



Vol 5, Nº 13 (Diciembre/Dezembro 2012)

EXPLORACIÓN A VARIABLES DE IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD EN EMPRESA TURÍSTICA DE SERVICIOS NÁUTICOS. ESTUDIO DE CASO

Ramón Antonio Rodríguez Piña
Ernesto Lorenzo
José Enrique Llanes Font
ramon@ciget.holguin.inf.cu

Resumen:

El artículo, resume la investigación que devela razones que influyen en la pérdida de competitividad de la organización. Es ejecutado estudio de las variables seleccionadas inherentes a la competitividad empresarial. Son expuestos los presupuestos teóricos que fundamentan el trabajo, destacando la oportunidad que representa este trabajo en calidad de herramienta gerencial. Por último, son formuladas sugerencias de acciones orientadas a la elevación de la competitividad de la organización.

Palabras clave: Competitividad, Organización, Servicios náuticos, Monitor competitividad.

Abstract:

The present research; unveil the reasons influencing in the lack of competitiveness of the investigated organization. It is studied the selected component variables of the entrepreneurial competitiveness. The theoretic assumptions that base this work are established, highlighting the opportunity that represents this work as a managerial tool. Finally, suggestions of actions aim to the increase of the competitiveness in the organization are formulated.

Keywords: Competitiveness, Organization, Nautical services, Competitiveness Monitor.

INTRODUCCIÓN

La industria del ocio, goza de demanda e importancia estratégica por cuanto contribuye al fomento económico y social de los países desde diferentes ópticas, sea lo económico, social, territorial.

Así, desde lo económico genera un aumento constante en la captación de dinero y el auge del turismo exterior o nacional. Esto supone un efecto positivo en la balanza de pagos y el lógico efecto multiplicador de la economía nacional. En lo social genera una fuente de empleo tanto directa como en otras esferas que se desarrollan en función de los abastecimientos, servicios y aseguramientos para el turismo, además de la preparación al personal y los programas orientados a la población del país para promover el cuidado del medio ambiente, las buenas costumbres ciudadanas y la cultura nacional. Ya en lo territorial, implica el conocimiento de las zonas o destinos turísticos del país que cuentan con atractivos potencialmente aprovechables para esta actividad y que garanticen enfrentar una demanda que crece buscando la oferta para la satisfacción de sus necesidades, gustos y aspiraciones.

A mediados de la década del 70 del siglo XX, comienza reapertura del turismo internacional bajo las consideraciones de exponer los mejores atractivos naturales y los nuevos aspectos socioeconómicos creados por la población cubana. En los años 90 del propio siglo, este sector se va convirtiendo paulatinamente en el principal motor impulsor de la economía y en una

palanca importante en el reacomodo del funcionamiento de todo el país, ante la nueva situación creada después de la desaparición de los Países Socialistas y el recrudecimiento del bloqueo impuesto por el departamento de estado norteamericano.

Acompañado a este rediseño surgen nuevas empresas, políticas del marketing, programas de calidad, todo con el fin de continuar un proceso de perfeccionamiento y de búsqueda de la excelencia. Se puso también mayor énfasis aún en la capacitación turística. El Sistema de Formación Profesional para el Turismo (FORMATUR) realiza por encargo del Ministerio de Turismo la planificación, organización, ejecución y control de los planes de formación del nuevo personal para el empleo en el turismo.

En el territorio holguinero se ha priorizado el desarrollo del turismo internacional en la subregión Litoral Norte y en especial en el destino Vita-Guardalavaca, debido a la gran concentración de recursos y atractivos turísticos, existencia de una mayor infraestructura de alojamiento y de al menos, un mínimo de infraestructura técnica y de apoyo, además de la proximidad a la ciudad de Holguín y su aeropuerto internacional.

La sucursal náutica y marinas “Marlin S.A. Holguín”, forma parte y se subordina al Grupo Empresarial Náutica Marlin S.A., cuya casa matriz radica en ciudad de la Habana, pertenece al MINTUR. La oficina central de la sucursal está ubicada en Guardalavaca Municipio Banes Holguín, al oeste del polo detrás del Restaurante el Ancla.

Las Unidades Empresariales de Base y Clubes están ubicadas en dos áreas; Samá y Playa Guardalavaca. Situadas al norte de la provincia con características topográficas de alturas, bajos y llanos, se ubica en el Polo Turístico de Guardalavaca, tercero en importancia en el país.

En las arenas de la playa Guardalavaca se encuentran el Centro de Buceo, Club Atlántico, Villa las Brisas y Club las Brisas los cuales abarcan un área de alrededor de 1 Km a lo largo de toda la Playa.

Esta organización, otrora centro de referencia nacional en los dos primeros años de este siglo XXI, empezaron a deteriorarse los estándares de calidad que lo hacían un producto competitivo de altos valores agregados. Por otro lado, emergió la empresa Náutica Gaviota, exhibiendo un producto más

diversificado, aprovechando sus factores claves para el éxito (precio y técnica), acaparando la mayor parte del mercado.

Esta tendencia ha continuado, y a pesar del reconocimiento por las diferentes direcciones de la entidad Marlin, no ha existido un estudio integrado de factores endógenos y exógenos que permitan elaborar estrategias de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Lo anterior permite plantear el problema científico. Ausencia de examen a variables inherentes a la competitividad por la alta gerencia de la entidad Marlin Guardalavaca, y del mismo es posible elaborar la pregunta científica: ¿Es posible examinar y analizar variables inherentes a la competitividad que permita a la alta gerencia conocer el estado de esta?

Partiendo de esta problemática se consideró Objeto de Investigación a la gestión turística y su campo de estudio el análisis del producto turístico de servicios náuticos, focalizando el campo de acción investigativa en la entidad Marlin Guardalavaca.

Resulta objetivo general analizar el estado de variables inherentes a la competitividad en Marlin Guardalavaca, y en calidad de objetivos específicos; sugerir a la alta gerencia acciones que dinamicen la competitividad.

La formulación y diseño de ofertas turísticas que garanticen la correcta satisfacción de la demanda logrando los mejores estándares de calidad del producto o servicio depende en gran medida del estudio ejecutado de cada uno de los atributos que forman el mismo. Entonces, es planteada la hipótesis siguiente: De efectivamente conocerse las variables que integran la competitividad en Marlin Guardalavaca, sólo entonces será posible diseñar estrategias objetivas que permitan su desarrollo y posicionamiento.

Desarrollo

Resultan los lineamientos¹ en su etapa de implementación, el fundamento de esta investigación, pues a partir de las actuales condiciones y del escenario internacional previsible, la política económica... *se dirige a enfrentar los*

¹ Lineamientos. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

problemas de la economía transitando por dos tipos de soluciones, que requieren congruencia entre sí, así:

Soluciones a corto plazo, encaminadas a eliminar el déficit de la balanza de pagos, que potencien la generación de ingresos externos y la sustitución de importaciones y, a su vez, den respuesta a los problemas de mayor impacto inmediato en la eficiencia económica, la motivación por el trabajo y la distribución del ingreso, y *creen las necesarias* condiciones infraestructurales y productivas que permitan el tránsito a una etapa superior del desarrollo.

Soluciones del desarrollo sostenible, a más largo plazo, que conduzcan a una autosuficiencia alimentaria y energética altas, un *uso eficiente del potencial humano, una elevada competitividad en las producciones tradicionales*, así como el desarrollo de nuevas producciones de bienes y servicios de alto valor agregado.

De hecho, el término “competitividad”, goza de la pertinencia e importancia, enfatizado en el Capítulo IX, dedicado a la política para el turismo, donde es planteado:

256. La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente.

Y este programa, -afirman estos autores-, ha de estar ligado a la búsqueda de la competitividad como factor del crecimiento acelerado

257. *Incrementar la competitividad de Cuba* en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una *adecuada coherencia en la relación calidad/precio*.

260. Crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país, priorizando el desarrollo de las modalidades: turismo de salud, *marinas y náutica*,..., *turismo de aventura y naturaleza*..., crucerismo, incluyendo el estudio de las potencialidades en la costa sur.

Esta planteada la necesidad en los campos de estudio seleccionado, queda entonces abordarlos desde la óptica científico-investigativa, -aseveran estos autores-.

263. Consolidar un esquema integral de autofinanciamiento de la actividad turística,..... *será necesario estudiar mecanismos de abastecimiento a las entidades turísticas que aprovechen las potencialidades de todas las formas productivas a escala local.....*

Entonces, la competitividad no es responsabilidad solo empresarial, sino además de los actores locales interrelacionados en el éxito del destino turístico

266. *Elevar la participación de la industria y los servicios del país en los recursos que se utilizan en la operación e inversión turística,.....*

Más involucrados directamente en la solución de necesidades y el equilibrio de la calidad/satisfacción turista de los productos ofertados.

267. *Priorizar el mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y de apoyo. Aplicar políticas que garanticen la sostenibilidad de su desarrollo.*

Condición clave o *sine qua non* a la hora de apostar por la competitividad, -afirman categóricamente estos autores-.

El fenómeno turístico, en las últimas décadas, ha ido adquiriendo una gran importancia y todo apunta a que en un futuro ésta seguirá su ritmo ascendente, al ser considerado como un fenómeno coyuntural, cuya importancia social y, sobre todo, económica, era relativizada y minimizada por importantes organismos internacionales como el Banco Mundial, y que en época reciente, ha pasado a ser, según Barroso y Flores² (2006) *considerado como un fenómeno estructural, cuyo protagonismo en la economía internacional, en general, y en la de muchos países, regiones y localidades, en particular, cada vez es mayor, superando, en muchos casos, al de algunos de los sectores económicos tradicionales, tales como la agricultura, la minería, la pesca, las manufacturas, etc.*

La Organización Mundial del Turismo³ define el término como “...el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos, y no por motivos lucrativos...”.

Cualquiera sea su manifestación, el concepto de Turismo implica;

- Desplazamiento de un lugar habitual de residencia a otro distinto que no lo es.
- Se manifiesta como inclinación del sujeto, a veces de carácter vacacional, o simplemente de carácter cultural, recreativo, religioso.

² [Documento en línea]. Barroso González, María de la O, Flores Ruiz David. La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico pp. 7-24. [Consultado en: diciembre 2011]

³ [Documento en línea]. OMT. Conferencia de Ottawa 1993. [Consultado en: diciembre 2011]

- Proporciona en la mayoría de las ocasiones una satisfacción, puesto que el fin básico es la recreación.

El sujeto para la ocurrencia del fenómeno turismo es, forzosamente, el turista. Al igual que la palabra turismo proviene del vocablo tour del latín *turnus*, calificándose de turista a la persona que viajaba por su placer. Más tarde se adaptaron al castellano estas expresiones y sus derivados suprimiéndoles la o. Los turistas son visitantes que permanecen una noche como mínimo en el país visitado.

A tenor de San Román⁴, en su “Introducción a un análisis econométrico del turismo”, apunta que, *“un turista es aquella persona que, con motivo de un desplazamiento, efectúa un gasto de renta en lugar distinto de aquél en que se origina dicha renta y en el cual no reside habitualmente”*.

Otro término a esclarecer es el campo de acción de desarrollo de la actividad turística, denominado “Destino Turístico”. Éste es un espacio geográfico que posee recursos y condiciones para el desarrollo del turismo y donde se establece una infraestructura y un conjunto de instalaciones propiciadoras de esa actividad. Un destino es la combinación de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Estudiosos del tema, al estilo de Pérez Campdesuñer⁵ (2006) define destino turístico como: *“Conjunto articulado de procesos turísticos que actúan en una zona o área geográfica generando un flujo turístico con el objetivo de obtener ganancias, mediante la satisfacción de las necesidades de los turistas”*.

La definición de destinos dentro de una región depende del número de recursos concentrados el posicionamiento del destino, generalmente por su valor cultural inherente o exhibido, significación histórica, belleza natural o artificial, o para recreación y diversión. Estos atributos componen el llamado Atractivo Turístico.

⁴ [Documento en línea]. Pulido San Román, Antonio. Introducción A Un Análisis Econométrico Del Turismo. [Consultado en: diciembre 2011]

⁵ Pérez Campdesuñer, Reyner. (2007). Modelo y procedimiento para la mejora de la gestión de la calidad el destino turístico holguinero.

El crecimiento de destinos turísticos asociados a actividades náuticas crece en Cuba, a partir de la irrupción de Marina Gaviota, ello ha impactado, -a juicio de estos autores-, en el importante efecto diversificador y multiplicador que tiene el turismo para la economía nacional, y a la consideración del fenómeno turístico como un fenómeno estructural con gran potencialidad de crecimiento, ha impulsado a apostar por su desarrollo como destino turístico.

Es preciso definir Producto, que en el ámbito del turismo, resulta cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para la atención, adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Hasta la fecha se han dado un sinnúmero de definiciones de “producto turístico”, no obstante es válido destacar por su rigor técnico la brindada por Cárdenas, (1991): *“el producto turístico está conformado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor al que llamamos, turista”*. Es decir, desde la perspectiva del turista, el “producto turístico” puede considerarse como una experiencia, en el transcurso de la cual son utilizados productos muy diversos.

Por último, -a criterio de este autor-, es preciso esclarecer el término de oferta genérica visualizado como todos esos bienes y servicios que se disponen para que alguien pueda comprarlos y/o consumirlos, considerando:

- Los recursos y atractivos a disposición inmediata de disfrute inmersos que tiene el sistema.
- La infraestructura, equipamientos, facilidades y servicios puestos específicamente para posibles ofertas del sistema, asequibles y de utilización directa.
- Los productos específicos, estructurados, y realmente comercializados, por acciones de marketing en los mercados.
- Otras variables, como la seguridad o confianza razonada, que el cliente posee en cuanto a su creencia de que podrá disfrutar realmente del “producto turístico” correspondiente.

Más, es insuficiente las existencias de las infraestructuras, facilidades y servicios, de no asumir el paradigma de la competitividad a la hora de las ofertas, consensuadas con las exigencias de la demanda de turistas.

La investigación aborda la competitividad, a partir de los presupuestos de la ventaja competitiva según Ritchie y Crouch⁶ (2004) relacionada con la habilidad de los destinos turísticos para usar eficientemente los recursos y añadirle valor a lo largo del tiempo y desestimando el enfoque de la ventaja comparativa al estilo de Porter⁷ (1990), Viñals⁸ (1993) explicada a partir de existencia de recursos naturales, mano de obra, situación geográfica y factores propios del destino turístico.

Desea enfatizar este autor, que la visión de competitividad sufre un cambio de paradigma desde lo comparativo a lo competitivo. Este nuevo paradigma busca la rentabilidad de los destinos turísticos a largo plazo, rompiendo con el criterio de máximos beneficios a corto plazo, lo que podría poner en riesgo su sostenibilidad. Es pasar el enfoque económico clásico al análisis competitivo del destino turístico bajo enfoque estratégico, donde los costos no lo es todo y la visión juega un lugar importante en el mismo.

Estas ideas son recogidas también por la Organización Mundial del Turismo⁹, al afirmar que la posición competitiva del conjunto turístico deben basarse en sus ventajas competitivas y no en las ventajas comparativas, como lo hacían creer las teorías tradicionales, aunque algunas ventajas comparativas pueden convertirse en competitivas, si se actúa con inteligencia. Significa que al establecer el destino náutico “Marlin” estrategias de crecimiento sustentadas en factores de dotación natural, condena a la desaparición de esas ventajas comparativas, *cuando otros destinos análogos inician sus operaciones apoyándose en idéntica articulación de los elementos proporcionados por la*

⁶ [Documento en línea]. Ritchie J.R.B., Crouch, G.I., (2004). The competitive destination. A sustainable tourism perspective. [Consultado en: octubre 2011]

⁷ [Documento en línea]. Porter, M.E., (1993). La ventaja competitiva de las naciones, pp 1025. [Consultado en: octubre 2011]

⁸ [Documento en línea]. Viñals, J. La competitividad, sus determinantes y el papel de la política macroeconómica. [Consultado en: diciembre 2011]

⁹ [Documento en línea]. OMT, 2001:74

simple ubicación física de su propuesta turística, según expresado por Monfort¹⁰ (1999).

En este nuevo paradigma, afirman Sánchez y Fajardo¹¹ (2004), la competitividad pasa a entenderse como un fenómeno complejo, dinámico, comparativo, multidimensional y difícil de medir, el cual no puede ser observable directamente, y deberá utilizarse diferentes indicadores, tanto objetivos como subjetivos. Los objetivos se refiere a los medibles, y los segundos a la percepción del cliente, -léase belleza, estética, valoración de recursos, servicios prestados, y otros).

El capital humano como factor estratégico para la competitividad del destino turístico.

El término capital humano designa la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en el proceso de educación y formación. Incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las calificaciones adquiridas, y suele estar fuertemente condicionado por el entorno familiar. Así, en este concepto podemos diferenciar el capital humano innato y el capital humano adquirido, el primero estaría formado por las aptitudes físicas e intelectuales de los individuos y el segundo por la educación formal e informal.

Estos autores, asumen la definición brindada por el modelo del sistema de gestión integrado del capital humano cubano, donde capital humano es el...¹².*conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.*

¹⁰ [Documento en línea]. Monfort Mir, V. (1999). Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos. [Consultado en: diciembre 2011]

¹¹ [Documento en línea]. Sánchez, Rivero M. y Fajardo Caldera, M.A., (2004). La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños. [Consultado en: enero 2012]

¹² NC 3001:2007. Términos y definiciones

Asimismo, de la Fuente¹³ et al. (2004) distinguen tres componentes del capital humano: competencias generales, relacionadas con el alfabetismo lingüístico y cuantitativo y, más generalmente, con la habilidad para procesar información y utilizarla en la resolución de problemas y en el aprendizaje. Competencias específicas que son aquellas relacionadas con la operación de tecnologías o procesos productivos determinados. Y el conocimiento técnico y científico que implica el dominio de distintos cuerpos de conocimiento organizado y de técnicas analíticas relevantes para la producción o para el avance del conocimiento tecnológico.

Según el citado modelo de capital humano cubano, las competencias laborales resultan el ¹⁴*conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.....*

Más resulta estrecho, de no asumir el principio de la competencia organizacional, clave desde lo competitivo, puesto que resulta el *conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.*

La necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas del escenario turístico mundial hace imprescindible considerar el capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas.

Al intentar establecer qué estrategias competitivas se deben llevar a cabo en el sector turístico, adquiere cada vez mayor importancia el análisis de activos intangibles. Con referencia al sector turístico, se justifica el valor atribuible a los activos intangibles, ya que los activos físicos, aunque no carecen de importancia, son fácilmente transmisibles en el mercado y originan pocas ventajas competitivas.

¹³ [Documento en línea]. De la Fuente, A.; Ciccione, A. y Domenech, R. (2004) la rentabilidad privada y social de la educación: un panorama y resultados para la UE. [Consultado en: Diciembre 2011]

¹⁴ Obra citada

Múltiples son los argumentos que sostienen la relevancia del factor humano en el sector turístico, entre otros: Camisón¹⁵ (1996) afirma que en una empresa de servicios como es la empresa turística, el principal recurso productivo son las personas que lo producen. Por tanto, la ventaja competitiva está relacionada positivamente sobre todo con las capacidades de los recursos humanos.

Los recursos humanos turísticos están vinculados estrechamente con los parámetros de calidad que el consumidor-turista percibe, podemos por tanto afirmar, que el éxito de las empresas turísticas está unido a la capacidad profesional de sus trabajadores.

Entre los elementos esenciales de competitividad en turismo destaca la importancia estratégica de la calidad, entendida como el modo en que los operadores son capaces de proveer de forma eficiente el producto turístico, según afirman Go y Gowers¹⁶ (2000).

Otro determinante de la ventaja competitiva es la creación de la imagen del destino turístico, -afirma Buhalis¹⁷ (2000)-, ya que ésta determinará en cierta medida la capacidad del destino para satisfacer a los visitantes que en última instancia depende de la relación entre las expectativas forjadas y la experiencia turística.

En definitiva, la competitividad de un destino turístico dependerá de la combinación y sinergias de un conjunto de factores como son la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructuras, la disponibilidad de capital humano y el entorno macroeconómico e institucional. Algunos trabajos como los de Richie y Crouch¹⁸ (1993) y Dwyer y Kim¹⁹ (2003) proponen modelos integrados de competitividad de un destino turístico que comprenden todos estos elementos.

La medición de la competitividad en turismo. Monitor de competitividad.

¹⁵ [Documento en línea]. Camisón, C. (1996). La empresa turística: un análisis estratégico. [Consultado en: Diciembre 2011]

¹⁶ [Documento en línea]. GO, F. M. and Gowers. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective achieving competitiveness. [Consultado en: octubre 2011]

¹⁷ [Documento en línea]. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. [Consultado en: diciembre 2011]

¹⁸ [Documento en línea]. Richie, J.B. and Crouch, G.I. (1993). The competitiveness destination: a sustainability perspective, Tourism Management. [Consultado en: enero 2012]

¹⁹ [Documento en línea]. Dwyer, L. and Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: A model and determinants. [Consultado en: enero 2012]

La dificultad de construir indicadores de competitividad turística estriba en la medición de los diferentes aspectos cualitativos que este concepto incorpora. Estos autores alertan de la adecuación a realizar en el caso cubano, dada sus características sociales y principios, donde no existe cabida a la libre competencia.

Así, el Monitor de Competitividad, desde ahora CM-, ha sido desarrollado como resultado de un trabajo de colaboración entre el Consejo Mundial del Turismo y Viajes, conocido por sus siglas inglesas como WTTC, World Tourism and Travel Council y el Cristel DeHaan Tourism and Travel Research Institute (TTRI) de la Universidad de Nottingham.

Este Monitor de Competitividad turística se construye a partir de 23 indicadores agrupados en ocho grandes indicadores. Gooroochurn y Sugiyarto²⁰(2005) describen los distintos indicadores de competitividad del CM, Competitiveness Monitor, exhibido en el **anexo. I**

El modelo de competitividad de Porter.

Para estos autores, la unidad básica de análisis para comprender la competencia es el propio sector. Así pues, dos son los elementos esenciales para la elección de una estrategia competitiva: la estructura del sector en el que compite la empresa y el posicionamiento dentro del sector.

Porter²¹ (1990) sostiene que en cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas: La amenaza de nuevas incorporaciones: Los nuevos entrantes potenciales en el mercado. La amenaza de productos o servicios sustitutivos: Las empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes, principalmente aquellos que ofrecen el mismo producto o servicio y que se dirigen a los mismos mercados.

En cuanto al posicionamiento dentro de los sectores, dos son los tipos fundamentales de ventaja competitiva: coste inferior y diferenciación. A precios iguales o similares a los de los competidores, el coste inferior se traduce en

²⁰ [Documento en línea]. Gooroochurn, N. and Sugiyarto, G. (2003). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. [Consultado en: diciembre 2011]

²¹ Obra citada

rendimientos superiores. La diferenciación, por su parte, es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio.

Asimismo, este autor considera que otra variable importante en el posicionamiento es el ámbito competitivo. Así, una de las razones de la importancia de éste se debe a que los sectores están segmentados. Estos principios de estrategia competitiva son aplicables tanto si la empresa compite en el ámbito nacional como si lo hace en el internacional.

Es importante pues, analizar el papel de la nación en la ventaja competitiva cuando consideramos sectores en los que la competencia es internacional, como es el caso del sector turístico, es decir, determinar cuál es la influencia de la nación sobre la capacidad de la empresa para competir en sectores y segmentos de sectores específicos.

La respuesta de los determinantes de la ventaja nacional se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas y que fomenta o entorpece la creación de ventajas competitivas sostenibles y constituyen los 4 ángulos del denominado “diamante de competitividad”:

1. Las condiciones de los factores productivos: la situación en el país en cuanto a la disponibilidad de factores de producción como recursos humanos especializados, infraestructuras necesarias, equipamientos, recursos naturales para poder competir en un sector determinado.
2. Las condiciones de la demanda: Perfil del comportamiento de la demanda, es decir su grado de exigencia y sofisticación.
3. Los sectores de apoyo y relacionados: La presencia o ausencia de sectores proveedores afines que sean competitivos.
4. La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, así como el grado de competencia interna en el sector.

De tal modo. – a tenor del modelo de Porter-, que las empresas o industrias de un determinado país alcanzan la ventaja competitiva en el mercado internacional cuando tienen a su favor estos cuatro condicionantes. Además añade otros dos factores que pueden influir, la casualidad que escapa al control de las empresas y el papel del gobierno, esto es, su eficacia para apoyar

indirectamente la competitividad de las empresas. Siendo además más importante que el análisis de cada uno de estos elementos del diamante el análisis de las interrelaciones entre todos ellos, según muestra el **Anexo.II**

Desarrollo de la investigación

Semblanza de la organización

Ofrece esta entidad una variedad de productos diversificada como son buceo y pesca deportiva en todas sus modalidades, actividades de playa, paseos y excursiones. Pretenden identificar sus productos de exclusividad sostenibles en armonía con la naturaleza

MARLIN es una organización que se ha dedicado a desarrollar todos los elementos para una correcta elaboración del diseño estratégico, la entidad trabaja en dirección por objetivos de trabajos²² y le dan cumplimiento a través de los criterios de medidas, en armonía con las estrategias macro generales, existiendo compromiso laboral en sus 77 trabajadores debidamente instruidos.

Descripción de las ofertas genéricas

En consonancia con el objeto social aprobado, desarrolla paquetes de actividades que estos autores acotan en calidad de “ofertas genéricas” y que se resumen en:

Buceo en todas sus Modalidades: Se realizan inmersiones diarias a mar abierto, cursos de acreditación internacional (ACUC) y se ofertan excursiones de buceo en pecios, con tiburones, cuevas etc.

Pesca Deportiva en todas sus Modalidades: Contando con 4 embarcaciones de pesca, realizando 2 salidas diarias de 4 horas para capturar especies del litoral como barracudas, tiburones, dorados, agujas, petos, etc. Se organizan

²² Vargas Ricardo Yuset. Análisis de la Visión Estratégica en la Auditoria de Gestión/Aplicación en la Empresa Marlin. Náutica y Marinas. Tesis presentada a la opción del título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. 2011

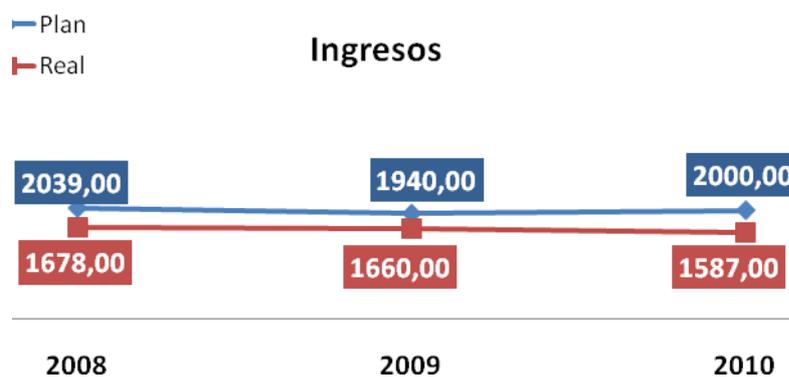
excursiones combinando las pescas con paseo y barrera coralina o combinando las diferentes manifestaciones de pesca.

Actividades de playa: Se presta servicio de todo incluido a los hoteles con medios no motorizados como hobby cats, bicicletas acuáticas, kayak, wind surfing, bananas, etc. Dentro de las actividades de playa se incluyen el uso de medios no motorizados para el disfrute de los clientes, contando con mascararas, aletas, snorkels, chalecos salvavidas, catamaranes (hobbie cat), tablas con velas, bicicletas acuáticas, bananas y kayaks de 1 y 2 plazas.

Paseos y Excursiones: Se realizan en catamaranes combinando el baño de sol, con barra abierta de bebidas nacionales e internacionales, barrera coralina, animación a bordo, la entrega de suvenir, almuerzo a base de mariscos y navegación a velas. Estas también pueden combinarse con paseos en lanchas rápidas donde los clientes conducen sus propias aqua ray.

Desempeño y resultados de la organización. Consideraciones

Explorando el estado de resultados en la entidad durante período seleccionado, se analizan algunos indicadores de eficiencia económica, las cuáles exigen de análisis desde lo competitivo.



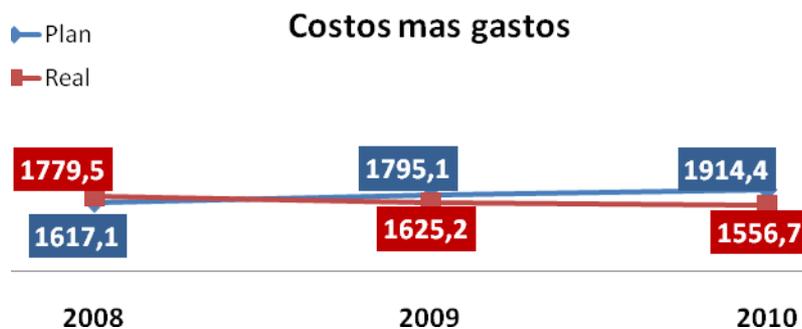
Se incumplen el plan de ingresos, existiendo mejoría del mismo en 2011. La tendencia es decreciente, observando ligera recuperación. De las razones esgrimidas, el año 2009 es impactado por el decremento o contracción de la comercialización en el destino y el efecto directo de la crisis de una menor

intención de compra en los clientes que arribaron al polo turístico, también influyó la aplicación de descuentos y ofertas especiales en algunos productos que de no rebajar su precio se habrían descomercializado, acusando ser entre los más caros del destino.

Entonces, las relaciones con los canales de comercialización, el estudio del segmento turístico arribante referido a capacidades de pago y gustos, así como las políticas de atracción por descuentos y ofertas especiales, fueron objetos de estudio, señalando estos autores la lentitud de la toma de decisiones por la casa matriz.

Para el año 2010 la contracción de ingresos se deben fundamentalmente al decrecimiento de las ventas de las agencias, incidiendo principalmente Cubatur y la agencia de viajes. La disminución de los precios en el I^{er} Trimestre del año, con el objetivo de igualarlos con gaviota en la actividad del Island Paradise, representó una pérdida de oportunidad considerable de cumplir con el plan de ingresos. Se presentaron problemas con la disponibilidad técnica del Catamarán Cayo Coco por lo que se debilitaron las ventas de la actividad Ocean Paradise con pérdidas irreversibles en ese periodo. En el último mes del año se retiró temporalmente la agencia Ecotur, por temas de contrato, cambió de mando y no se contó con ese ingreso. Además de los días de mal tiempo que incidieron directamente en la prestación de todos los servicios.

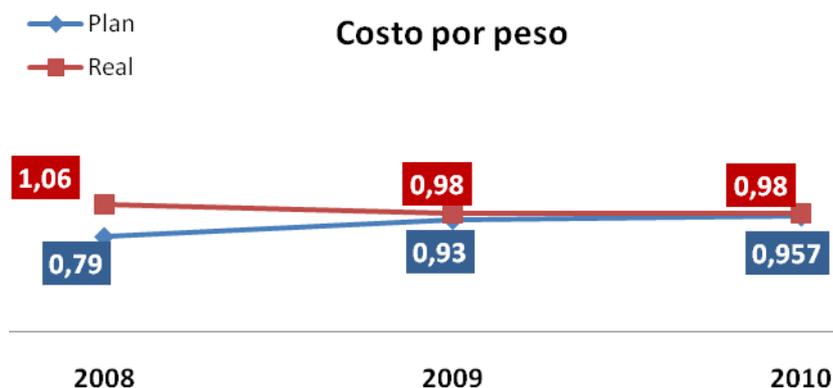
Así, la falta de oportunidad de estudio de la competencia, los escenarios no contemplados en la estrategia de comercialización, la dependencia de agencias comercializadoras, ausencia de reformulación de atractivos en su relación precio/calidad, restan competitividad a la empresa.



En lo que respecta a los gastos se puede observar un sobregiro de los mismos en el año 2008, entre las principales partidas se encuentran el costo de

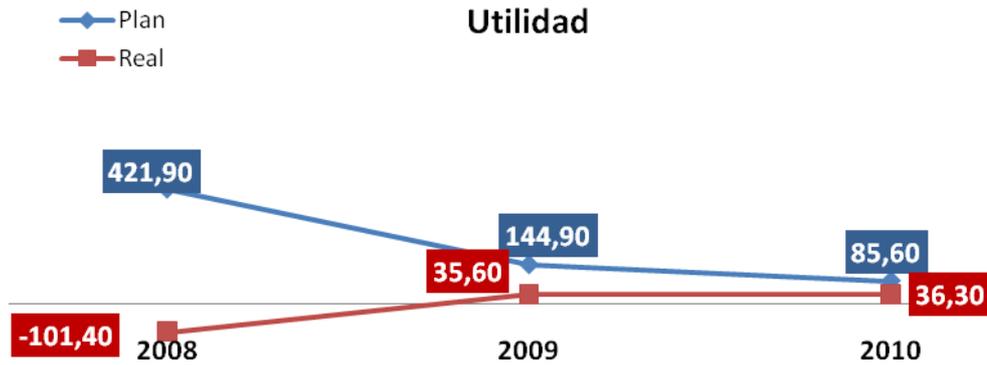
mercancías y servicios debido al incremento de las precios de diferentes productos, pero se debe también al insuficiente trabajo de la actividad de compra, utensilios y herramientas debido a los ajustes por el paso del huracán IKE, gastos por faltantes, que es el valor residual de activos fijos tangibles dados de baja que llegaron en el último trimestre. Se acusa pobre administración de los recursos e infraestructura existente.

En los años 2009 y 2010 los costos más gastos se mantienen por debajo de lo planificado de manera general, logrando mejor eficiencia con menos ingresos, resultado que estuvo basado fundamentalmente en una mejor administración y un seguimiento más objetivo y sistemático a los gastos, así como una mejor utilización de la fuerza de trabajo en correspondencia con el nivel de ingresos y el nivel de operaciones, lo que demuestra que las medidas de ahorro implementadas y la revisión continua de los indicadores de costos y gastos fueron efectivas.



Este indicador del costo por peso mantiene una estacionalidad y tendencia creciente, se precisa reformular estrategias de minimicen costos, a partir de lo depreciado por los equipos, la racionalidad del uso y la implantación de cultura económica en el colectivo laboral. Este tema aún resulta fuente de debate y crítica, pues enmascara de los ingresos y las ganancias brutas.

En el año 2008 el costo por peso se comportó en 1.06 motivado a la pérdida que hubo en el año. Con respecto al año 2009 el costo por peso disminuyó en 0.08 centavos comparado con el 2008, más eficiente con menos ingresos. El costo por peso en 2010 se comportó en 0.98 centavos igual que en el 2009.



En el año 2008 se incumple la utilidad planificada obteniendo pérdidas. Motivado en gran parte por las afectaciones del paso del huracán IKE, que repercutió negativamente en el cumplimiento del plan de ingresos y la contabilización de las expedientes de baja provocadas por este fenómeno.

En el año 2009 la utilidad se cumple al 83% en CUC y al 25% en moneda total debido al incumplimiento de los ingresos, al decrecer las ventas de los opcionales en el destino. En el año 2010 la utilidad se cumple al 82.3% en CUC y al 36.3% en moneda total, debido también al incumplimiento de los ingresos.

Reformulación del enfoque competitivo. Resultados

Ya aprendidas las lecciones, asumidas las contingencias posibles y reformuladas las estrategias de desarrollo y crecimiento, el pasado año 2011 es la consecuencia de la adopción de la óptica competitiva, incluyendo estudios de productos estrellas, tendencias en el tiempo por modalidad y estacionalidades por cada tipo de producto individualizado, según **anexo(3)**. Tomando del informe anual²³, encontramos que:

²³ Informe del balance de trabajo del año 2011. sucursal MARLIN Guardalavaca.



Así, en 2011, se movieron 50 749 clientes, 13 366 más de lo planificado para un 135.8 % de sobre-cumplimiento, creciendo respecto al 2010 un 139.8 % que representan 14 455 clientes más, cumpliéndose el plan de ingresos del año.

Los canales de venta principales crecieron en el 2011: siendo las de mayor incidencia CUBATUR que movió 9 554 clientes para un 113.1 %, Viajes Cubanacán 16 171 clientes para un 113.5%, HAVANATUR 14 475 clientes para un 1 750.3 % y ECOTUR que mueve 4 513 clientes para un 142.9 %.

Los decrecimientos se encuentran dados por GAVIOTATUR que movió 2 531 clientes menos para un 52.2 % y las ventas directas que decrecen en 1050 clientes para un 75.7 %.

El índice de satisfacción de los clientes se comporta en 98.04 %, creciendo en relación al año anterior un 1.70%, disminuyen un 7.3 % las devoluciones representando 76.96 pesos menos y se logra un incremento de 41.2 % en el nivel de repitencia.

El incremento de la calidad, la constante incorporación de atributos a las excursiones, el adecuado tratamiento a quejas e insatisfacciones y la disminución de cancelaciones deben ser la vía fundamental para incrementar la comercialización, así como la *certificación del Sistema de Gestión de la Calidad* en el presente año.

Estado de la variable medio-ambiental desde el enfoque competitivo.

Política Ambiental del la Entidad²⁴

“La Sucursal Marlin Sucursal Guardalavaca, es una institución cuyas áreas de trabajo están comprometidas con el mejoramiento continuo del Medio Ambiente, donde el bienestar y la seguridad del hombre constituyen el factor fundamental.

Aspiramos a que nuestras actividades, productos y servicios estén en correspondencia con los principios del Desarrollo Sostenible y transcurran en armonía con el Medio Ambiente, partiendo de la intención de conjugar el cumplimiento de las normativas medioambientales nacionales con la satisfacción de las expectativas de los clientes, los intereses de los trabajadores, comunidad y eternas partes interesadas.

Mantenemos un estrecho contacto con los proveedores, exigiéndoles que sus productos satisfagan los intereses ambientales. Controlamos constantemente los desechos por medio de una adecuada deposición y son caracterizados, para evitar al máximo las contaminaciones, además, las organizaciones del Grupo ponen el mayor énfasis en lograr la disminución de los consumos de energía, agua y materias primas, y en recuperar todo lo que sea posible, bajo el precepto de reducir, reutilizar y reciclar”

Este enunciado de política ambiental se refleja en:

Manipulación de alimentos

- Todo manipulador de alimentos recibe un adiestramiento básico en materia de higiene de los alimentos y cursa los adiestramientos continuados de acuerdo a la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias para cada caso, exceptuando los manipuladores específicos que intervienen solamente en la transportación.
- Los trabajadores son capacitados en la elaboración y manipulación de alimentos, principalmente los del área de ATM y personal de servicio pesca y excursiones, la entidad se proyecta seguir capacitando en este tema y controlar la aplicación de lo aprendido, crear una cultura general en materia de higiene y manipulación.

²⁴ Expediente de Nominación Premio Provincial del Medio Ambiente 2011

- No manipulan alimentos aquellas personas que padecen de infecciones o lesiones dérmicas, infecciones gastrointestinales, respiratorias, oculares o de otro tipo, susceptibles de contaminar el alimento durante su manipulación.
- Los manipuladores mantienen una correcta higiene personal, así como de las prendas que conforman el vestuario, la que está dada por:
 - Buen aseo personal.
 - Uñas recortadas y limpias.
 - Cabello cubierto por gorro u otros medios adecuados.
 - Uso del vestuario adecuado al puesto de trabajo.
 - No usaran prendas u otros objetos que constituyan riesgos de contaminación para el alimento.
- Los manipuladores se lavan las manos y los antebrazos con jabón u otra sustancia detergente antes de iniciar las labores y cuantas veces sean necesarios, así como siempre que hayan hecho utilización de los servicios sanitarios y en los casos que se oriente por la autoridad sanitaria.
- El secado se realiza por métodos higiénicos, empleando servilletas desechables, toallas, secadores de aire u otros medios que garantizan la ausencia de cualquier posible contaminación durante esta operación.
- La manipulación higiénica durante el fraccionamiento y/o porcionamiento de un alimento, empleando para ello los utensilios adecuados, los cuales están limpios y secos.

Almacenamiento de alimentos

- Todo producto u alimento cuenta con un registro de control de los productos existentes (Tarjeta de estiba).
- Para el almacenamiento de productos alimenticios se tiene en cuenta su fecha de producción, la cual se mantiene visible durante el mismo.
- El producto almacenado se rota según esta fecha de forma tal que queda en el Almacén de producto más reciente.
- No se almacenan productos alimenticios de producciones vencidas.

Procesamiento de alimentos

No son procesados alimentos, tampoco se almacenan alimentos elaborados, son productos semi-elaborados fundamentalmente, jamón, queso y galletas son alimentos que cuentan con las condiciones de almacenamiento idóneo, su manipulación se realiza teniendo en cuenta las normas sanitarias y para la elaboración en los snack de las pescas también reúnen las condiciones adecuadas para el almacenamiento y procesamiento y cuando es necesario dar un snack en excursiones también se garantizan estas condiciones.

En todas las áreas de la entidad están establecidas las medidas de protección e higiene ocupacional y se cumplen de forma satisfactoria por los trabajadores, pues están al tanto de ellas. Este autor constató del plan de medidas dejado por el órgano rector ambiental CITMA y su cumplimiento, reflejado en:

1. Reparar y poner en funcionamiento los baños sanitarios del Centro de Buceo.
2. Acondicionar el área de almacenamiento de combustible y poner señales informativas – prohibitivas
3. Higienizar y completar el punto contra incendios.
4. Eliminar los micros vertederos en las áreas del estero y manglares y prohibir vertimiento de residuales sólidos hacia la misma, colocando para ello, tanques con tapa y señales prohibitivas.
5. Eliminar los salideros de agua
6. Eliminar los micro vertederos e higienizar el área cercana al Hotel “Las Brisas”

Introducción de resultados científico-técnicos e innovación tecnológica

Es precisamente la explotación de las capacidades propias uno de los factores claves de la competitividad. Así, pudo constatarse que se realizó un manual de gestión ambiental para la Marina de Boca de Samá, fue desarrollado un software para realizar las reservas comerciales donde se pueden obtener innumerables reportes y estos pueden ser enviados o consultados vía Web ahorrando consumo de grandes cantidades de papel.

De forma general las soluciones que se han generado han sido enfocadas por la necesidad de dar soluciones a problemas de la técnica naval, aunque de manera indirecta tributan en beneficios al medio ambiente.

Existe programa rectorado por la casa Matriz para cambiar todos los motores de 2 tiempos en 4 tiempos en un término de 5 años (del 2011 al 2015), logrando de esta forma la reducción de contaminación gaseosa, al no requerir aceite como combustible.

Se realizó la reparación exitosa de una maquina del Catamarán Sabinal con elementos o pliegues de otros motores que mejoraban su funcionamiento y ahora desprenden menor cantidad de gases a la atmósfera y a través del escape no derraman aceite al mar ni otros elementos contaminantes.

Se dio solución a las varadas de los catamaranes en el Astillero de Gibara lo cual ha permitido que no tener que transportar estas embarcaciones hasta la Habana para hacer la varada con el consiguiente gasto de combustible y lubricante contribuyendo de esta forma con el cuidado del medio ambiente.

Cuando se producen fallas en las máquinas o motores de nuestras embarcaciones que ocasionan desprendimiento de lubricantes o gases, inmediatamente se paran los motores y se toman las medidas para su reparación con el objetivo de cuidar el mar.

Conclusiones y sugerencias finales.

Del análisis e investigación realizada, demuestra la aplicación efectiva de los lineamientos citados en la transformación del pensamiento y acción de la entidad. El previo análisis de causas y condiciones que atentan la competitividad, se asumen críticamente y además se adoptan medidas de carácter participativo. Aún subsisten temas álgidos relacionados con el desempeño del capital humano, la renovación de infraestructuras que han de ser resueltos, más es incuestionable la óptica de competitividad aplicada.

No basta enunciar la competitividad sin enfoque sistémico, y es la apuesta por el perfeccionamiento empresarial y la implementación de los 18 sistemas, donde el término clave es la competitividad su solución. Demostración al respecto es la apuesta por el premio medioambiental, sistema de gestión de la calidad, del control y prevención, mercadotecnia.

Se han explorados las variables específicas contenidas tanto en el monitor de competitividad como en el diamante de competitividad de Porter, entonces, adecuado al contexto cubano, sí es posible asumir estas herramientas y demostrar su viabilidad.

Considerando que la entidad es sucursal de la casa matriz, la toma de decisiones aún ha de dinamizarse, así como acelerar la comunicación pertinente, en aras de aplicar acciones en el momento adecuado. Este autor, desde los presupuestos estudiados de la competitividad, sugiere un paquete de acciones orientadas a las sostenibilidad y desarrollo de ésta.

1. Establecer compromisos en las relaciones con los canales de comercialización como garantía del éxito de la entidad
2. Diseñar y proponer políticas de atracción por descuentos y ofertas especiales, en espera de su efectivo uso como palanca de atracción.
3. Aplicar el benchmarking en el estudio de la competencia, sus mejores prácticas y estado del arte de su infraestructura
4. Reformular atractivos turísticos en su relación precio/calidad,
5. Monitorear continuamente costo de mercancías y servicios debido al incremento de las precios de diferentes productos,
6. Perfeccionar la administración y brindar seguimiento más objetivo y sistemático a los gastos

7. Desarrollar mejor uso de la fuerza de trabajo en correspondencia con el nivel de ingresos y el nivel de operaciones,
8. Implementar la racionalidad del uso y la implantación de cultura económica en el colectivo laboral
9. Crear observatorio de seguimiento diario a las ventas directas y la respuesta oportuna al más mínimo decrecimiento de cualquiera de los productos
10. Cumplir y potenciar las acciones de capacitación planificadas
11. Exigir a la casa matriz y aportar ideas al cumplimiento del plan de inversiones fundamentalmente por la no ejecución en tiempo de los puntos náuticos
12. Lograr Coeficiente de Disponibilidad Técnica propuesto, pretendiendo eliminar atrasos en sus mantenimientos a embarcaciones debido a la falta oportuna de piezas y accesorios para su puesta en marcha y la no realización de una mayor gestión y oportunidad en su solución

Conclusiones

1. Es analizado e investigado el estado de variables inherentes a la competitividad de la sucursal Marlin Guardalavaca, demostrando la viabilidad de los modelos internacionales de monitor de la competitividad y el diamante de la competitividad de Porter, adecuados estos al contexto cubano.
2. Son sugeridas acciones que impriman dinamismo al factor competitividad, desde el enfoque sistémico y del propio informe del estado de resultados.
3. Es validada la hipótesis que de efectivamente conocerse las variables que integran la competitividad de la entidad Marlin Guardalavaca, sólo entonces será posible diseñar estrategias objetivas que permitan su desarrollo y posicionamiento.

Bibliografía consultada

- **Barroso González, María de la O, Flores Ruiz David.** La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque

estratégico Cuadernos de Turismo, enero-junio, número 017 Universidad de Murcia, Murcia, España pp. 7-24. [Disponible en]: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/398/39801701.pdf>

- **Buhalis, D.** (2000a): «Marketing the competitive destination of the future», *Tourism Management*, 21, p. 97-116. [Disponible en]: http://bournemouth.academia.edu/DimitriosBuhalis/Papers/73369/Marketing_the_competitive_destination_of_the_future
- **Camisón, C.** (1996): La empresa turística: un análisis estratégico, en Pedreño, A. y Monfort, V. (1996): *Introducción a la economía del turismo en España*, Editorial Civitas, Madrid. [Disponible en]: http://xiiiirem.ehu.es/entry/content/230/cod_054.pdf
- **De la Fuente, A.; Ciccione, A. y Domenech, R.** (2004) *la rentabilidad privada y social de la educación: un panorama y resultados para la UE*. Fundación CAIXA Galicia. [Disponible en]: http://books.google.com/cu/books/about/La_rentabilidad_privada_y_social_de_la_e.html?id=hU-fNQAACAAJ&redir_esc=y
- **Dwyer, L. and Kim, C.** (2003): *Destination Competitiveness: A model and determinants*. [Disponible en]: <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/demanda%20turistica/DESTINATION%20COMPETITIVENESS%20A%20MODEL%20AND%20DETERMINANTS.PDF>
- **GO, F. M. and Govers** (2000): *Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective achieving competitiveness*, *Tourism Management*, 21, pp. 79-88. [Disponible en]: <http://www.ingentaconnect.com/content/els/02615177/2000/00000021/00000001/art00098>
- **Gooroochurn, N. and Sugiyarto, G.** (2005): *Competitiveness indicators in the travel and tourism industry*, *Tourism Economics*, 11(1), Marzo. [Disponible en]: <http://jtr.sagepub.com/content/46/1/86.refs>
- **Monfort Mir, V.** *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos. Benidorm y Peñíscola*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia. 1999. [Disponible en]: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322010000200003&script=sci_arttext
- **OMT.** Conferencia de Ottawa 1993 [Disponible en]: <http://unwto.org/en/node/37>
- **Pérez Campdesuñer, Reyner.** *Modelo y procedimiento para la mejora de la gestión de la calidad el destino turístico holguinero*. Tesis en opción al grado científico en Doctor en Ciencias Técnicas. 2007. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” Holguín. Cuba.
- **Porter, M.E.**, *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janés. Barcelona. Pag. 1025. [Disponible en]: <http://es.scribd.com/doc/18982827/Sintesis-de-la-ventaja-competitiva-de-las-Naciones-Dozal>
- **Pulido San Román, Antonio.** *Introducción A Un Análisis Econométrico Del Turismo*. [Disponible en]: http://www.buscilibros.cl/introduccion-un-analisis-econometrico-pulido-san-cp_597924.htm.
- **Ritchie, J. B. and Crouch, G. I.** (1993): «The competitiveness destination: a sustainability perspective», *Tourism Management*, 21, pp. 1-7. [Disponible en]: <http://books.google.com/cu/books?id=dCF5W0GHYn0C&pg=PA78&lpg=PA78&dq=Ritchie,+J.+B.+and+Crouch,+G.+I.+AND+The+competitiveness+destination&source=bl>

<http://www.sustainabletourisonline.com/destinations-and-communities/destination-planning/situation-analysis/the-changing-environment>

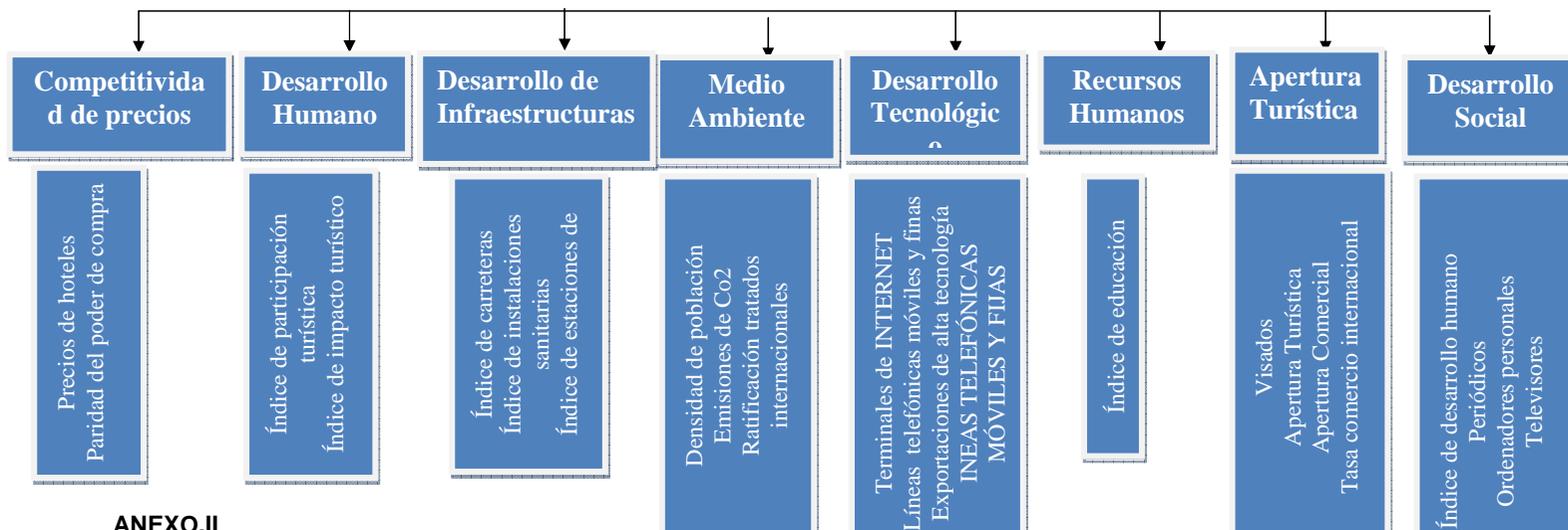
- **Ritchie J.R.B., Crouch, G.I.**, The competitive destination. A sustainable tourism perspective. CABI Publishing. Oxon. Reino Unido. 2004. [Disponible en]: <http://www.sustainabletourisonline.com/destinations-and-communities/destination-planning/situation-analysis/the-changing-environment>
- **Sánchez, Rivero M. y Fajardo Caldera, M.A.**, la competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños, las Jornadas de Economía del Turismo. Palma de Mallorca. 2004. [Disponible en]: <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/mercados%20turisticos/competitividad%20de%20los%20destinos%20turisticos.pdf>
- **Viñals, J.** La competitividad, sus determinantes y el papel de la política macroeconómica. Papeles de la economía española, nro. 56. pp. 278-294. [Disponible en]: <http://www.ucm.es/info/sieterem/39.pdf>
- **Vargas Ricardo Yuset.** Análisis de la Visión Estratégica en la Auditoria de Gestión/Aplicación en la Empresa Marlin. Náutica y Marinas. Tesis presentada a la opción del título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. 2011.

ANEXOS

Indicadores de Monitor de Actividad Turística

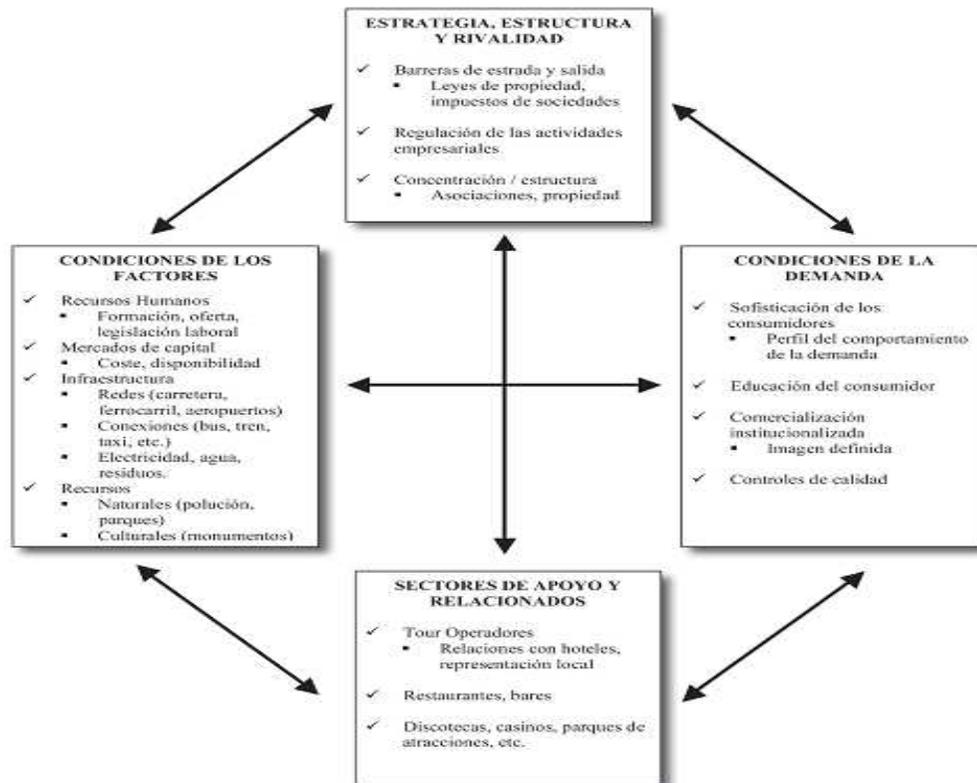
ANEXO.I

Indicadores de competitividad en el turismo



ANEXO.II

UNA APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA



ANEXO. 3. Estacionalidad

