

Diagnóstico prospectivo del servicio de recepción al turismo de crucero. Un reto para Santiago de Cuba

Prospective Diagnosis of the Cruise Reception Services. A challenge to Santiago de Cuba

MSc. Sonia Caridad Ruiz-Quesada; Dr. C. Oscar Parada-Gutiérrez

soniac@eco.uo.edu.cu; parada@eco.uo.edu.cu

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Cuba

Resumen

En este artículo se realizará un diagnóstico prospectivo del servicio de recepción de turismo de crucero en Santiago de Cuba. Se propone la metodología establecida por la escuela francesa¹ de prospectiva. Este estudio permitirá determinar las variables clave del sistema analizado, los actores implicados y sus roles, así como la determinación de los escenarios posibles en el futuro. Un elemento esencial es el trabajo con expertos, los que proporcionarán la información necesaria para el estudio. Se utilizan métodos científicos como el MICMAC, MACTOR y SMIC-PROB-EXPERT apoyados en software profesionales. A partir del diagnóstico de este servicio, se realizan estimaciones y se calcula que el destino bajo el escenario construido recibiría beneficios de aproximadamente \$ 74 361 024,00 USD. Con estos resultados la dirección del turismo en el territorio estará en condiciones de trazar los objetivos y estrategias encaminadas a la construcción del escenario deseado.

Palabras clave: turismo, crucero, variables, actores, escenarios.

Abstract

A prospective diagnosis of the cruise reception services in Santiago de Cuba will be made in this paper. To conduct this diagnosis, the methodology followed is the one established by the French² Prospective School. This study will allow determining the key variables of the analyzed system, the actors involved and their role, and also the possible future scenarios. A key factor is the work with experts, who will provide the information needed for the study. Scientific methods such as MICMAC, MACTOR and SMIC-PROB-EXPERT are used, supported by professional software. As a result of this diagnosis, are estimated profits for the destine under scenario \$ 74 361 024,00 USD. The decision-makers of the region will be able to set the objectives and strategies aimed at reaching the desired optimal scenario.

Keywords: tourism, cruise, variables, actors, scenarios.

¹ Basada esencialmente en el modelo propuesto por Godet.

² Essentially based on the model proposed by Godet.

Introducción

La planeación prospectiva ha sido uno de los métodos más empleados para el estudio del futuro desde finales del siglo XX hasta inicios de siglo XXI; se le confunde en ocasiones con la predicción, la adivinación, la utopía o la ciencia ficción, pero no se trata de predecir el futuro, ni de adivinar, sino que se trata de "construir" el futuro. Además de una herramienta metodológica, la prospectiva es una revolución del pensamiento.

El turismo es una actividad clave en muchos países, constituyendo en la mayoría de las naciones caribeñas la principal fuente generadora de divisas y de empleo. Reiteradamente, los estudios realizados por la Organización Mundial de Turismo (OMT), sitúan la actividad turística entre las cinco categorías más importantes dentro de las exportaciones mundiales.

Esta evolución favorable del turismo internacional no puede ser entendida sin tener en cuenta otros factores que han incidido de forma permanente, esencialmente, el proceso de globalización. Es precisamente en este escenario donde se sitúa de manera primordial la modalidad del turismo de cruceros.

Es en el puerto "Guillermón Moncada" de la ciudad de Santiago de Cuba, que se comienza a gestar desde el año 1994 una nueva actividad turística, comprendida por la entrada de cruceros a la bahía santiaguera, este puerto está habilitado adecuadamente junto al centro de la ciudad, cuenta con muelles para embarcaciones de gran calado y la infraestructura necesaria para acoger a los viajeros; así como servicios de aduana, inmigración y salud.

En noviembre de 1995 atraca por primera vez uno de los más grandes cruceros de esos momentos, el *Costa playa*, desde entonces han arribado a puerto santiaguero 221 cruceros; los de mayor índice de repitencia han sido el *Sea cloud II*, *Braemar*, *Princess Danae* y *Boudicca*. El turismo de cruceros en la ciudad de Santiago de Cuba, ha sido una modalidad turística con un comportamiento ocupacional positivo pero con una marcada tendencia decreciente.

Con el objetivo de lograr un desarrollo exitoso de esta modalidad en el territorio, se propone la realización de un diagnóstico prospectivo para definir los escenarios futuros probables y a partir de esto poder trazar objetivos, estrategias y acciones encaminadas a lograr el escenario deseado.

Fundamentación teórica

En la bibliografía analizada se pueden reconocer cuatro grandes líneas o escuelas de trabajo de la prospectiva, las cuales se denominan:³

1.Francesa: basada esencialmente en el modelo propuesto por Godet.

2.Anglosajona: basada esencialmente en la técnica propuesta por Gordon, Shwartz y otros.

3.Colombiana: basada en la técnica de escenario apuesta propuesta por Mojica, y con otros antecedentes valiosos.

4.Rioplatense: basada en la técnica diseñada especialmente para los observatorios prospectivos por Balbi.

De las cuatro escuelas existentes, se escoge para el estudio la francesa, fundada por Michel Godet, pues la misma ha logrado estructurar toda una metodología con una serie de modelos que permiten de una manera secuencial y racional la identificación de los futuros posibles y deseables.

Para llevar a cabo el diagnóstico del servicio de recepción al turismo de crucero en Santiago de Cuba se propone la metodología mostrada en la figura 1, la misma fue propuesta por la escuela francesa de prospectiva dirigida por Michel Godet:⁴



Figura 1: Metodología para el diagnóstico prospectivo. Fuente: M. Godet, 2007.

³Norma Sánchez Paz. *Fundamentos y métodos generales de Planificación. Apuntes para un libro de texto*, 2006. p 19.
⁴Michel Godet. "La caja de herramientas de la prospectiva". *Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique y Prospektiker*. Paris, Francia: Cuaderno, N° 20, 2007.

Esta metodología fue escogida ya que la prospectiva presenta las ventajas siguientes:

- Facilita la toma de decisiones y permite tomar las previsiones necesarias ante cualquier posible futuro.
- Presenta de manera multifacética flujos de procesos interactivos, combinando y entrelazando cambios sobre las variables que han estructurado su construcción.
- Permite entender asuntos complejos, el futuro mismo entre ellos, desde otras maneras de ver los problemas.
- Proporciona un panorama holístico y sistemático de diferentes eventos o procesos.
- Permite analizar con alguna profundidad algunas hipótesis de cómo podría ser el futuro.
- Permite que el análisis se centre en los aspectos que influirán en el futuro.
- Facilita la eliminación de eventos poco probables.

Se han tomado en cuenta las limitaciones de esta metodología de diagnóstico para el tratamiento con los expertos y la interpretación de los resultados, las principales desventajas de esta metodología son:

- Es difícil que se planteen todos los escenarios que parezcan de interés, de ahí que opciones similares se agrupen en un solo escenario.
- No hay afirmaciones precisas sobre el futuro dado que los escenarios son de carácter subjetivo y solo pueden ser descritos cualitativamente.
- Si no se tiene información sobre el sistema o asunto los escenarios serán meras especulaciones personales o de grupo.

⁵Matriz de Impactos Cruzados Metodología Aplicada a una Clasificación.

⁶Ibidem.

⁷ *Motricidad*: consiste en sumar los a_{ij} por fila para cada variable X_i , obteniéndose la cantidad de veces que la misma influye sobre el resto de las variables.

⁸ *Dependencia*: consiste en sumar los a_{ij} por columna para cada variable X_j obteniéndose la cantidad de veces que tal variable es influenciada por el resto.

Métodos utilizados

Para el diagnóstico prospectivo del servicio de recepción de cruceros en Santiago de Cuba se utilizaron diferentes métodos y herramientas que permitieron alcanzar los objetivos propuestos y coadyuvar el proceso de toma de decisiones en el territorio. Los principales métodos y herramientas empleados son los siguientes: método MICMAC, para la identificación de variables claves; métodos MACTOR, para analizar el rol de los actores; y el método SMIC-PROB-EXPERT, para la construcción de escenarios futuros. También se emplearon técnicas de trabajo grupal para recopilar la información necesaria como entrevistas, tormenta de ideas, y criterio de expertos.

Resultados y discusión

Diagnóstico del servicio de recepción al turismo de crucero en Santiago de Cuba

Análisis estructural para el servicio de atención a cruceros en el destino turístico Santiago de Cuba.

Para el análisis estructural se utilizó el método prospectivo sistematizado por Michel Godet (método MICMAC⁵). El análisis estructural es, ante todo, una herramienta de estructuración de ideas. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz⁶ cuadrada de doble entrada que pone en relación todos sus elementos constitutivos. Estudiando esta relación, el método permite hacer aparecer las variables esenciales en la evolución del sistema.

Pasos para desarrollar el MICMAC.

1. Identificación y censo de las variables claves. Banco de fuerzas actuantes.
2. Diseño de la Matriz de análisis estructural.
3. Llenado de la Matriz MIC-MAC.
4. Cálculo de los índices de motricidad⁷ y dependencia.⁸

El llenado consiste en determinar las influencias, tanto la que puede ejercer una variable sobre el resto, como las que ejerce el conjunto sobre cada una, se recomienda utilizar una escala de 0 a 4 en dependencia de la influencia de una variable sobre otra o se puede escoger una escala binaria, solo indicará si existe influencia o no:

$a_{ij} = 0, 1$ en dependencia de cómo influye la variable i sobre j ;

$a_{ij} = 0$ Si la variable i no influye sobre j .

$a_{ij} = 1$ si la variable i influye sobre j ;

Como premisa para este estudio se conformó un grupo de expertos, compuesto por directivos del sector con vínculos en la recepción de turismo de crucero en el destino Santiago de Cuba y en el país. Una vez conformado este grupo se sometió a la evaluación de sus competencias a través del software DECISION que, apoyado en el método de evaluación de competencia de expertos permitió calcular los coeficientes de competencias para cada uno de ellos. Se evaluaron seis expertos quedando el cálculo de los coeficientes como muestra la figura 2.

A	K = .97	Es Experto
B	K = .99	Es Experto
C	K = 1	Es Experto
D	K = .98	Es Experto
E	K = .92	Es Experto

Figura 2: Salida del software DECISION.

Se identificaron 27 variables estratégicas, fruto de investigaciones anteriores de los autores y de un taller desarrollado con los expertos. Con el listado de estas variables y la opinión de los expertos se determinó la influencia de cada variable sobre las restantes. Buscando el resultado final se conformó una matriz de doble entrada (matriz de influencia directa), estableciéndose un sistema binario donde la influencia fuerte y muy fuerte se representó cuantitativamente por el número 1, y la débil y nula por el cero (0).

Una vez definidas las variables que actúan tanto positiva como negativamente en la gestión del servicio de recepción al turismo de cruceros, estas se introducen en la matriz MICMAC con los tipos de influencia y/o dependencia sobre las demás. Luego, el software realiza los correspondientes cálculos internos, y brinda la posición de cada una de las variables, no solo por su índice de motricidad y dependencia, sino por las relaciones directas e indirecta de estas. Este cálculo permite jerarquizar las variables a partir de sus índices de motricidad y dependencia.

Se obtiene la sumatoria de los uno (1) por las filas y por columnas, indicando las veces que cada una de las variables impactaron en las restantes y la cantidad de veces que en una variable impactaron las restantes.

Por ejemplo, se observa que la variable "ausencia de una infraestructura adecuada para el desarrollo de la actividad de cruceros" influye en veinte (20) de las variables del sistema, o sea, es una variable con una alta motricidad, lo que significa que la Delegación Territorial del Turismo debe dirigir la atención hacia esta variable para resolver esta problemática. De manera decreciente se presenta cada variable hasta, por ejemplo, la "insuficiente red de transportación en la ciudad que permita a los cruceristas libres moverse de forma rápida y segura por la ciudad", que es la de menor influencia sobre las demás.

Por el contrario, la sumatoria de los uno (1) por columnas representa las veces que cada variable es influida por las restantes. De esta forma, "cruceistas satisfechos y con deseos de regresar al destino", es la más dependiente de todas pues es influida por las 27 variables.

El programa muestra todos estos resultados en forma de gráficos, determinándose a través de ellos la posición de cada una de las variables, distribuidas en cuatro cuadrantes; en el estudio los resultados fueron los siguientes:

Zona de poder: se encuentran las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia, en consecuencia son las más importantes: son muy fuertes y poco vulnerables.

- Ausencia de una infraestructura adecuada para el desarrollo de la actividad de cruceros.

- Insuficiente coordinación para la venta de souvenirs, artesanías y cafetería en la terminal de crucero.

- Insuficiente calidad en los servicios prestados por algunos de los proveedores visitados durante los recorridos.

- Ubicación estratégica privilegiada que presenta Cuba con respecto a las demás Islas del Caribe.

Zona de conflicto: se encuentran las variables de alta motricidad y alta dependencia, son muy influyentes pero muy vulnerables, de ahí el conflicto. Son importantes porque cualquier cambio en ellas tendrá efecto en la zona de salida y en ellas mismas.

- Insuficiente calidad del servicio de restauración involucrado en las excursiones.

- No existe planificación estratégica de la actividad de cruceros en el destino.

- La ciudad presenta numerosos atractivos que son de interés para el desarrollo de este tipo de turismo.

- Existe aún descoordinación entre las entidades implicadas antes y durante la realización de la operación de recepción de crucero en la ciudad.

- Ausencia de un representante en el destino que coordine el servicio de recepción de cruceros de forma integral.

- Cruceristas satisfechos y con deseos de regresar al destino.

En la zona de problemas autónomos: las variables que aquí aparecen son piezas sueltas con respecto a las demás del sistema, no influyen en el resto ni son influidas por otras.

En la zona de salida: están todas aquellas que son producto de las anteriores.

Se consideran de mayor importancia para el análisis de este trabajo las variables que se encuentran en la zona de poder y las de la zona de conflicto, además de otras que por reflexión de los expertos serán sumadas de ser necesario. En el estudio se incluye, por decisión de los expertos, una variable de la zona de problemas

autónomos por la importancia que representa su variación en el tiempo para el desarrollo del turismo en Cuba:

- La penalización a los buques que atraquen en tierra cubana de no tocar tierra norteamericana en seis meses limita a nuevas compañías a incursionar en destino cubanos.

Por tanto, la atención se debe centrar en las variables ubicadas en la zona de poder y en la zona de conflicto, estas variables serán llamadas "variables claves".

Análisis de los actores que participan en el servicio de recepción del turismo de crucero en Santiago de Cuba.

Ya conocidas las variables claves del sistema, se desarrolla la etapa de análisis de la estrategia de actores, que con ayuda del método MACTOR⁹, plantea un análisis conducente a explicar el comportamiento de los actores relacionados con dichas variables y su evolución.

El análisis estratégico del juego de actores constituye una de las etapas cruciales de la prospectiva, la resolución de conflictos entre grupos que persiguen proyectos diferentes condiciona la evolución del sistema estudiado.

La teoría de juegos aporta un conjunto de herramientas de análisis considerable pero aplicaciones limitadas. El método MACTOR propone un análisis de los juegos de actores y algunas herramientas simples que permiten tener en cuenta la riqueza y la complejidad de la información a tratar, aportando al analista resultados intermedios que esclarecen ciertas dimensiones del problema.

Pasos para la aplicación del método.

1. Identificar los actores principales.
2. La influencia entre los actores.
3. Matriz de influencia dominancia. Actor-Actor.

⁹Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones.

Primeramente, se identificaron los principales actores involucrados en el servicio de recepción de cruceros en Santiago de Cuba teniendo en cuenta las variables claves. Una vez identificados estos se procede a la determinación de las influencias y dependencias entre ellos.

Con ayuda del método MACTOR el grupo de expertos determinó la influencia de cada actor sobre el resto, a través del completamiento de una matriz cuadrada de doble entrada donde los valores oscilaron entre 0 y 1.

Con estos resultados el programa MACTOR realizó el correspondiente proceso matemático hasta obtener un plano de influencias y dependencias, donde se ilustra con claridad, la posición de cada actor según el grado de impacto sobre el resto.

Este plano de influencias y dependencias entre actores evidencia la función de cada actor, dicho plano está dividido en cuatro cuadrantes de la siguiente manera:

Actores dominantes (Cuadrante 1, se ubicarán los que más dominan y menos dependen): Gobierno Provincial, Ministerio del Turismo (MINTUR), Partido Comunista de Cuba (PCC) Provincial.

Actores de enlace (Cuadrante 2, los que más dominan y más dependen): Casa Matriz.

Actores dominados (Cuadrante 3, los que menos dominan y más dependen): Publicigraf, Publicitur, Agencia de Viajes Cubanacan Santiago, Agencia de Viajes Cubatur, Delegación Territorial Cubanacan, Artex, Competencia.

Actores autónomos (Cuadrante 4, los que menos dominan y menos dependen): Consignataria Mambisa, Policía Nacional Revolucionaria, CADECA, Inmigración y Aduanas, Cultura Provincial, Patrimonio Provincial, Capitanía del Puerto, Gobierno de EUA.

De forma general el desarrollo de este método permitió conocer cuáles son los actores fundamentales así como su posición dentro del sistema.

Escenarios futuros y Escenarios Apuestas para el servicio de recepción del turismo de crucero en Santiago de Cuba.

La respuesta a las cuestiones claves para el futuro del sistema se obtiene mediante la definición de hipótesis relativas a las situaciones futuras posibles y a los caminos que conduzcan las situaciones actuales a esas situaciones futuras. Godet propone el empleo del método de investigación SMIC "Prob-Expert"¹⁰ para la asignación de probabilidades (simples y condicionales) a las distintas hipótesis. Este método proporciona un trabajo de alta reflexión por los expertos en la construcción de las hipótesis.

Pasos para desarrollar el método.

1. Diseño de las hipótesis por parte de los expertos.
2. Asociación de probabilidades por parte de los expertos a cada hipótesis.
3. Procesamiento de la información.
4. Clasificación de los escenarios.

Cada escenario estará constituido por la aparición o no de determinadas hipótesis si denominamos 1 a la que ocurre, se le dará 0 a la que no ocurre.

La lista de n hipótesis considera, la probabilidad simple y condicionada de su ocurrencia.

El software ordena los escenarios de la mayor a la menor probabilidad de ocurrencia.

Divide los futuros en:

- Altamente probables.
- Improbables.
- Imposibles.

Una vez definidas las variables claves del sistema, así como los actores asociados a ellas y las posiciones de cada uno, se está en condiciones de determinar las hipótesis y sus probabilidades de ocurrencia para construir de esta forma los escenarios.

Para la aplicación del método SMIC se necesitó el criterio de un grupo de expertos, con el objetivo de reunirse y llegar a la formulación de hipótesis de futuros probables.

¹⁰ Sistema y Matrices de Impactos Cruzados

El objetivo de esta etapa es proponer un escenario apuesta el cual sea matemáticamente probable de realizarse, donde las 11 variables serán la base para formular el escenario apuesta.

Este método trabaja como máximo con seis hipótesis, definida por los expertos. Cada hipótesis se trabaja con dos (2) elevado a n.

Para llevar a cabo este propósito, con las 11 variables se formularán cinco hipótesis, y de la combinación de estas nacerán los posibles escenarios y de su evaluación probabilística se escogerá el escenario más probable.

Estas cinco hipótesis dieron lugar a 32 combinaciones posibles, aplicando la fórmula 2^n donde n es el número de hipótesis o eventos que se van a combinar y dos (2) porque estos aparecerán en un sistema binario de 1 y 0, según la hipótesis se afirme uno (1) o se niegue cero (0). Quedaría: $2^5=2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2=32$

Posteriormente, cada experto da su criterio sobre la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los eventos dentro de una escala desde cero (0) hasta uno (1), donde cero (0) indicaba la mayor improbabilidad y uno (1) la certeza absoluta. Teniendo en cuenta esto, cada uno desde su grupo determinó:

1. La probabilidad de aparición de cada evento, llamada probabilidad simple.
2. La probabilidad de aparición de un evento si se realiza otro.
3. La probabilidad de aparición de un evento si no se realiza otro.

Estas dos últimas son denominadas probabilidades condicionales.

Al ejecutar el programa se obtuvieron las probabilidades para cada uno de los eventos, por expertos y por el grupo, es decir, los valores intermedios; y por último, los valores generales, que son los que se van a analizar. A modo de ejemplo se muestra a continuación en las figuras 3, 4 y 5 las probabilidades simples y condicionadas calculadas para el grupo de expertos.

	Probabilidades
1 : H1	0,652
2 : H2	0,593
3 : H3	0,632
4 : H4	0,642
5 : H5	0,499

Figura 3: Probabilidades simples netas.

	H1	H2	H3	H4	H5
1 : H1	0,652	0,856	0,812	0,866	0,757
2 : H2	0,779	0,593	0,726	0,809	0,662
3 : H3	0,788	0,774	0,632	0,795	0,677
4 : H4	0,853	0,875	0,807	0,642	0,781
5 : H5	0,58	0,557	0,535	0,608	0,499

Figura 4: Probabilidades netas si realización.

Obsérvese como en la matriz mostrada en la figura 4, aparece como diagonal principal los valores de las probabilidades simples netas que aparecen calculadas en la figura 3.

	H1	H2	H3	H4	H5
1 : H1	0	0,354	0,376	0,267	0,547
2 : H2	0,245	0	0,365	0,207	0,525
3 : H3	0,34	0,425	0	0,34	0,588
4 : H4	0,246	0,301	0,357	0	0,503
5 : H5	0,349	0,416	0,439	0,306	0

Figura 5: Probabilidades condicionales netas si no realización.

En esta matriz se obtienen las probabilidades condicionadas a la no realización, o sea, qué probabilidad existe de que ocurra un evento dada la no ocurrencia de otro. En esta matriz la diagonal principal está formada por ceros, lo que indica la no ocurrencia de esa hipótesis.

Una vez calculadas las probabilidades simples y condicionadas asociadas a las hipótesis, el software construye el conjunto de escenarios a partir de las combinaciones de hipótesis. Luego los clasifica por orden decreciente de probabilidad. Los escenarios según sus probabilidades se dividen en dos grupos. En el primero están los escenarios probables, aquellos cuyas probabilidades acumuladas sean del 80%; y en el segundo, el de los escenarios improbables, el 20% restante. Se le llamará al primer grupo escenarios alternos, ya que solamente uno de ellos irá a realizarse en el futuro, de modo que los restantes no tienen sino una función exploratoria. El escenario más probable lleva también el nombre de referencial, con lo cual se quiere indicar que corresponde a la imagen más a menudo citada por los expertos. El segundo grupo involucra escenarios de difícil o imposible realización, los cuales se caracterizan por tener probabilidades muy débiles o nulas.

En la tabla 1 se muestran los escenarios alternos donde uno (1) indica la ocurrencia de la hipótesis y cero (0) la no ocurrencia.

Tabla 1: Escenario alternos

Escenario	Probabilidad	Probabilidades acumuladas
1:11111	0,178	0,178
2:11110	0,168	0,346
10:10110	0,161	0,507
5:11011	0,086	0,593
9:10111	0,071	0,664
31:00001	0,042	0,706
17:01111	0,037	0,743
32:00000	0,029	0,772
4:11100	0,028	0,800

El grupo de los escenarios alternos está compuesto por nueve (9) escenarios que son los que sus valores representan una probabilidad acumulada hasta el 80%.

El conjunto de los escenarios improbables está constituido por 22 escenarios (3, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29) representando un 20% de probabilidades acumuladas.

El conjunto de los escenarios imposibles está constituido por un escenario (30) ya que la probabilidad de ocurrencia de él es cero (0).

De este análisis se desprende que el escenario más probable es el 1(11111) en el cual se cumplen las cinco hipótesis, es además el escenario más favorable del conjunto de escenarios alternos, a pesar de ello se deberá tener en cuenta que existen en este grupo otros escenarios que pueden ocurrir como es el caso del escenario 2 (11110) y el escenario 10(10110). También se encuentra dentro de este grupo el escenario 32 (00000) que a pesar de tener baja probabilidad de ocurrencia es el más desfavorable del sistema y tendrá que ser tomado en cuenta.

Con esto se desea expresar que este análisis no constituye una herramienta mágica de predicción, sino que da una visión del futuro teniendo en cuenta la opinión de los expertos y con ella se puedan tomar decisiones desde el presente con el objetivo de construir el futuro que se desea.

En este caso se centró la atención en los escenarios 1(11111) y 2(11110) por la probabilidad de ocurrencia que poseen y por ser satisfactorios y deseados en el futuro.

A continuación se redacta el escenario uno (1) para el servicio de recepción del turismo de crucero en Santiago de Cuba como resultado del diagnóstico prospectivo, y se realiza una estimación de los beneficios económicos que se obtendrían bajo las condiciones de este escenario.

Para el logro de estos escenarios se requiere del apoyo y cooperación de los actores implicados y la dirección del turismo y el gobierno del destino para trazar los objetivos y estrategias correspondientes.

Escenario 1 (11111):

En el año 2016 el destino Santiago de Cuba se verá beneficiado por el desarrollo del servicio de recepción al turismo de cruceros, que con la flexibilización de las

medidas impuestas por el gobierno de los EE.UU. la entrada de compañías de crucero al destino aumentará. Para ello el destino dispondrá de la infraestructura necesaria, los actores implicados trabajarán en la planeación estratégica de dicha actividad y esto permitirá elevar la posición competitiva frente a otros destinos del Caribe.

Con la aplicación de estrategias y métodos efectivos de gestión, los proveedores de servicios del destino implicados en la atención al turismo de crucero serán capaces de brindar servicios de elevada calidad que se traducirá en la satisfacción de los cruceristas y el deseo de regresar al destino.

A través de estudios se habrá diseñado una estrategia de promoción y publicidad en la que se exploten las potencialidades de la ciudad y unido a la posición geográfica estratégica del destino logren convertirse en uno de los principales puertos del Caribe para el turismo de crucero.

Todo esto será posible si se coordinan de manera integral las acciones de todos los actores implicados a través de una estructura que sea la encargada del desarrollo exitoso de esta actividad en el destino.

Todo esto reportará beneficios a la ciudad y al país, será fuente de empleo y velando por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente

este será un escenario muy favorable para la ciudad Santiago de Cuba.

Beneficios económicos bajo las condiciones del escenario 1

Teniendo en cuenta las implicaciones de este escenario, así como los pronósticos de la U.S. Trade Commission y de los análisis realizados por los académicos Ed Sanders y Patrick Long del Centro para el Turismo Sustentable de la Universidad de Colorado, se estima que el destino Santiago de Cuba en un primer año bajo estas condiciones, recibirá un aproximado de 280 000 cruceristas, aumentando esta cifra por año en aproximadamente 160 000 cada año. Esta cantidad de cruceristas representa por año aproximadamente 250 o 300 atraques. Estas cifras representan un crecimiento de 56 veces respecto a la cantidad de atraques y de 200 veces respecto a la entrada de cruceristas al destino. Indiscutiblemente es un crecimiento extraordinario para el cual es necesario preparar el destino, sus ofertas y las personas implicadas en el servicio a esta modalidad turística.

A partir de estas estimaciones, tomando como referente los ingresos que reciben los destinos y los indicadores de gastos de los cruceristas y tripulantes en los destinos de cruceros,¹¹ se realizan las estimaciones de los aportes económicos del turismo de crucero en Santiago de Cuba bajo el escenario uno (1).

Tabla 2: Indicadores estimados bajo el escenario uno (1) para Santiago de Cuba

Año	Atraques estimados	Cruceristas estimados	Ingresos por gastos	Ingresos por gastos operacionales	Ingresos Totales estimados	Ganancias estimadas
1ero	250	280000	27232800	4200000	31432800	14459088
2do	400	480000	46684800	7200000	53884800	24787008
3ro	600	680000	66136800	10200000	76336800	35114928
Totales	1250	1440000	140054400	21600000	161654400	74361024

¹¹Según la FCCA (2012) los destinos del Caribe reciben ingresos promedio por pasajero de 97,26 USD y por tripulante de 89,24 USD, gastos operacionales de las propias compañías de 20,0 USD por pasajeros.

Como se observa en la tabla 2, las estimaciones bajo el escenario uno (1) son prometedoras, el destino en tres años recibiría como ganancias solo por concepto de recepción de turismo de crucero un total de **74 361 024,00 USD**, cifras que superan extraordinariamente las ganancias obtenidas actualmente y para lo cual el destino debe prepararse.

Conclusiones

1. Se realizó un diagnóstico prospectivo del servicio de recepción de turismo de crucero en la ciudad Santiago de Cuba, que permitió identificar las variables clave, los actores implicados en este servicio, sus posiciones y el abanico de escenarios probables a ocurrir en el futuro.

2. Las etapas de la metodología propuesta en el artículo se basan en métodos científicos que garantizan fiabilidad en los resultados obtenidos y mejoran el proceso de toma de decisiones enfocadas al logro de futuros deseables.

3. Se calcularon los beneficios económicos para el destino bajo las condiciones del escenario deseable y probable, los cuales ascienden a 74 361 024,00 USD.

4. A partir de este análisis se pueden trazar los objetivos y estrategias que permitan la construcción del escenario deseado, garantizando de este modo un desarrollo en de la modalidad de turismo de crucero con importante impactos económicos en el territorio.

Bibliografía

1. ALANÍS HUERTA, A. "El ABCD de la planificación prospectiva". *Contexto educativo*; Revista digital de educación y nuevas tecnologías, 2000, N° 8 enero, p. 10-38.
2. AYALA CASTRO, Héctor. "Tema 8". *El desarrollo del turismo: resultados y futuro del sistema turístico*. Universidad de la Habana: Centro de Estudios Turísticos, 2003.
3. BALBI, E. "La técnica de análisis de causas y efectos y reemplazo del comportamiento de indicadores (CEYR)". *Metodología de Investigación de Futuros. Metodología Prospectiva* (CD). Editor. Eduardo Raúl Balbi. Argentina, 2003.
4. BAS, Enric. *Prospectiva. Herramienta para la gestión estratégica del cambio*. Barcelona: Ariel, 2003, p.158-195.
5. "Futuro y Prospectiva". *Revista Universidad de Guadalajara* (Dossier). La Colección de Babel. N° 26, invierno 2002-2003.
6. GODET, Michel. "La caja de herramientas de la prospectiva". *Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique y Prospektiker*. Paris, Francia: cuaderno N° 20, abril, 2007.
7. MOJICA SASTOQUE, Francisco. *La Prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*. Colombia: Fondo Editorial LEGIS, 1993.
8. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. *Tendencias de los mercados turísticos: Las Américas*. Estados Unidos, julio 2011.
9. RAMÍREZ PLASCENCIA, Jorge. "Futuros diversos: corazón de la prospectiva". *Revista de la Universidad de Guadalajara*. México: No 26, invierno 2002-2003, p. 8-19.
10. SÁNCHEZ, Paz Norma. "Capítulo II". *Fundamentos y métodos generales de planificación; Apuntes para un Libro de Texto*. Documento digital. España, 2006.