**VII Convención Internacional de Estudios Turísticos**

**(CIETCUBA 2024)**

**Factores claves de éxito para una acertada gestión en las cadenas de suministros turísticas. Caso: destino “Cayos de Villa Clara”**

***Key success factors for the successful management of tourism supply chains. Case: “Cayos de Villa Clara”***

**Aliosky Camacho Rodríguez[[1]](#footnote-1), Carynebys Alpizar Ortueta[[2]](#footnote-2), María Fernanda Rodríguez Vázquez[[3]](#footnote-3)**

**Resumen**

Las investigaciones sobre cadenas de suministros turísticas resultan sumamente novedosas, mostrando un nuevo enfoque de gestión hacia la industria del ocio; en un entorno donde no es posible concebir la competencia en el mercado entre empresas laborando autónomamente. En consecuencia, una de las estrategias de la industria turística para incrementar su competitividad, es alcanzar una efectiva dirección en sus cadenas de suministros. En Cuba y específicamente en el destino “Cayos de Villa Clara”, las redes turísticas presentan innumerables deficiencias, problemas derivados de la descoordinación entre entidades, el trabajo de forma independiente y la escasa colaboración entre sus integrantes. Por consiguiente, la investigación persigue como objetivo la determinación de los factores claves de éxito para una acertada gestión en las cadenas de suministros turísticas del destino; haciendo uso del procedimiento propuesto por Malhotra et al. (2017) en la creación de encuestas para el diagnóstico de la situación actual en las redes. Los métodos utilizados fueron análisis y síntesis, inducción y deducción, búsqueda de información, entrevistas semiestructuradas, entrevistas en profundidad, observación científica, criterios de expertos y aplicación de encuestas. El principal resultado lo constituye la identificación de los factores claves de éxito para optimizar la administración en las redes de abastecimiento del destino. Entre ellos encontramos la flexibilización en los eslabones jerárquicos del sistema, dotar de mayor autonomía de acción a las entidades, fortalecimiento de la colaboración entre actores, lograr mayor diversificación en los proveedores, ciclos de aprovisionamientos más cortos y mayor rotación de inventarios, entre otros.

**Palabras Clave:** CADENA DE SUMINISTRO TURÍSTICA, DESTINO TURÍSTICO, GESTIÓN.

***Abstract***

*Research on tourism supply chains is highly innovative, showing a new management approach towards the leisure industry; in an environment where it is not possible to conceive of competition in the market between companies working independently. Consequently, one of the strategies of the tourism industry to increase its competitiveness is to achieve an effective direction in its supply chains. In Cuba and specifically in the destination “Cayos de Villa Clara”, the tourist networks present many deficiencies, problems derived from the lack of coordination between entities, working independently and the scarce collaboration between their members. Consequently, the objective of the research is to determine the key success factors for a correct management in the tourist supply chains of the destination; making use of the procedure proposed by Malhotra et al. (2017) in the creation of surveys for the diagnosis of the current situation in the networks. The methods used were analysis and synthesis, induction and deduction, information search, semi-structured interviews, in-depth interviews, scientific observation, expert criteria and application of surveys. The main result is the identification of the key success factors to optimize the administration in the supply networks of the destination. Among them, we find flexibility in the hierarchical links of the system, giving entities greater autonomy of action, strengthening collaboration between actors, achieving greater diversification in suppliers, shorter supply cycles and greater inventory turnover, among others.*

***Keywords:*** *MANAGEMENT, TOURISM SUPPLY CHAIN, TOURIST DESTINATION*

**1. Antecedentes**

El COVID-19 conllevó a una crisis sanitaria que expuso la fragilidad del sector turístico mundial, en palabras de Guerra (2020). Los primeros infectados provenientes de China llegaron al norte de Italia y España realizando viajes por motivos de ocio y recreación. Debido a esto se consideraron los grandes centros turísticos como hoteleros, cruceros y aviones, las principales vías de la explosión de la pandemia a nivel planetario (Korstanje, 2020).

El nuevo contexto global que recién emerge de sistemas de salud colapsados, paralización parcial o total de las principales industrias, innumerables pérdidas humanas y el temor al contagio masivo, se enfrenta a grandes retos y desafíos para recuperar los flujos de viajeros que en años posteriores mantenían un crecimiento considerable.

Esta crisis higiénica desencadenó a su vez una profunda inestabilidad económica aún en los países más desarrollados. En consecuencia, se hace necesario optar por una gestión más eficaz de la industria turística, cuando las condiciones económicas y sociales no son las más idóneas, donde predomina la escasez de recursos fundamentales, el cierre de fronteras comerciales y el encarecimiento de los productos.

Una forma acertada de contrarrestar los efectos del covid-19 en el sector turístico, sería a través de una adecuada y eficiente Gestión de las Cadenas de Suministros Turísticas en los destinos. La administración de las redes, desde un enfoque colaborativo, promueve una acertada conducción e integración hacia sus actores, un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y la búsqueda de nuevas alternativas para lograr un aprovisionamiento estable en los territorios.

La Gestión de las Cadenas de Suministros Turísticas desde un enfoque colaborativo hace énfasis en la relación del proceso interno de sus proveedores y sus clientes, creando una sinergia que promueve el trabajo en conjunto entre las organizaciones en beneficio de cada actor de la red (Cárdenas, 2017). Este enfoque se hace sumamente necesario ante un contexto internacional tan convulso, donde debe promoverse mayor cercanía y contacto con los proveedores, y trabajar codo a codo de forma directa y solapada con toda la red de abastecedores y comercializadores de productos, para así satisfacer de una forma óptima al cliente final (Montilla, 2017).

El turismo en Cuba y específicamente en el destino “Cayos de Villa Clara” atraviesa las consecuencias de una pandemia a escala mundial, los efectos de políticas internas como el reordenamiento económico que causó una gran inflación en los precios, y se enfrenta además, a mayores restricciones económicas impuestas por el bloqueo estadounidense. En consecuencia, se ven profundamente afectados los sistemas logísticos y de aprovisionamiento en el país, haciendo sumamente difícil el desenvolvimiento adecuado de las redes de suministros turísticas.

Las Cadenas de Suministros en la Cayería Norte de Villa Clara presentan considerables dificultades en la gerencia de sus redes. Desde el trabajo autónomo entre los actores en la red hasta graves problemas de desabastecimiento, pues los proveedores no llegan a cubrir la demanda que genera un polo turístico de tal magnitud. En este escenario tan complejo, el país trata de buscar alternativas ante la no posibilidad de importar los productos necesarios para conformar la oferta, promoviendo la autosuficiencia o autoabastecimiento. Esto deviene en considerables problemas para las grandes cadenas hoteleras que rigen el destino, y necesitan de una gran cantidad de productos importados para cumplir sus estándares de calidad.

De más está afirmar la imperiosa necesidad de lograr una eficiente gestión de las redes turísticas en circunstancias adversas, donde predomina la escasez, la descoordinación entre los actores de la red y la distribución desigual de los recursos en el país. Como alternativa a esto, en el destino se han centralizado las relaciones con los proveedores a la empresa ATcomercial, medida que tiene dos caras: por un lado podría lograr una mejor redistribución de las mercancías y por otro, encarece los productos y los costos a los prestatarios de servicios turísticos, resta autonomía de acción a los mismos y ralentiza los procesos de abastecimiento en el destino.

**2. Objetivos**

Los anteriores planteamientos exponen explícitamente la situación problemática en el destino “Cayos de Villa Clara”. Consecuentemente, se plantea como problema de investigación: ¿De qué elementos carecen las cadenas de suministro turísticas en el destino “Cayos de Villa Clara” para lograr una administración acertada y eficiente?

En concordancia se considera como objetivo general de la investigación: Determinar los factores claves de éxito para una acertada gestión en las cadenas de suministros turísticas del destino “Cayos de Villa Clara”.

**3. Metodología**

El procedimiento propuesto a desarrollar en la presente investigación es el propuesto por Malhotra (2017). Además, el procedimiento se apoya en métodos, técnicas y herramientas. Los métodos teóricos fueron el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción. Por otro lado, en un nivel empírico, la búsqueda de información, las entrevistas semiestructuradas, entrevistas en profundidad, la observación científica, criterios de expertos y la aplicación de encuestas. Los datos fueron procesados y analizados mediante el uso de Microsoft Excel y el software estadístico IBM SPSS Statistics v.22.

**4. Resultados**

El diagnóstico de las cadenas de suministros para empresas de servicios debería analizarse en una primera perspectiva desde la postura del cliente. Se propone una reingeniería inversa donde se examinen a los diferentes integrantes de las redes iniciando por el consumidor de los servicios turísticos y hasta llegar el último estabón de la cadena, los proveedores. Se formula lo siguiente, por el simple hecho de que no existe una mejor identificación de las dificultades en las cadenas, que aquellas que se ven traducidas a través de las insatisfacciones de sus clientes.

Se selecciona la técnica de encuesta como método idóneo para la recopilación de datos por su sencilla aplicación. Se elaboran una serie de cuestionarios para cada integrante de la cadena, empezando por el cliente, como miembro más relevante y continuando por los prestatarios de servicios de hospedaje, prestatarios de servicios de transportación, intermediarios y los proveedores del destino. Quedando de este modo un total de cinco encuestas diseñadas para cada uno de estos miembros. Los cuestionarios fueron elaborados con un lenguaje sencillo y de fácil comprensión y se estructuran por bloques en base a los temas cruciales a tratar.

1. *Encuesta a los Clientes:* se estructura de cinco bloques de preguntas que permiten distinguir a cabalidad las interacciones con los principales prestatarios de servicios (Bloque 1 Concepción de la Reserva, Bloque 2 Hoteles, Bloque 3 Transportistas, Bloque 4 Generalidades del destino, Bloque 5 Datos personales).
2. *Encuesta a los Hoteleros:* se compone de cuatro bloques que expresan como se gestionan las redes y las relaciones entre sus actores (Bloque 1 Generalidades del Hotel, Bloque 2 Clientes, Bloque 3 Intermediarios y Bloque 4 Proveedores).
3. *Encuesta a Transportistas:* se forma de cuatro bloques de preguntas que comprenden la gestión de estas entidades y los niveles de interacción con los restantes miembros de la cadena (Bloque 1 Generalidades de los transportistas, Bloque 2 Hoteles, Bloque 3 Intermediarios y Bloque 4 Clientes).
4. *Encuesta a los Intermediarios:* los cuestionarios se componen de cuatro bloques que comprenden las relaciones de los intermediarios con los demás actores de la cadena y con sus principales mercados (Bloque 1 Generalidades del Intermediario, Bloque 2 Hoteles, Bloque 3 Clientes y Bloque 4 Transportistas).
5. *Encuesta a los Proveedores:* se estructura de tres bloques de preguntas fundamentales que abordan los temas logísticos cruciales dentro de la red de abastecimiento (Bloque 1 Generalidades, Bloque 2 Hoteles y Bloque 3 Clientes y Proveedores).

Bloque 1 Concepción de la Reserva

Del total de clientes encuestados (403), aproximadamente un 75% ha visitado el destino en más de dos ocasiones, entre cuatro y cinco veces y hasta más de cinco veces; mientras que, apenas un 25% lo ha visitado en solo una ocasión, lo que prueba la relevancia de los criterios de esta muestra de turistas que posee un alto grado de familiarización y conocimiento del destino.

Otro dato interesante, es que la mayoría de los encuestados (76%) afirman llegar a conocer el destino por mediación de amistades y familiares o a través de agencias de viajes, en detrimento de los medios publicitarios, grandes turoperadores y sitios online. Aspecto preocupante pues el impacto en los medios de comunicación masivos, redes sociales y sitios web es notablemente escaso. Se deduce de este aspecto el hecho de que la promoción y publicidad en el destino a través de sus cadenas, los propios departamentos comerciales en los hoteles y las acciones publicitarias de las agencias y turoperadores son insuficientes.

Más de un 55% de los turistas encuestados afirma concertar su reserva a través de agencias de viaje y una marcada tendencia hacia el aumento de las reservaciones online y directamente en el hotel. Las principales agencias y turoperadores que contactaron con los clientes fueron Gaviota Tours, Havanatur, Cubanacán, Cubatur, CWT Vacations Enjoy Travel, Carlson Wagonlittravel, Transat, Sunwing y Thomas Cook.

Aclarar que el turoperador Thomas Cook no se encuentra laborando actualmente, pero un grupo de los turistas encuestados concertaron su reserva mediante el mismo antes de su quiebre. La ausencia del turoperador representa una notable desventaja para la cadena, al contar sus clientes con muy escasas fuentes para concertar estancias en la Isla.

Se tiene además que, un 36% de los clientes afirman que la información aportada por las vías mediante las cuales concertaron la reserva fue poca o escasa y gran mayoría afirmó (41%) que la era adecuada. Esto denota que la información brindada sobre el destino por las agencias y demás vías, fue en su mayor parte calificado de no satisfactorio. Sin embargo, debe resaltarse el papel de las agencias de viaje con los mayores puntajes al calificar el criterio anterior (tabla 3).

La mayoría de los encuestados (40%) consideran que la correspondencia entre la información recibida y la realidad del destino es Regular. Se evidencia como primera alternativa, una mala comunicación de los valores del destino por parte de sus intermediarios, y por otro lado, la comunicación puede ser acertada, y errada la gestión interna del prestatario de servicios turísticos que no satisface las expectativas del cliente al no cumplir a cabalidad sus estándares de calidad.

Un aspecto desconcertante (tabla 4), es el hecho de que el 76% de los turistas encuestados aseguran que la vía mediante la cual concertaron la reserva, ya sean agencias de viaje, turoperadores, centrales de reserva, sitios online y otros, no mantienen comunicación efectiva con los mismos posterior a su estancia en el destino.

De este análisis pueden deducirse algunos aspectos claves:

* Las agencias y turoperadores extranjeros (CWT Vacations Enjoy Travel, Carlson Wagonlittravel, Transat y Sunwing) mantienen una política de comunicación con sus clientes.
* Las agencias y turoperadores nacionales (Gaviota Tours, Havanatur, Cubanacán y Cubatur) no valoran la importancia de mantener una retroalimentación constante mediante la comunicación con aquellos clientes que hayan visitado la Cayería. Aunque, también puede ocurrir que por los efectos de la pandemia hayan parado sus interacciones con los turistas.
* Todas aquellas reservas concertadas desde el extranjero, centrales de reserva y reservas online no cuentan con los mecanismos creados para comunicarse con los visitantes.

Otro dato relevante, es que casi un 65% de los encuestados plantean no conocer las páginas web que comercializan el destino como se muestra en la tabla 5. Del resto de turistas que afirman conocer la fuente, predominan los que nunca la han visitado y los que solo la han visitado una vez. Esto denota que el posicionamiento de las páginas creadas para la comercialización y promoción de la Cayería Norte de Villa Clara no es el más idóneo o deseado, debido al desconocimiento y la poca interacción que han mostrado sus clientes hacia las mismas.

Bloque 2 Hoteleros

Los clientes al optar por criterios para la selección de los hoteles en el destino muestran que un gran porcentaje (53%) los escogen en base a las marcas, imagen del hotel y calidad de sus productos. Casi un 70% de los encuestados no selecciona el criterio de precios asequibles para el destino y entre estos la mayor ponderación es para el mercado nacional.

De lo anterior puede deducirse que, para el turista interno los precios son muy elevados en comparación con sus ingresos y cuando decide visitar el destino este criterio no es el más definitorio. Contrario ocurre con el mercado canadiense, para el cual las políticas de precios son muy favorables. Se corrobora la posible pérdida de los mercados alternativos para el destino porque no ven un precio asequible refiriéndose a Inglaterra, Italia y España. También se encarecen los precios para estos últimos mercados en función a la lejanía con respecto al destino (tabla 6).

Por otro lado, el criterio Recomendación de la agencia no tiene gran impacto en la selección del destino para los turistas. Alarmante resulta que un 90% de los encuestados no prefirió el criterio Altos estándares en la calidad de los productos y servicios, como definitorio para su selección de algún hotel en la Cayería. Se considera entonces que, aunque la gran mayoría de los hoteles del destino tienen una categoría de entre cuatro y cinco estrellas, la percepción del cliente revela que estos altos estándares no son visibles a sus consumidores o no se cumplen consecuentemente.

Un 44% de los clientes consideraron los criterios positivos de personas cercanas, amistades o familiares como factor decisivo para desplazarse a un hotel del destino. Respecto a los criterios en las redes sociales sobre el hotel, un 84% de los turistas no lo consideró determinante para elegirlo, lo que manifiesta nuevamente el uso exiguo, por parte de las entidades encargadas de promocionar el destino, de las facilidades y oportunidades de promoción que ofrecen las redes sociales y su amplia difusión masiva.

Representa un eminente problema e insatisfacción no resuelta, el hecho de que el 100% de los turistas encuestados afirman que los hoteles donde se han hospedado no mantienen ningún tipo de comunicación con ellos, ya sea para para promocionar nuevas ofertas o para lograr una mayor fidelización. Es cierto que en la gran mayoría de los hoteles del destino la comercialización funciona a través de cadenas internacionales como Meliá e Iberostar, por lo que en muchas ocasiones el departamento comercial se ve limitado en sus funciones.

Resulta inaudito que los hoteleros no tengan concebidos mecanismos para comunicarse con los clientes una vez terminada su estancia, aunque solo sea con los clientes repitentes. Cabe resaltar que muchos clientes en sus comentarios afirman que el personal de servicio del hotel sí mantiene contacto con ellos de manera informal, haciendo uso de redes sociales y correo.

Cuando los clientes califican los servicios de recepción en los hoteles, los resultados son satisfactorios. Declarando la gran mayoría (más de un 90%) que, los servicios de check-in y check-out fueron realizados exitosamente, la información recibida en recepción fue excelente y la rapidez y efectividad de respuesta de los profesionales fue óptima. Sin embargo la atención ante quejas y sugerencias no tiene resultados tan placenteros como los demás.

Al analizar el área de pisos, el cliente constata que la limpieza en las habitaciones es generalmente favorable y el confort de los dormitorios es excelente. Se aprecian además, algunas insatisfacciones con respecto al correcto funcionamiento de los equipos en las habitaciones y las condiciones del mobiliario, representando porcentajes de hasta más de un 30%.

Por otro lado, la reposición de los medios en la habitación como sábanas, toallas, alfombras y los amenities, representan un mayor grado de clientes insatisfechos, de los que alrededor de un 60% reportan estas dificultades. Esta insatisfacción puede traducirse como uno de los problemas básicos en la cadena, e inferirse entre sus principales causas la mala gestión de sus actores, al no coordinar con precisión Hoteles y lavandería una necesidad determinada de lencería según la estancia de los clientes. Puede ser además, que sí se comunique esta necesidad con ahínco y no sea respondida efectivamente por la otra parte, quien al no contar con la disponibilidad que solicitan los grandes volúmenes de habitaciones ocupadas en el territorio, redistribuye la lencería según las capacidades de los hoteles sin llegar a satisfacer la demanda en su totalidad.

Estas dificultades a su vez (tabla 7), se deducen del desabastecimiento y escasez de este tipo de medios necesarios en el destino y tiene sus causas intrínsecas en fenómenos tanto externos como de gestión interna en la red. En esta misma dirección, la calificación que realizan los clientes sobre los servicios de restauración en el destino presentan la mayor cantidad de insatisfacciones.

Casi un 80% de los turistas opinan negativamente respecto a la variedad de la oferta y se encuentran entre totalmente en desacuerdo y neutral la mayoría de los criterios. Semejante ocurre (tablas 8.1 y 8.2) con la disponibilidad donde más de un 70% de los encuestados se declara insatisfecho. La inocuidad de los alimentos es apreciada por los turistas en más de un 30% no satisfactoriamente.

Como se explica previamente el desabastecimiento en el destino no solo incide en los servicios de alojamiento, sino que afecta a las demás áreas de procesos claves en la hotelería y el turismo de la Cayería. Sus causas se deben tanto a factores ajenos o externos al ámbito de actuación de la red turística, como a una mala gestión de inventarios, erradas previsiones de demanda, descoordinación entre los actores, malas comunicaciones entre los mismos y otros elementos.

Además de calificar en una escala de Likert los principales servicios que brinda el hotel al visitante, se propone que los clientes marquen cuáles son las principales deficiencias apreciadas en los prestatarios de servicios de alojamiento. Los resultados a este ítem en específico revelan de forma contundente cuáles son las principales problemáticas en la gestión de los hoteleros y sus deducciones son muy reveladoras.

* Los resultados ratifican que el mal servicio no constituye un factor predominante donde las mayores incidencias en este aspecto son encontradas en los mercados nacional e inglés, mas no en porcentajes considerables.
* Un 72% de los clientes afirman que no se les comunica informaciones cruciales, resultados que repercuten desfavorablemente para los hoteleros del destino al no lograr comunicar a sus clientes las informaciones claves que ellos necesitan.
* Casi un 80% de los turistas marcaron como deficiencia en los hoteleros del destino, la escasez de alimentos y bebidas, demostrando una vez más la inadecuada gestión logística y hacia sus proveedores.
* Más de un 80% de los encuestados opina que entre las principales deficiencias de los prestatarios de servicios de alojamiento, prima la poca variabilidad en la oferta gastronómica. Aspecto que fortalece los criterios antes emitidos.
* Respecto a las roturas en el equipamiento del hotel y estado del mobiliario los criterios emitidos no superaron en ambos casos el 20% del total de los encuestados; por lo que estas problemáticas no representan necesariamente las deficiencias más marcadas.
* Casi un 60% de los clientes sí señala como insatisfacción la no reposición de los medios de la habitación como la lencería y amenities, ratificando los juicios anteriores.
* También un gran número de clientes (65%) señala que sus quejas y sugerencias no fueron atendidas o al menos no se les dio una respuesta convincente.

*Bloque 3 Transportistas*

El medio de transporte más utilizado para llegar al destino estuvo representado por los transportistas contratados por agencias (56%) y específicamente la tipología de vehículo colectivo o autobuses (42%). En segundo lugar predominan aquellos clientes que para acceder a la Cayería utilizaron medios propios (26,6%) y en menor grado medios contratados por empresas estatales y renta de autos privados.

Para aquellos clientes que rentaron vehículos en establecimientos estatales, declaran que en la mayoría de los casos no cumplieron con los requisitos y características específicas que solicitaban, producto de que la flota de autos de los transportistas es antigua y no ha sido renovada con regularidad, según afirman las propias entidades.

Respecto a los medios de transporte contratados por las agencias, como parte del paquete turístico que comercializan en el destino, los clientes confirman que los vehículos tiene buen confort y comodidad, óptimas condiciones técnicas, buena higienización y que el viaje les resultó relajante y reconfortante. Por otro lado, destacan negativamente la impuntualidad en la llegada de los transportistas y en menor grado la no correspondencia del criterio calidad-precio para los vehículos, en especial para el mercado nacional.

*Bloque 4 Generalidades*

En este bloque se llega a una pregunta clave, en la que se le pide al cliente expresar en qué medida llegó a satisfacerle la oferta global del destino. Esta interrogante valora de forma indirecta la gestión integral de toda la Cadena de Suministros Turística en los Cayos de Villa Clara y sus resultados más que satisfactorios resultan pavorosos (Tabla 1).

Tabla 1

*¿Lo oferta global del destino logró satisfacer sus necesidades?*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | No | 9 | 2,2 | 2,2 | 2,2 |
| Escasamente | **148** | **36,7** | 36,7 | 39,0 |
| Regularmente | **118** | **29,3** | 29,3 | **68,2** |
| Bastante | 109 | 27,0 | 27,0 | 95,3 |
| Totalmente | 19 | 4,7 | 4,7 | 100,0 |
| Total | 403 | 100,0 | 100,0 |  |

Del total de turistas encuestados solo un 2% expresa que la oferta del destino *no logró satisfacer* sus necesidades. Sin embargo, un 36,7% que se corresponde a la mayoría, afirma que la oferta llegó a satisfacerle *escasamente*. Quedan en término medio, declarando que la oferta satisfizo sus expectativas y necesidades *regularmente* un 29,3%; oscilando el resto entre *bastante* (27%) y *totalmente* *satisfecho* (4%). Predominan los criterios negativos (casi un 70%). Lo que representa un estado de alarma para el destino. Se verifica además, la relación de las insatisfacciones con respecto a los criterios más ponderados como deficiencias para los turistas.

Las variables muestran relación según el coeficiente Chi Cuadrado, probando que entre estas principales insatisfacciones se encuentran las razones por las que el cliente no encuentra totalmente satisfactoria su estancia. Las primordiales deficiencias se encuentran en el orden de la no reposición de lencería en las habitaciones, la escasez, poca variabilidad y rápido agotamiento de la oferta gastronómica, no comunicación de las informaciones claves y el no dar respuestas y soluciones convincentes ante sus quejas y sugerencias.

Resulta interesantísimo el hecho de que entre los principales comentarios sobre inconformidades resalten: el rápido agotamiento de la oferta gastronómica, no correspondencia del criterio calidad-precio, oferta gastronómica mal elaborada y escasa, no cumplimiento de los estándares de las cadenas, elevados precios según el mercado nacional, no reposición de lencería, poca variedad en la oferta gastronómica y extrahotelera y en menor grado mal servicio.

Por otro lado, los resultados respecto a las acciones de fidelización hacia sus principales visitantes, no han sido los más favorables. Más de un 95% de los clientes afirman que el destino no ha llevado a cabo ninguna acción de fidelización posterior a su estancia.

Esta es una deficiencia altamente preocupante para el futuro el destino, donde sus ventas tienden hacia la disminución. De no lograrse fidelizar los principales mercados, sería muy difícil captar nuevos, y mantener niveles de ocupación considerables para cubrir los gastos que generan las operaciones de estas complejas cadenas, generalmente bajo la fórmula Todo Incluido.

*Bloque 5 Datos personales*

Los turistas encuestados representan: la mayoría en un 51% fueron hombres y el restante 49% mujeres. Los grados académicos oscilan entre bachiller y licenciatura para la mayoría de los casos (60%). En el estado civil predominan casados, divorciados o solteros (78%). Las edad predominante entre 35 y 50 años y el mayor porcentaje de clientes para casi un 70% del total, viajan en familia o grupos.

A partir de los resultados anteriores, en conjunto con los resultados obtenidos de encuestar a todos los proveedores de servicios del destino, se han hecho visibles las deficiencias presentes en las cadenas de suministro del destino objeto de estudio. La complejidad de estas redes de abastecimiento está dada por la multiplicidad de interacciones que suelen ocurrir entre sus entidades y los numerosos niveles de subordinación en el sistema rector de la prestación de servicios en el destino (Anexos 4, 5 y 6). De las entrevistas realizadas a expertos en las diferentes UEB y empresas y específicamente a directivos en la Delegación de Gaviota Centro, se reconoce una serie de elementos cruciales en el desenvolvimiento de las redes que pueden frenar su desarrollo (Anexo 16):

* La Dirección de Gaviota Centro se ve limitada en su autonomía y desenvolvimiento por el férreo control que ejerce el grupo sobre ella, desde saldo, oferta, compras y todo tipo de actividad, en la entidad se regula por el Grupo de Turismo Gaviota.
* Muchos procesos a nivel de empresa se ven obstaculizados puesto que llevan cierto nivel de aprobación de la Dirección General del Grupo de Turismo Gaviota o por las propias casas matrices de las entidades en cuestión.
* Las diferentes UEB y empresas exponen que en teoría, a partir de los procesos de reordenamiento económico en el país, se esperaba una mayor libertad de actuación para sus entidades, argumento que no se ha llevado a la práctica y que obstaculiza la autonomía de las organizaciones en la toma de decisiones.
* A la hora de realizar cualquier tipo de contratos con empresas fuera del sistema y en beneficio de la entidad, deben esperar la aprobación del comité de contratación de su respectiva Casa Matriz, el cual solo se reúne una vez al mes para aprobar todo este conjunto de negociaciones. Esto dificulta considerablemente el funcionamiento de las entidades restándoles operatividad e independencia de actuación.
* La comercialización en el destino es tarea de todos, tanto del Grupo de Turismo Gaviota en el Departamento de Mercadotecnia, de la Delegación de Gaviota Centro mediante su Grupo de promoción y Departamento Comercial, de las diferentes UEB en sus departamentos de comercialización, de las cadenas que rigen los hoteles y también, de las agencias y turoperadores que venden los productos al mercado, como el caso de Gaviota Tours.
* Sin embargo, no se admiten, entre tan bien concebidos grupos de empresas a cargo de la comercialización, los denominados pronósticos de demanda, que son considerados la base del posterior desarrollo y aprovisionamiento de la industria turística. Existen sistemas que controlan los ratios de clientes, turistas días, habitaciones días ocupadas y realizan estimaciones y cálculos estadísticos muy útiles; pero que, no llegan a cubrir el total de los aspectos que se derivan de estudios de pronósticos de demanda colaborativos.
* El Grupo de Turismo Gaviota y de manera general el Destino País sí estima la demanda posible según temporadas y anualmente. No se trata de una previsión general lo que se desea conocer, se anhela profundizar incluso en aquella demanda insatisfecha por diversos factores objetivos o subjetivos. Se ansía lograr previsiones certeras que lleven al destino en una dirección que potencie todas sus capacidades y desestanque las marcadas disminuciones en las ventas acontecidas en años posteriores.
* Además, es evidente la poca conexión entre estas entidades que deberían aunar fuerzas para potenciar aún más la venta del destino, compartir aquellas informaciones sensibles sobre los mercados y tener contactos frecuentes que prevean el camino adecuado hacia una comercialización colaborativa, que solo podría beneficiar a todos los involucrados.
* La descoordinación entre los prestatarios de servicios y los intermediarios, se hacen visibles cuando a la llegada del cliente no se tuvieron en cuenta los requisitos especiales de su reserva, o no fueron comunicados a tiempo, como lo han expuesto los visitantes encuestados en múltiples ocasiones
* El trabajo en los departamentos comerciales de los hoteles se ve limitado por la gestión de la cadena extranjera, quien es la encargada de todas las actividades comerciales en la UEB. Los corporativos extranjeros en la cadena específica son los encomendados de gestionar la página web del hotelero, limitando la actuación del comercial a solo compartir publicaciones, comunicarse con los clientes y otras funciones de menor relevancia.
* Cada empresa y UEB que presta servicios directamente a los turistas, cuenta con desarrollos de páginas web que ponen a la venta sus servicios. Es posible identificar que el uso de estas herramientas de promoción resultan insuficientes, por el escaso nivel de contacto que muestran los clientes hacia las páginas que promocionan el destino.
* Los turoperadores a menudo realizan contratos directos con los prestatarios de servicios de alojamiento, a través de la presidencia de Gaviota o de las cadenas de administración, y dedican un presupuesto de marketing para promocionar desde su perfil a los hoteles.
* En el caso de las entidades que operan a través de cadenas, estos contratos se realizan con la presencia de los corporativos extranjeros, quienes mantienen una comunicación directa y continua con los turoperadores.
* El comercial del hotel debe comunicarse continuamente con los corporativos de las cadenas, quienes notifican todas las informaciones de emergencia a las agencias y turoperadores contratados; puesto que, la comunicación no fluye directamente entre el departamento comercial y sus intermediarios. Esto puede representar serias conflictos de descoordinación y una mala traducción de los valores del destino.
* La empresa Gaviota Tours cerciora como receptivo nacional único del destino, mediante el cual trabajan una serie de turoperadores internacionales que radican en la propia entidad. Cuentan además, con su equipo de supervisores y representantes que atienden personalmente a sus clientes al arribar a algún hotel del destino, entre ellos encontramos a Sunwing Vacations, Air Canada Vacations, Transat Vacations, Itaka y Pegas.
* En las entidades hoteleras se encuentran representantes de los diferentes turoperadores que visiten la UEB. Estos representantes mantienen una estrecha relación con la dirección del hotel y cada insatisfacción del cliente se tramita directamente a través de los mismos.
* Los proveedores del destino se encuentran parcialmente en la industria nacional, estableciendo contratos con todas las comercializadoras de productos del país, productores independientes y minindutrias en reciente inserción. Lamentablemente la provisión interna nunca llega a cubrir el total de la demanda generada por los grandes volúmenes de clientes que admite el destino en operaciones.
* También, el aprovisionamiento en el destino en la etapa post-covid se ha decidido centralizar en la empresa ATComercial, como medida provisional, para lograr una mejor redistribución de los escasos recursos en tiempos de crisis. Esta medida encarece los productos a los hoteleros, resta independencia de acción a las UEB y les niega la posibilidad de buscar nuevas ofertas de proveedores, quizás más convenientes para ellos.
* La oferta de la industria nacional no llega a satisfacer la demanda que genera el turismo en el destino; por lo que se hace necesario acudir en gran medida a la importación de productos desde el exterior, lo que complejizan aún más los sistemas de aprovisionamiento en la Cayería Norte de Villa Clara.
* Cabe destacar que usualmente los hoteleros y demás prestatarios de servicios cuentan con proveedores dirigidos, como el caso de los provisores del propio sistema del Grupo de Turismo Gaviota S.A. o el GAE. Además, corrientemente tienen autonomía de selección de proveedores fuera del sistema; siempre y cuando, los contratos que se establezcan con los mismos sean aprobados por el grupo, volviéndose un círculo vicioso de trámites que ralentizan los procesos.
* Por otro lado, el aprovisionamiento del destino en su mayor porción deviene de despenseros internacionales y las relaciones con estos no son directas, sino a través de la Casa Matriz de la empresa ATComercial en La Habana. Ni siquiera la dirección de ATComercial Centro establece relaciones con proveedores foráneos, todo se adjudica y regula a través de su casa matriz, quien realiza las denominadas compras agrupadas al por mayor, donde resumen las necesidades de los prestatarios de servicios y confecciona el Modelo 711.
* La Casa Matriz de ATComercial distribuye los productos importados por todo el territorio nacional, basándose fundamentalmente en la demanda del año anterior y las previsiones de la necesidad de productos según sus empresas bases. La demanda de años posteriores se hace sobre la base de déficits y productos insatisfechos, sin llegar a cubrir la demanda descontenta. Al ser una demanda no real, se induce conscientemente a un desabastecimiento planificado en el destino.
* De aquí se derivan muchas insatisfacciones, pues la repartición no es necesariamente equitativa, pueden o no cubrirse las necesidades totales del destino y además, al país se le encarece el traslado de estas mercancías, por lo que trata de realizar la menor cantidad de compras posibles en el año. Generalmente, en solo una compra, se trata de obtener todos los productos, lo que resulta muy impredecible en la práctica. La empresa ratifica que su Casa Matriz en variadas ocasionas no logra satisfacer la demanda real del destino.
* Este mecanismo no siempre lleva a los resultados más favorables, trae como consecuencia ciclos de aprovisionamientos muy largos para el proveedor de hasta casi un año, la llegada tardía de los productos que demanda el cliente, pues demoran bastante en llegar a las unidades bases de ATComercial y luego se tiende a dilatar aún más su entrega a los prestatarios. Se manifiesta también, la imposibilidad de adquirir determinadas mercancías con rapidez en caso de su total agotamiento.
* La entidad ATComercial Centro ratifica también, frecuentes fallos en el sistema que ejecutan actualmente (SENTAI), sistema exportado directamente desde la casa matriz y donde la mayoría de sus operadores no han podido registrarse para formalizar los pedidos de las diferentes UEB, por lo que se cuenta con muy pocos ejecutores disponibles.
* Debido a esto la expedición de pedidos se ha visto muy afectada aunque la mayoría de hoteles se encuentren fuera de operaciones. Además, cualquier fallo que se presente en el sistema debe esperarse por la casa Matriz para su resolución, por cuanto la base de datos del programa radica en Cimex.
* Esta clase de descoordinaciones y claras insuficiencias en el manejo de los procesos claves, como es el despacho de pedidos en la cadena de suministros turística, denotan la ineficacia de los cuadros de dirección del destino, que no son capaces de prever este tipo de circunstancias polémicas.
* Los especialistas del sistema de Gaviota Centro afirman que debido a la formidable planta hotelera y extrahotelera del destino en tiempos de operación al 100%, los sistemas logísticos de su principal proveedor ATComercial resultan deficientes ante una línea de productos considerables. Mencionando la capacidad e infraestructura de almacenaje, la posibilidad de transportación de las mercancías necesarias, y el propio sistema para lograr el procesamiento de todos los pedidos que llegan desde las UEB como insuficientes.
* Respecto a la insuficiencia en la infraestructura de almacenes en tiempos donde la operatividad del destino se encuentre en su mayor desarrollo, los especialistas consideran que no se logra cumplir con las normas cubanas de almacenaje que regulan la distancia propicia entre los diferentes tipos de mobiliario, los artículos según clasificaciones y otros aspectos claves para el mayor aprovechamiento posible de los productos. (GOC, 2020)
* Si el abastecimiento en la empresa proveedora fuese constante, los ciclos de aprovisionamientos cortos y se lograse una entrega de productos bajo el modelo Just in Time (Justo a Tiempo), no sería necesaria la acumulación de grandes cantidades de productos en los almacenes del destino.
* Semejante ocurre con los hoteleros que compran grandes volúmenes de ciertos productos cuando tienen la oportunidad, al no ser el aprovisionamiento estable. De existir una provisión regular, no sería necesaria esta acumulación de inventarios y podría comprarse y almacenarse solo lo preciso para un período de tiempo no muy extenso. La acumulación de inventarios resta operatividad a la UEB y además, los productos pueden perder sus propiedades por largos períodos de congelación o simplemente de almacenamiento.
* Las UEB manifiestan además, insatisfacciones referentes a la existencia de contratos marco, que limitan su poder de negociación para obtener mejores precios y ofertas con los proveedores, al encontrarse prefijados todos estos indicadores por el Grupo Gaviota y las demás entidades involucradas.
* Mencionan además la desconcentración de los medios de transporte en los hoteles que fueron desviados hacia otras organizaciones. Por tanto, las entidades hoteleras subsisten con muy escasos vehículos para mover sus mercancías y esta situación resta a la capacidad de adquisición de productos en caso de proveedores que no cuenten con transporte.
* La dirección de Gaviota a nivel nacional conoce todas estas limitaciones y entre las alternativas proponen ofrecerle la posibilidad a los prestatarios de servicios de buscar nuevas alternativas de proveedores en tiempos habituales.
* Respecto al servicio de Lavandería en el destino no cesan las inconformidades de los hoteleros, quienes afirman que casi nunca llega la reposición de la lencería total necesaria, lo que puede afectar significativamente la satisfacción de los clientes en largas estancias. Afirman además, que el hotel factura lencería por cliente, aunque no la repongan en su totalidad y que no existen mecanismos para emitir quejas al respecto, a parte de una encuesta de satisfacción anual.
* Muchos productos dentro de los pedidos que realizan los hoteleros permanecen insatisfechos durante períodos de tiempos considerables. En ocasiones puede darse el caso de la utilización de productos sustitutos que remplacen adecuadamente el que se pide, pero existen ciertas mercancías que resultan insustituibles.
* El factor humano dentro de las UEB influye también en el correcto funcionamiento de las redes, al presentarse problemas internos entre departamentos. Puede ser que el departamento logístico del hotel tarde en acercar los pedidos a los puntos de elaboración, o que los pedidos elevados no expongan las necesidades acertadamente y ocurre además, producto del insuficiente aprovisionamiento, que el total de bienes que llegan a los centros de consumo están generalmente incompletos.
* En la gastronomía dentro de las UEB, influye grandemente el papel de los trabajadores en la elaboración de alimentos. Debería incrementarse el uso de especies naturales, frutas y verduras frescas, añadirle el toque de la cocina cubana en la preparación de los platos; puesto que, la gran mayoría de los productos son en muchas ocasiones enlatados o artificiales, los que no conceden las mismas propiedades en el sabor de los comestibles.
* Los servicios de transportación que presta la empresa Transgaviota en el destino son considerados sumamente profesionales; sin embargo, la mayoría de las insatisfacciones radican en la renta de vehículos al mercado nacional y extranjero, pues los medios de transportes con los que cuenta la entidad no han sido renovado asiduamente y llevan un tiempo considerable en explotación.
* Otra de las insatisfacciones más señaladas entre los clientes con largas estancias, es la insuficiente oferta extrahotelera en el destino. Algunos directivos consideran que no resulta exigua, sino más bien las ofertas concebidas en las mismas tienen poco impacto y atractivo para los clientes y que la comercialización y promoción de las mismas no es la óptima.
* Además, sería muy beneficioso que los hoteleros del destino incentivaran a sus clientes a la visita de estos centros de entretenimiento y ocio donde el turista debe consumir en efectivo, lo que proporciona mayores ingresos por concepto de turismo al país y a la par, disminuyen los costos en los hoteles que trabajan bajo la fórmula todo incluido al incurrir en un menor consumo en su entidad.
* El destino desde sus inicios fue considerado, monomercado, concentrándose únicamente en los consumidores canadienses; sin embargo, en los últimos años se han diversificado a partir de la contratación con turoperadores de otras nacionalidades como Polonia y Rusia. Además, el mercado nacional ha cobrado un auge significativo y en tiempos de baja de mercado extranjero, los consumidores nacionales compensan la estacionalidad en el sector.
* Así como se ha logrado la diversificación de algunos mercados, se van perdiendo las relaciones con otros como es el caso de los ingleses, quienes a raíz del quiebre del turoperador Thomas Cook, se les dificulta en gran medida concertar viajes al destino.

**Factores claves de éxito en la Gestión de las Cadenas de Suministros Turísticas del destino “Cayos de Villa Clara”**

A partir de la identificación de las deficiencias en la gestión las cadenas de suministro turísticas del destino, se vuelve ineludible la necesidad de determinar aquellos factores claves de éxito para una optimización en la administración de las redes. Se han agrupado estos aspectos por conjuntos en correspondencia con su papel dentro de la red.

**Reconocimiento del papel de los encadenamientos productivos en la industria turística**

1. Se vuelve eminente la necesidad de asociación hacia los nuevos conceptos logísticos empresariales en todos los actores que componen las redes.
2. Reconocimiento, desde su postura como empresa o UEB, del desempeño de sus funciones no de manera independiente, sino como parte integral de la Cadena de Abastecimientos Turística del destino “Cayos de Villa Clara”.
3. Lograr la competitividad en el mercado internacional solo es posible a través de una acertada administración de las redes de abastecimiento.
4. Identificar los actores que componen las redes y establecer relaciones más allá de las transacciones habituales entre las entidades.
5. Establecimiento de relaciones de colaboración entre los integrantes que componen las cadenas de suministro en el destino.
6. Reconocer al cliente como el eslabón más importante dentro de la red.
7. Potenciar el trabajo conjunto y la coordinación entre los diversos actores de la cadena, en busca no solamente de beneficios individuales, sino más bien de beneficios compartidos para todos sus constituyentes.

**Factores de Colaboración**

1. Los clientes ven la oferta global del destino como un todo, por lo que la colaboración entre los actores de la cadena resulta básica. Una insatisfacción hacia un prestatario en específico, ensombrece la percepción del usuario hacia el resto de la cadena. Por esto, la coordinación entre las entidades en pos de lograr una uniformidad en los servicios, comunicar los mismos valores y llegar a cumplir las expectativas de los visitantes, son factores claves de éxito en la gestión de las cadenas de abastecimiento turísticas.
2. Se hace necesario priorizar, en primer lugar, la colaboración interna interdepartamental en las organizaciones, para evitar problemas como la dilatación en la entrega de los pedidos a los puntos de venta y sus homólogos.
3. Se debe fortalecer la colaboración y las conexiones entre empresas de manera consciente y en busca de maximizar los beneficios de cada una de las entidades.
4. Perder el temor a compartir informaciones sensibles con el resto de la cadena, estos datos podrían ser muy útiles para otros miembros de la red en pos de mejorar su oferta.
5. Concretar contactos frecuentes entre los principales directivos y decisores de las redes de abastecimiento, donde se promueva el trabajo en equipo, y la gestión del destino como un todo dinámico y complejo que depende de la dirección colaborativa de las múltiples empresas que lo integran.
6. Promover la realización de pronósticos de demanda colaborativos con los antecedentes disponibles por medio de los principales prestatarios de servicios e intermediarios, quienes cuentan con los datos y proyecciones más cercanas a la realidad del consumidor, la oferta que anhela en correspondencia con la existente y la demanda insatisfecha para su alcance y recuperación.
7. Lograr una efectiva colaboración entre las entidades y departamentos que rigen la comercialización directa o indirecta en el destino. Compartir informaciones cruciales sobre sus principales mercados, coordinar acciones publicitarias y promocionales conjuntas y potenciar el perfeccionamiento y reestructuración de las ofertas. Se podría hablar de una planificación para la gestión de la comercialización de forma colaborativa.
8. Los hoteleros, transportistas e intermediarios deben incentivar al turista a visitar las plazas extrahoteleras, y los centros destinados al ocio, deporte y recreación como el Delfinario y la Marina Gaviota, en pos de mejorar el flujo de clientes hacia estas infraestructuras, inferir en mayor captación de ingresos, minimizar el gasto en los hoteles del destino y diversificar la oferta al cliente.
9. Diseñar los sistemas pertinentes que permitan acceder en tiempo presente a la disponibilidad habitacional en la planta hotelera del destino y a la capacidad real de la flota de vehículos a disposición del cliente. Se trata de hacer visible estas informaciones claves para todos los miembros interesados en la cadena.
10. Estimular la planificación colaborativa entre los integrantes de las redes, con el fin de incentivar una mejor coordinación en la realización de las actividades, una mejora en la calidad de la oferta, previsión de los posibles fallos en el sistema y la organización consecuente de la ejecución y puesta en marcha de las operaciones para períodos de tiempo específicos. La planificación colaborativa en las cadenas de suministro son consideradas herramientas elementales para una gerencia exitosa.
11. Se persigue además, entre prestatarios, proveedores e intermediarios, llegar a acuerdos donde los precios de costos sean favorables para todas las entidades en las relaciones Bussines to Bussines (Negociante a negociante). No se busca el alcance de utilidades de forma aislada, sino el llegar a beneficios compartidos.
12. La confección de un sistema informático que posibilite el acceso a todos los datos logísticos alrededor de la cadena de abastecimientos, los inventarios en existencia, capacidad de almacenamiento disponible, capacidad de producción, stocks de aprovisionamiento y todos los datos necesarios para la toma de decisiones entre los principales decisores de las redes. Este sistema tanto para proveedores usuales, como para los prestatarios de servicios facilitaría grandemente el trabajo de los operarios y puede concebirse independientemente para cada UEB o empresa, de forma tal que los demás actores de las redes puedan acceder a los niveles de informaciones que se van ajustando al diario.
13. Se propone la gestión de inventarios entre los prestatarios de servicios y sus proveedores principales de forma colaborativa. Esto devendría en considerables ahorros para las empresas, quienes gestionando sus inventarios con un aprovisionamiento estable, lograrían una rotación acelerada y una compra estrictamente concerniente a las mercancías necesarias para cortos períodos de tiempo.
14. Lograr la sincronización de los prestatarios de servicios con sus proveedores claves, resulta un factor decisivo. Compartir los niveles de inventario, capacidad de almacenaje y producción, horarios precisos de llegada y despacho de productos y coordinar las estrategias para gestionar los inventarios de la forma más hábil posible bajo la filosofía Just in Time.
15. La colaboración es la base para una gestión eficiente en las redes. Deben romperse aquellos paradigmas internos en las organizaciones que se niegan al trabajo conjunto y persiguen sus propios beneficios, sin considerar la relevancia del resto de los actores que hacen funcionar el sistema y las redes de abastecimiento.

**Factores del Sistema**

1. El turismo es considerado una industria intensiva caracterizada por su rápido avance y desenvolvimiento. Es un sector aplastante en sus procesos, que requiere destrezas y respuestas rápidas ante las vicisitudes. Es una constante marcha hacia adelante sin retorno, por cuanto la prestación de servicios resulta irrepetible. Por tanto, premia la necesidad de flexibilizar los mecanismos que entorpecen el vertiginoso movimiento de su know-how (saber cómo) o quehacer diario.
2. Se desea lograr una mayor flexibilidad en los eslabones jerárquicos dentro del sistema GAE y el Grupo de Turismo Gaviota, de forma tal que proporcione a la Delegación de Gaviota Centro y a las distintas empresas y UEB que pertenecen a la misma, una mayor libertad de actuación.
3. Las respectivas Casas Matrices de las entidades deben ceder mayor autonomía y responsabilidad a sus empresas bases, en temas cruciales como la contratación y el establecimiento de relaciones con entidades fuera del sistema. En búsqueda de procesos más rápidos y flexibles, mayor operatividad, expedita respuesta de acción y la eliminación de las trabas que frenen el mejor desenvolvimiento y avance de la cadena.
4. El sistema debería considerar la posibilidad de que sus empresas bases proveedoras y distribuidoras, como el caso de ATComercial Centro, en algún momento logren negociar personalmente con sus proveedores internacionales, para la obtención de mejores ofertas y en función de sus necesidades reales, en busca de un aprovisionamiento efectivo del destino.
5. Por ahora, podría potenciarse la regulación de las importaciones con mayor precisión y de forma tal que traten de cubrir las necesidades de los polos turísticos en su mayor porciento posible. Quizás no realizar solo una compra anual, sino flexibilizar estos ciclos de aprovisionamiento en función de las necesidades del país y en correspondencia con la demanda latente.
6. Se reconoce la necesidad fehaciente de disminuir las importaciones en pos de ceder un mayor terreno a la industria nacional, siempre y cuando los proveedores nacionales sean capaces de cubrir los grandes volúmenes de recursos que necesita el destino. Sería idóneo que la industria nacional tenga la mayor participación en el aprovisionamiento de la Cayería, lo que ahorraría considerablemente los costos de todo el sistema; pero este factor depende del nivel de crecimiento y mejora interna de los productores nacionales y no precisamente del trabajo interno del sistema.
7. Además, el Grupo debe ofrecer mayores libertades y posibilidades de selección de proveedores nacionales a sus prestatarios de servicios, una vez mejorada la situación epidemiológica del país.
8. Destinar sistemas informáticos más flexibles para el procesamiento de los pedidos en las entidades distribuidoras.
9. Se estimula al sistema a potenciar el papel de los turoperadores y agencias de viaje en la comercialización del destino, verificar que se realicen las acciones promocionales y publicitarias y los presupuestos dedicados a estas funciones.
10. Fortalecer el trabajo de los representantes de los turoperadores en las diferentes UEB.
11. El Grupo de Turismo debería lograr reconocer las causas objetivas y subjetivas de la demanda insatisfecha en el destino con ayuda de sus empresas bases y aportar soluciones viables.
12. El sistema debería controlar de cerca el trabajo de la Lavandería en el destino, verificar y supervisar la realización de sus operaciones con efectividad para lograr una reposición de lencería satisfactoria.

**Factores logísticos**

1. Una vez rebasado este período pandémico, debe descentralizarse el abastecimiento del destino en la entidad ATComercial, para dar a las UEB mayores oportunidades de búsqueda y selección de proveedores en la industria nacional.
2. Una vez lograda mayor diversificación en los proveedores de la cadena, debe recurrirse a uso de técnicas de evaluación y selección de los despenseros más óptimos, en base a criterios como: la calidad de los productos, precios, lejanía y sistemas de transportación.
3. Los costos de las UEB pueden disminuir a partir del aumento de proveedores nacionales que brinden facilidades de precios, ofertas especiales, disposiciones de pagos y la disminución del efecto distribuidor que encarece las mercancías.
4. Debe hacerse partícipes a los principales proveedores de la red de abastecimientos de los esfuerzos de mejora de la calidad de las ofertas brindadas a los consumidores.
5. A partir de una diversificación de los proveedores podría lograrse una mayor variedad y disponibilidad de la oferta gastronómica del destino.
6. Establecer términos claros y concisos sobre la llegada y entrega puntual de los pedidos solicitados y la distribución interna en las UEB en los períodos de tiempo pactados.
7. Lograr compensar los pedidos incompletos o sustituir los productos insatisfechos por otros.
8. Lograr ciclos de aprovisionamientos más cortos, una mayor rotación de inventarios y la menor acumulación de mercancías en existencia, se encuentran entre los factores claves de éxito para una mejor operación de las redes turísticas.
9. Trabajar en base a una reposición efectiva de la lencería en la cadena de suministros.
10. Realizar con regularidad el mantenimiento y reposiciones necesarios del equipamiento y mobiliario en los prestatarios de servicios.
11. Crear los sistemas idóneos para el procesamiento de pedidos de la forma más rápida y eficiente posible, capacitando al personal encargado de estos procesos para la aprehensión del uso de los soportes informáticos.
12. Con ciclos de aprovisionamientos más cortos puede potenciarse la no acumulación de inventarios innecesarios; así como aprovechar al máximo la infraestructura de almacén y el cumplimiento de las normas cubanas de almacenaje, en función de minimizar la pérdida de productos por sistemas de almacenamiento inapropiados.

**Factores de Comercialización**

1. En primer lugar, la realización de investigaciones frecuentes sobre el destino, sus principales mercados y características, por parte de las organizaciones y departamentos dedicados a la comercialización, constituye el primer paso para lograr una comunicación efectiva de los valores intrínsecos del polo turístico.
2. Potenciar la rapidez de difusión del uso de las redes sociales, diferentes medios informáticos y audiovisuales para promocionar los atractivos de la Cayería e incentivar los desplazamientos de turistas hacia el destino, constituye un factor crucial.
3. Lograr un mejor posicionamiento de las páginas web encargadas de la comercialización del destino y guiar a los visitantes hacia su descubrimiento y visitas, aumentando así el nivel de interacción de los clientes con estos desarrollos web.
4. El corporativo extranjero debe tener una comunicación fluida, dar mayor libertad de actuación y niveles de responsabilidad respecto al departamento comercial en los hoteleros, quienes se ven limitados en sus funciones de promoción y publicidad por la intermediación extranjera.
5. Conseguir una acertada y transparente comunicación de los valores representativos del destino y su realidad concreta, disminuiría los criterios de insatisfacción sobre el binomio expectativa-realidad.
6. Incentivar y mejorar la comercialización de las entidades extrahoteleras dedicadas al ocio, deporte y recreación en el destino, las que lamentablemente han sido desatendidas y poco promocionadas, como son: La Marina Gaviota, El Delfinario y las Plazas Extrahoteleras.
7. Comunicar a los clientes las informaciones claves sobre las ofertas del destino, facilidades, accesos, posibilidades y todo tipo de datos de interés en pos de aprovechar al máximo todos los atractivos y potencialidades de la Cayería durante su estancia.
8. Potenciar la diversificación de los mercados y recuperar aquellos segmentos deprimidos en los últimos tiempos, como los casos de Inglaterra, a partir del quiebre del turoperador Thomas Cook, Italia y España.

**Factores de prestación de servicios**

1. Lograr una estandarización y uniformidad en la prestación de servicios a nivel de destino, con la profesionalidad y destrezas necesarias en el personal de contacto directo al cliente.
2. Fortalecer la preparación idiomática en los diferentes niveles jerárquicos de las UEB y empresas prestatarias de servicios, en especial aquellos departamentos y trabajadores que tienen un acercamiento e interacción más frecuente con los visitantes.
3. Explotar todas las potencialidades de la elaboración de la oferta gastronómica en el destino. Potenciar el uso de especies naturales, aromáticas, frutas y verduras frescas y todo tipo de componentes que aporten el toque de sabor único cubano en la preparación de los platillos que se presentan al consumidor.
4. Tener especial cuidado en la elaboración de los alimentos, la inocuidad de los mismos y verificar que posean la calidad necesaria para la confección de las ofertas gastronómicas.
5. Optimar la comunicación de los prestatarios de servicios hacia los clientes, brindándoles aquellas informaciones claves que posibiliten el mayor aprovechamiento posible, por parte del cliente, de todas las facilidades que ofrece la entidad en cuestión.
6. Ganar en una mejor atención ante las quejas y sugerencias de los clientes, ofreciéndoles respuestas concretas y que lleguen a satisfacer sus inquietudes.
7. Renovar la flota de vehículos del principal prestatario de servicios de transportación en el destino, Transgaviota.
8. Minimizar las insatisfacciones por fallos en el transporte e impuntualidad en la llegada de los vehículos.
9. Potenciar el cumplimiento de los altos estándares en los servicios y productos de las cadenas hoteleras presentes en el destino. La administración extranjera y nacional debe verificar y a la par, tratar por todas las vías posibles, de hacer visibles estos requisitos de excelencia a sus consumidores casuales.
10. Los corporativos extranjeros deben tener un mayor nivel de interacción con los directivos nacionales y jefes de departamentos en pos de coordinar una mejor gestión interna en el desarrollo de los procesos empresariales y de servicios.

**Factores de Fidelización hacia los clientes**

1. Mantener una comunicación fluida con los clientes, posterior a su estancia en el hotel, por parte de todos los prestatarios de servicios e intermediarios de la cadena.
2. Darles a conocer las nuevas ofertas, promociones y actividades especiales en el destino por vía correo, llamadas telefónicas y uso de redes sociales. Para esto deben concebirse mecanismos bien estructurados y destinarse personal laborando exclusivamente en estos desempeños.
3. Se puede potenciar el uso de las redes sociales para lograr una fidelización con los principales mercados, compartiendo contenido de interés, creando grupos de debate y expresando las experiencias e insatisfacciones en determinadas plataformas electrónicas para lograr una mejor retroalimentación Cliente-Destino.
4. Los programas de Fidelización en los hoteleros deben llevarse más allá del tiempo de estancia de los turistas.
5. Fortalecimiento de la actuación del departamento de atención al cliente y trabajar en base a los eventos o acontecimientos significativos para los visitantes.
6. Lograr establecer contactos más allá de las transacciones habituales con los turistas que visitan regularmente el destino.
7. Coordinar acciones de fidelización entre los diferentes departamentos como Alimentos y Bebidas, Regiduría de Pisos, Animación, Recepción y Atención al Cliente, entre otros.
8. Concertar políticas de precios asequibles a los diferentes mercados, en especial para el mercado nacional, para quienes las ofertas tienen precios desmedidos en comparación con sus ingresos regulares.
9. Crear ofertas especiales según segmentos de mercado, mantener contacto constante con los clientes repitentes y multirepitentes, ofrecer regalías, espectáculos especializados y todo tipo de actividad que promueva la fidelización y estrechez de las relaciones con los turistas que visitan el destino.

**5. Conclusiones**

La aplicación de los instrumentos diseñados permitió identificar las principales deficiencias en las cadenas de suministros turísticas del destino, desde la perspectiva de los demandantes y entre las que se destacan: rápido agotamiento de la oferta gastronómica, no correspondencia del criterio calidad-precio, oferta gastronómica mal elaborada y escasa, no cumplimiento de los estándares de las cadenas, elevados precios según el mercado nacional, la no reposición de lencería, poca variedad en la oferta gastronómica y otros.

Los cuestionarios aplicados a los actores principales dentro de las cadenas de suministros turísticas del destino, arrojaron resultados claves sobre las relaciones entre los integrantes de la red, la descoordinación imperante entre los mismos, la casi nula colaboración entre las partes y el trabajo autónomo en busca de beneficios individuales.

Las entrevistas a profundidad concertadas con los principales directivos del Sistema de la Delegación de Gaviota Centro, los prestatarios de servicios de alojamiento y transportación, los intermediarios del sistema como turoperadores y agencias de viaje y la empresa encargada del aprovisionamiento en el destino, ATComercial, hicieron posible el reconocimiento de múltiples deficiencias dentro del sistema empresarial vigente.

A partir del reconocimiento de los problemas intrínsecos en la gestión de las cadenas y su sistema empresarial vigente, se llegan a identificar los factores claves de éxitos para una mejor administración de las redes de abastecimientos turísticas en el destino “Cayos de Villa Clara”. Estos factores se agruparon en conjuntos de medidas y disposiciones para su posible puesta en práctica como son: Reconocimiento del papel de los encadenamientos productivos en el turismo, Factores de Colaboración, Factores Logísticos, Sistema, Factores de Prestación de Servicios y por último, Factores de Fidelización.

**5. Referencias bibliográficas**

Alcazar, Martínez, B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico. Madrid. ESIC Editorial.

Cho, D. W., Lee, Y. H., Ahn, S. H. & Hwang, M. K. (2012). “A framework for measuring the performance of service supply chain management”, Computers&IndustrialEngineering, Vol.62No.3, pp.801-818.

Guerra, Luzuriaga, P. (2020). Reactivación vs turificación: los retos de las ciudades frente al turismo post pandemia. INNOVA Research Journal.

Gaceta Oficial de la República de Cuba (GOC), (2020). Reglamento de la logística de almacenes para las entidades que operan en la economía nacional (352-O31)

Gaceta Oficial de la República de Cuba (GOC), (2021a). Decreto-Ley 44/2021 Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia (775-O94)

Gaceta Oficial de la República de Cuba (GOC), (2021b). Resolución 132/2021 Reglamento de Agencias de Viajes (563-EX46)

Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). Marketing Research. An applied approach (Fifth Edition ed.). New York: Pearson Education Limited.

Mesa, J. C. P., Barranco, M. C. G., & Gómez, E. G. (2014). Cadena de suministro turística en España: un análisis de la intermediación. Cuadernos de turismo, (34), 251-264.

Mestre, Mendoza, L. E. (2019). Procedimiento para el desarrollo de clústers como pilar para la sostenibilidad de la cadena de suministro (Bachelor´s thesis. Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Departamento de Ingeniería Industrial).

Montilla, Cladera, J. M. (2017). Análisis de las cadenas de suministro en empresas hoteleras.

Montoya-Torres, Jairo R. & Ortiz, Vargas D. (2011). Análisis del concepto de colaboración en la cadena de suministro: Una revisión de la literatura científica. Medellín, Colombia. Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI’2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development.

Silva, Muguercia, L. (2019). Procedimiento para la gestión de la eficiencia en las cadenas de suministro con enfoque en la sostenibilidad. Caso de estudio de la construcción (Bachelor´s thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Departamento de Ingeniería Industrial).

Vinajera, Zamora, A. (2017). Contribución a la mejora del desempeño en cadenas de suministro cubanas (Doctoral dissertation, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial, Departamento de Ingeniería Industrial).

Zhang, X., Song, H. & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. Hong Kong, Japon. Tourism Management, 30(3), 345-358.

Zuluaga-Mazo, A., Molina-Parra, P. A. & Guisao-Giraldo. E. Y. (2011). La planeación de la demanda como requisito para la gestión de las cadenas de suministros en las empresas en Colombia. Colombia. Revista Politécnica, Año 7, Número 12, pp. 11-22.

1. MSc. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba. [acamacho@uclv.edu.cu](mailto:acamacho@uclv.edu.cu). [↑](#footnote-ref-1)
2. Lic. Comercial Marina Cayos de Villa Clara Villa Clara, Cuba. [↑](#footnote-ref-2)
3. Estudiante de 3er año de Licenciatura en Turismo Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba. [mrvazquez@uclv.cu](mailto:mrvazquez@uclv.cu). [↑](#footnote-ref-3)