Turísticos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Geográficas. (Inédito). Universidad de La Habana. Cuba. 300 pp.
- Osácar, Eugeni., Enric López., y Andreu Vilaginés. 2005. Instrumento de Gestión Estratégica del Turismo. Material Didáctico. Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales. CETT. Universidad de Barcelona, España. www.cett.es
- Vera, J. F.; F. López, M. Marchena y S. Antón. 1997. Análisis Territorial del Turismo. Editorial Ariel, Barcelona: 443 pp.