

El modelo *Todo Incluido* en Cuba: evolución y perspectiva

MSc. María de los Milagros Hernández Gutiérrez *

El Todo Incluido como producto hotelero se introduce a finales de la década de los años setenta en Jamaica a partir del desarrollo e innovación del concepto Todo Incluido de Club Med. En la década siguiente Jamaica se consolida como destino Todo Incluido y comienza la expansión a otros países del área. La aceptación del concepto tanto por turistas, agencias de viajes como operadores hoteleros hace que a finales de los años noventa el concepto ya se encuentre consolidado en el Área del Caribe. No obstante, el desarrollo de este modelo ha tenido preocupados a muchos directivos hoteleros del área del Caribe fundamentalmente por el impacto económico que tiene sobre el sector turismo y por el rendimiento en comparación con el modelo tradicional.

Este artículo pretende exponer la introducción y evolución de la fórmula en Cuba —donde a mediados del año 1999 del total de las capacidades de playa destinadas al turismo internacional el Todo Incluido representaba el 67,1 % del total de habitaciones del país— y las características que determinan su evolución; así como la exposición de las ventajas y desventajas del modelo, las ventajas de su introducción en Cuba y las principales interrogantes en torno al tema, proponer una metodología para el estudio del modelo que abarque tanto a la demanda como a la oferta.

EL CONCEPTO *Todo Incluido* se refiere al disfrute de las vacaciones partiendo de una concepción general que consiste en la fijación de un precio único, pagado por adelantado, que cubre una variedad de servicios. Este se ha extendido en los últimos años y se ha generalizado tanto para la oferta hotelera como para los cruceros.

El presente artículo abarca el estudio del modelo *Todo Incluido* en la oferta hotelera, el que se ha extendido como oferta turística en el área del Caribe y en Cuba.

* Profesora asistente del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

Esta modalidad presenta ventajas para todos los integrantes de la cadena de servicios:

A los turistas les agrada porque simplifica la experiencia turística, evita sorpresas y por ende, permite su mejor disfrute partiendo de una mejor planificación de los gastos y de eliminar el uso de efectivo durante la estancia vacacional. Ellos perciben una mejor relación precio / valor en comparación con otros productos turísticos.

A los directivos hoteleros les agrada porque aumenta la ocupación, y permite programar y organizar mejor la gestión hotelera, mientras que para los agentes y turoperadores es un producto que se vende fácilmente y sobre el cual obtienen unos ingresos mayores.

Sin embargo, el modelo ha preocupado a muchos directivos hoteleros del área del Caribe, fundamentalmente por el impacto económico que tiene sobre el sector turismo y por el rendimiento en comparación con el modelo tradicional. Por eso este artículo pretende de un lado exponer la introducción y la evolución del modelo en Cuba, y de otro proponer un procedimiento de estudio que abarque tanto a la demanda como a la oferta a partir de: la exposición de las ventajas y desventajas del modelo, las ventajas de su introducción en Cuba y las principales interrogantes en torno al tema.

Concepto de *Todo Incluido*

El *Todo Incluido* como modelo aplicado a las instalaciones hoteleras es un producto para destinos de playas, que justifica su éxito a partir de la preferencia que tienen los turistas, las agencias de viajes y los operadores turísticos.

El concepto *Todo Incluido* comprende, fundamentalmente, un producto para el disfrute de vacaciones por el que el turista paga por adelantado un precio que cubre los servicios básicos y complementarios del sistema de valor del turista; o sea, transfer aéreo, atención del equipaje, impuestos, alojamiento, alimentación y bebidas, hasta el uso de instalaciones deportivas, así como el equipamiento y el servicio de instructores certificados para realizar determinados deportes. También incluye en algunos casos las propinas, ciertas gratuidades y entretenimientos nocturnos.

Cuando el turista selecciona esta variante de vacaciones está tomando las decisiones financieras de una sola vez y paga por adelantado el costo de sus vacaciones. Esto le propicia ciertas ventajas, por ejemplo: se elimina el uso de efectivo durante las vacaciones y además garantiza la estabilidad financiera y su seguridad.

Otros gastos como llamadas telefónicas, lavado de ropa, compra de excursiones peluquería y compras de souvenir o ropa, se realizan a partir de sus deseos y no porque sean imprescindibles para el disfrute de sus vacaciones.

Surgimiento y desarrollo del concepto

El origen de esta fórmula se remonta a los *Holiday Camps* que se desarrollaron en Inglaterra en los años treinta, destinados a una clientela de bajo poder adquisitivo y cuyo propósito era proporcionar entretenimiento a públicos de todas las edades con precios razonables.

En los años cincuenta el *Todo Incluido* se expande al resto del mundo a través de la compañía francesa *Club Méditerranée*, la que lo convierte en un producto hotelero, concibiéndolo con un enfoque más amplio al original y dirigido a los destinos de playa.

El paquete *Club Med* incluía inicialmente, además del alojamiento, las comidas y ciertas actividades, dejando algunos servicios hoteleros como opcionales entre los que se pueden mencionar: el servicio del bar y la práctica de algunos deportes.

El producto de *Club Med* tuvo muchos seguidores, quienes contribuyeron a su expansión por el mundo. La siguiente tabla muestra a los principales gestores del *Todo Incluido* en el mundo.

Tabla I
Principales operadores del *Todo Incluido* (1998)

Operadores	País de procedencia
<i>Club Med</i>	Francia
Allegro Resort	R. Dominicana
Robinson Club	Alemania
Club Valtur	Italia
<i>SuperClubs</i>	Jamaica
Club Aldiana	Alemania
Club Internacional	Estados Unidos
Sandals	Jamaica

Fuente: Informe del grupo de gestión hotelera y turismo. Universidad de La Habana, 1999.

Europa y el Caribe concentraban en 1997 el 74 % de las capacidades hoteleras internacionales bajo este formato. Dentro del Caribe y América Central, los destinos de mayor capacidad habitacional apostada al modelo son: México, República Dominicana, Jamaica y Cuba. La siguiente tabla muestra la distribución de habitaciones por regiones.

Tabla II
Distribución de habitaciones del *Todo Incluido* por regiones (1997)

Región	Porcentaje
Europa	39
Caribe	35
África	14
Asia Pacífico	7
América del Sur	3
Medio oriente	1
Norteamérica	1

Fuente: Travel & Tourism Analyst, 1998.

Evolución en el Caribe

En Jamaica el *Todo Incluido* se introduce en 1976 cuando dos empresarios (Gordon Stewart y John Issa) decidieron que todo lo que comiera, bebiera e hiciera un huésped durante sus vacaciones debería ser incluido en el precio total del viaje. Así el concepto inicialmente adoptado por *Club Med* fue importado al Caribe por la cadena jamaicana: *SuperClub*, quien en 1978 inauguró su primera instalación en Jamaica. Sandals entra a la operación del *Todo Incluido* en 1981. La rivalidad entre ambas cadenas introduce modificaciones significativas al modelo apareciendo el concepto *Super Todo Incluido* de *SuperClubs*, a lo que la respuesta de Sandals fue el *Ultra Todo Incluido*.

Aunque inicialmente copiaron la versión de *Club Med*, las mejoras introducidas fueron tan significativas que le propiciaron algunas ventajas competitivas¹ a estos nuevos empresarios. La consolidación de ambas cadenas provocó pér-

¹ Especialistas imparciales en el tema apuntan que la ventaja radica en que los costos de operación son considerablemente inferiores a los del resto de los hoteles *Todo Incluido*.

didas millonarias a la cadena *Club Med*, la que tuvo que cerrar algunas instalaciones no rentables.

Esta fórmula se ha difundido en el área desde 1980. Otros países como Anguila, Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Islas Vírgenes Británicas, República Dominicana, Guadalupe, Martinica, Santa Lucía e Islas Turcos y Caicos han apostado por la fórmula.

Según un estudio de la CTO en 1993 funcionaban 79 instalaciones de *Todo Incluido* en el Caribe. *Sandals*, *Club Med* y *SuperClubs* concentran el 38 % de la capacidad habitacional del *Todo Incluido* en el área. El crecimiento operado por la fórmula entre 1988 – 1993 fue de un 17,3 % de instalaciones y de un 5,4 % de habitaciones.

La introducción del modelo en los años siguientes fue tal que en algunos países el porcentaje de introducción de la fórmula supera el 30 % de la capacidad hotelera (véase Tabla No. III). Esto es resultado fundamentalmente de la expansión del modelo por *SuperClubs*, *Sandals* y *Club Med*, la entrada de operadores internacionales de renombre al negocio —como: Sol Meliá, RIU e Iberostar por solo mencionar algunos— y de otros operadores quienes de cierto modo se han visto compulsados a introducir el modelo.

Tabla III
Porcentaje de habitaciones hoteleras operando en *Todo Incluido*. Año 1998

País	Porcentaje
República Dominicana	42,0
Cancún	32,0
Jamaica	32,6
Cuba	36,0

Fuente: Informe del grupo de gestión hotelera y turismo. Universidad de La Habana, 1999.

Información generada a partir de varias paginas *web* consultadas en internet permiten exponer el grado de introducción de la fórmula a finales de la década de los años noventa. Los datos recogidos se refieren al número de instalaciones por cadenas o grupos más importantes en la gestión del *Todo Incluido*. La tabla permite analizar la competencia por países, la introducción de la fórmula en el Caribe, así como los principales países que apuestan por la fórmula. Así, el *Todo Incluido* se ha extendido de forma acelerada a finales de los años noventa en el Caribe.

Tabla IV
Rivalidad competitiva en el Caribe

Cadena	México	R. Dominicana	Jamaica	Cuba	Bahamas	Antigua	Sta. Lucía	Otros (Caribe)	Total en el Caribe	Total de instalaciones
<i>SuperClubs</i>			11	4	2				17	18
Sandals			11	1	1	1	2		16	16
Allegro Resort	7	5	1			1		3	17	23
Sol Meliá	3	3		13					19	23
<i>Club Med.</i>	5	1		1	4	3	1	4	19	29
Otros	17	10	4	25	2		5	20	83	
Total	32	19	27	44	9	5	8	27	171	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de internet, varias páginas web. 2001.

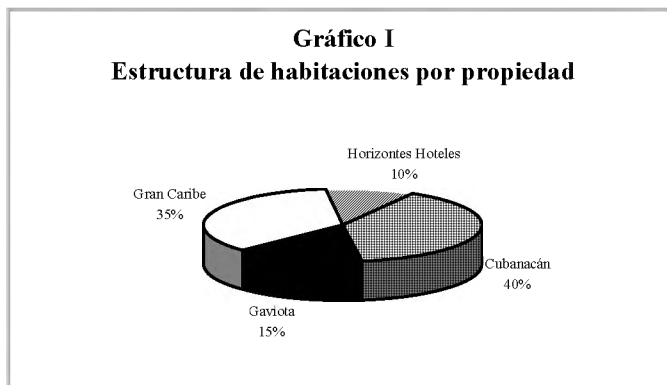
Surgimiento y evolución en Cuba

El año 1992 se reconoce como el despegue del modelo en Cuba a partir de la entrada de *SuperClub Varadero* en funcionamiento y de la operación del Hotel Tropicoco en Marazul.

Ya en julio de 1999 cuarenta y cuatro instalaciones turísticas operan el *Todo Incluido*, lo que representa el 43,4 % de todas las habitaciones destinadas al turismo internacional. Respecto a la zona de playa el *Todo Incluido* representa el 67,1 % de la capacidad habitacional.

La apuesta por el modelo en Cuba se acelera desde finales de la década pasada. Entre 1998 y 1999 las habitaciones que operan *Todo Incluido* crecieron al 148,5 %, por la construcción de nuevos hoteles o la conversión de los existentes al modelo *Todo Incluido*.

El siguiente gráfico muestra la estructura de habitaciones del *Todo Incluido* por propietarios de las instalaciones.



Los operadores internacionales que gestionan el modelo son 17, los que concentran el 73 % de la capacidad habitacional bajo dos formatos: contrato de administración o empresa mixta. El grupo Sol Meliá² y la cadena *SuperClubs* concentran el 46,2 % de la capacidad habitacional en *Todo Incluido*. La tabla V muestra esta estructura.

² Con la fusión por compra de *Tryp* por Sol Meliá, Sol Meliá aumenta no solo su capacidad hotelera en Cuba, sino también en playa bajo la operación del *Todo Incluido*.

Tabla V
Porcentaje de la capacidad habitacional
del *Todo Incluido* de los asociados. Julio 1999

Grupo / Cadena	Porcentaje
Sol Meliá	32,96 %
<i>SuperClub</i>	13,27 %
LTI	6,21 %
<i>Iberostar</i>	6,14 %
<i>Club Med</i>	5,20 %
<i>Transat</i>	4,51 %
RIU	4,30 %
Hoteles C	4,26 %
Venta Club	3,86 %
<i>Sandals</i>	3,62 %
CHB	2,95 %
Grand Hot. Caribe	2,57 %
<i>Gret</i>	2,50 %
<i>Qualton</i>	2,32 %
<i>Accor</i>	2,07 %
Meridiana	1,72 %
<i>Finmed</i>	1,55 %

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe del grupo de gestión hotelera y turismo. Universidad de La Habana, 1999.

El siguiente cuadro permite concluir sobre las relaciones de cooperación entre cadenas foráneas bajo contrato de administración en Cuba y las cadenas propietarias.

Cuadro No. 1
Relaciones de cooperación

Cadena / grupo	Cubanacán	Gaviota	Gran Caribe	Hoteles Horizontes	Total instalaciones
<i>Accor</i>			X		1
<i>Club Med</i>		X			1
<i>Iberostar</i>			X		2
LTI	X				2
RIU			X		2
<i>Sandals</i>	X				1
<i>Sol Meliá</i>	X	X	X		13
<i>SuperClubs</i>	X	X	X		4
<i>Venta Club</i>			X		2

Como se observa Sol Meliá y *SuperClubs*, principales operadores foráneos del modelo establecen relaciones con más de un propietario. Esto puede ser consecuencia de un lado por la decisión de expansión en el territorio nacional y de otra por el interés en conceder, en el caso de Sol Meliá la gestión a operadores internacionales de prestigio internacional, y en el de *SuperClubs* por ser una garantía de éxito para el modelo en Cuba teniendo en cuenta su posición competitiva en el área del Caribe en cuanto a concepto y operación del *Todo Incluido*.

Desarrollo de la gestión propia

Las cadenas Cubanacán, Gran Caribe y Horizontes Hoteles también han incursionado en el modelo bajo la gestión propia.

Cubanacán gestiona cinco hoteles: en Varadero 2, Holguín 2 y Granma 1. Del total de la capacidad habitacional del grupo en *Todo Incluido* el 28 % corresponde a gestión propia.

Gran Caribe por su parte gestiona cuatro instalaciones. Dos en Varadero, una en Las Tunas y un complejo turístico en Cayo Largo del Sur integrado por siete instalaciones. Del total de la capacidad habitacional del grupo en *Todo Incluido* el 28 % corresponde a gestión propia.

Horizontes Hoteles gestiona tres instalaciones, en Cienfuegos, Varadero y Santiago de Cuba. La instalación insignia de la cadena en *Todo Incluido* gestión propia es el hotel Club Tropical de Varadero. Del total de la capacidad habitacional

del grupo en *Todo Incluido* el 45 % corresponde a gestión propia. La Tabla siguiente muestra un resumen por cadena / grupo propietario.

Tabla VI
Resultados resumidos por cadena / grupo hotelero propietario

	Cubanacán	Gran Caribe	Horizontes Hoteles	Gaviota
Propia	5 instalaciones	4 instalaciones	3 instalaciones	
	28 % cap. hab.	32 % cap. hab.	45 % cap. hab.	
Asociados	12 instalaciones	11 instalaciones	3 instalaciones	6 instalaciones
	72 % cap. hab.	68 % cap. hab.	55 % cap. hab.	100 % cap. hab.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe del Grupo de Gestión Hotelera y Turismo. Universidad de La Habana, septiembre, 1999.

Como se observa, Gaviota tiene todas sus habitaciones bajo gestión foránea. Cubanacán y Gran Caribe aunque desarrollan la gestión propia han logrado un mayor desarrollo de la asociación.

Otra característica asociada al modelo es la tendencia a incrementar las capacidades del *Todo Incluido* en hoteles de 4 y 5 estrellas.

Presencia de las cadena en las regiones turísticas

Del total de habitaciones operando bajo régimen de *Todo Incluido* en el país la siguiente tabla muestra la distribución por región turística y provincia.

Tabla VII
Distribución de la capacidad habitacional por región turística y provincia

Provincia	Región Turística	Porcentaje
Matanzas	Varadero y Península de Zapata	43,3
Ciego de Ávila	Jardines del Rey	17,4
Camaguey	Santa Lucía	7,8
Holguín	Guadalavaca, Playa Esmeralda y otros	13,1
Mun. Especial	Cayo Largo	5,4

Fuente: Informe del Grupo de gestión hotelera y turismo. Universidad de La Habana, septiembre 1999.

La Tabla VIII resume para las principales regiones turísticas la presencia y competencia en el *Todo Incluido*.

Como se observa Varadero es la región turística de mayor rivalidad competitiva con diecisiete hoteles bajo el modelo y representando el 41,1 % de la capacidad habitacional del *Todo Incluido*. Hay mayor presencia de asociados y están presentes todos los gestores propios.

Jardines del Rey es la segunda región (17,4 %) de importancia en la introducción del modelo. La peculiaridad es que se ha desarrollado a partir de la gestión asociada.

Tabla VIII
Presencia y competencia por regiones turísticas más importantes

Provincia / Propiedad	Cubanacán	Gran Caribe	Hoteles Horizontes	Gaviota
	12 instalaciones	11 instalaciones	3 instalaciones	6 instalaciones
	9 operadores	6 operadores	3 operadores	7 operadores
	72 % cap. hab.	68 % cap. hab.	55 % cap. hab.	100 % cap. hab.
Matanzas Varadero 17 hoteles 41,1 % cap. hab.	Propia <i>LTI</i> <i>Sandals</i> <i>SuperClubs</i>	Propia <i>Iberostar</i> <i>RIU</i> <i>SuperClubs</i>	Propia <i>Gret</i>	<i>Club Med</i> <i>Sol Meliá</i>
Cayo Coco 3 hoteles 11,3 % cap. hab.	<i>Sol Meliá</i>	<i>Sol Meliá</i>		
Cayo Guillermo 3 hoteles 6,1 % Cap. Hab.		<i>Sol Meliá</i> <i>Iberostar</i> <i>Venta Club</i>		
Santa Lucía 4 Hoteles 7,8 % cap. hab.	<i>Finmed</i> <i>Gran Hot.</i> <i>Caribe</i> <i>Hoteles C</i> <i>Qualton</i>			
Holguín 6 hoteles 13,1 % cap. hab.	Propia (Guadalavaca)			<i>Sol Meliá</i> (Playa Esmeralda) <i>SuperClubs</i>
Cayo Largo (Mun. Especial) 1 Complejo, 6 instalaciones 5,4 % cap. hab.		Propia <i>Sol Meliá</i>		
Jibacoa Prov. Habana 3 hoteles 11,3 % cap. hab.	<i>SuperClubs</i>	<i>Venta Club</i>		

Fuente: Elaboración propia. Los datos de número de hoteles y porcentajes de capacidad habitacional se corresponden con datos de julio de 1999 y no incluyen a Sol Meliá en Cayo Largo, ni a SuperClubs en Holguín.

Holguín, tercera región en importancia, concentra el 13,1 % de la capacidad habitacional con presencia de gestores propios y asociados. Cayo Largo, Jibacoa y Santa Lucía constituyen otros desarrollos territoriales de importancia para el modelo.

Todo esto evidencia el desarrollo de la modalidad en el país y de las tendencias globales en el desarrollo de este modelo en toda la Isla.

Perspectiva del *Todo Incluido* en Cuba

Las perspectivas del *Todo Incluido* en Cuba se valoran a partir de las ventajas y desventajas del modelo, de las ventajas de la introducción de este en Cuba, así como de las principales interrogantes en torno al *Todo Incluido*, derivando una propuesta de estudio del modelo tanto desde la óptica de la demanda como de la oferta.

Cuadro No. 2
Ventajas y desventajas del *Todo Incluido*

	Ventajas	Desventajas
Operadores	<ul style="list-style-type: none"> – Ocupación alta todo el año. – Ganancia alta. – Se tiene garantizado el ingreso. – Permite programar y organizar mejor la gestión hotelera. – Se concentra en el control de los recursos materiales, no en el dinero. – Procedimientos de inventarios e información simplificada. – Se controla más la cadena valor. – Habilidad para desviar a los mayoristas y vender directamente a través de las agencias de viajes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mayores costos de operación. – Dificultad de control. – Elimina los incentivos monetarios para muchos trabajadores (propina). – Se pierde el beneficio del gasto opcional.
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> – Empleo durante todo el año. – Oportunidad de sueldos mayores. – Oportunidad de mayor variedad, empleo flexible (multifunción). – Mayor interacción con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Trabajo más intenso y estresante “se trabaja más que antes”. – Incertidumbre con respecto a la carga de trabajo para ser distribuida.

Turista	<ul style="list-style-type: none"> - Percibe mejor el valor del dinero, mayor satisfacción del cliente. - Opciones amplias de actividades. - Evita sorpresas y permite un mejor disfrute. - Seguridad incrementada en un medio ambiente controlado. - No necesita dar propina. - Elimina el uso del efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclinación reducida a gastar fuera del hotel. - Colas largas en el buffet de algunas instalaciones. - Presenta un atractivo mayor para clientes activos.
Agencias de viaje	<ul style="list-style-type: none"> - Más fácil de vender. - Mayores comisiones. - Mayores niveles de repetición a causa de mayor satisfacción. - Mayores garantías de operación que reducen reclamaciones del cliente. - Promueve más cooperación con los hoteleros para diseñar, ejecutar y controlar los servicios de responsabilidad compartida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativamente caro (algunos). - Menos flexibilidad para viajeros independientes.
Destino	<ul style="list-style-type: none"> - Atractivo para el mercado. - Incrementa diversidad en el destino. - Potencial para incrementar la tasa de ingresos. - Incrementa la explosión del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo de enclave. - Uso limitado de locales. - Limita la obtención de ingresos en la red extrahotelera y el sector privado de servicios. - Reducción de ingresos extras en la red hotelera.
Cuba	<p>Prestigio de las cadenas foráneas al destino de Cuba.</p> <p>Fomento del empleo en otras regiones.</p> <p>Incremento del índice de ocupación lineal.</p>	<p>Reducción de la liquidez de los operadores nacionales resultados de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor dependencia de Turoradores y agencias de viajes. - La política de cobro (60 días). - Mala gestión de cobros (+ 90 días).

Fuente: CTO: "Study of the relative impact of all-inclusive and conventional resort". Documento. Doc. No.: 9=D/9/94.

Ventajas de la Introducción de la modalidad *Todo Incluido* en Cuba

Las ventajas de la introducción del modelo se evalúan atendiendo en lo fundamental a:

- El modelo ha sido una alternativa viable para desarrollar nuevas regiones turísticas donde es insuficiente o inexistente la red hotelera.
- Desde el prisma de los recursos humanos la modalidad ha ofrecido disímiles ventajas a la empleomanía de nuestro país, pues la apertura de nuevas propiedades bajo este concepto y la diversidad de facilidades que este oferta conllevan a un incremento importante en el volumen de empleados por instalación, y por consiguiente favorecen desde el punto de vista socioeconómico a los pobladores de regiones aledañas a las instalaciones hoteleras.
- El modelo ha permitido exhibir mejores resultados en términos de niveles de ocupación lineal, incremento de turistas y de los ingresos.
- El papel que han jugado las cadenas o grupos hoteleros foráneos en la evolución y desarrollo de la fórmula ha permitido aumentar la imagen de Cuba como destino turístico en el Caribe, en especial *SuperClubs* y *Sol Meliá*.

La fórmula crea un sentimiento comunitario en sus instalaciones y una gran familiaridad y hospitalidad percibida con facilidad por el cliente, pudiéndose combinar la potencialidad intelectual del cubano y su alto sentido de la hospitalidad para lograr un resultado aún más efectivo en la capacitación y el entrenamiento del personal.

Principales interrogantes en torno al *Todo Incluido*

Una de las principales interrogantes con respecto al desarrollo del *Todo Incluido* es el impacto económico del modelo en el sector turismo. Países como Antigua, Barbados, Granada y Santa Lucía solicitaron a la CTO un estudio al respecto. El documento elaborado ³ plantea que en un estudio preliminar de los visitantes en Barbados en el verano de 1993, el gasto promedio diario de los turistas

³ Cto: "Study of the relative impact of all-inclusive and conventional resort"; Documento.

del *Todo Incluido* fue mayor que el de otros visitantes⁴ (103,72 dólares vs 92,27 dólares) alegando también que como la estancia media y el tamaño del grupo promedio son superiores en el *Todo Incluido*, el total del gasto de los visitantes del *Todo Incluido* por grupo y por viaje (2 626,93 dólares) es considerablemente superior que el de otros visitantes (1697,27 dólares). A partir de aquí se puede calcular el gasto de viajes por persona: 1 203,15 dólares para el *Todo Incluido* contra 857,20 dólares para el resto de visitantes con lo que concluye que el *Todo Incluido* hace una significativa contribución a la economía local.

Cuba también está preocupada por esto. Se debate frecuentemente sobre el tema y sus interrogantes. Aun con resultados positivos en general en cuanto a niveles de ocupación, incremento de la densidad habitacional e incremento de ingresos por turistas días, se requiere de la valoración del impacto económico y del seguimiento de su evolución para orientar y organizar el crecimiento del modelo.

Existe además preocupación por los niveles de ganancia y la rentabilidad del modelo en comparación con el turismo convencional.

Así estudios realizados en Cuba⁵ que exponen resultados económicos globales comparativos entre los dos modelos a través de indicadores sintéticos de rendimiento, concluyen que: en cuanto a ingresos por turistas días e ingresos por habitación aunque el comportamiento es mejor en el *Todo Incluido* que en el convencional los indicadores están bastante cercanos; mientras que el costo y el gasto por dólar de ingresos es superior al de los hoteles de playa, sin embargo las utilidades antes de cargas fijas por habitación existente son 22 dólares superiores a los hoteles de playa. Por tanto apuntan a que los ingresos parecen superiores, aunque las cargas fijas aumentan comparado con el modelo convencional, cuestiones estas discutidas en otros trabajos.⁶

No obstante, el que operadores turísticos del área, como *SuperClubs* y *Samdals*⁷, basen su negocio en el modelo *Todo Incluido*, induce a pensar que este brinda los rendimientos de inversión apropiados y que económicamente es viable.

⁴ En este estudio al hablar de gastos no solo se está refiriendo a lo pagado por el paquete turístico contratado sino también a otros gastos realizados que incluye compra en tienda, transportación, otras bebidas y comidas, otros entretenimientos y otros gastos. En este se realiza un análisis de en qué partidas de gastos gastan más cada tipo de turista, llegándose a concluir que aunque en el *Todo Incluido* los gastos fuera del paquete de los turistas del *Todo Incluido* son inferiores a los de otros visitantes, en términos de gastos totales por viajes y por grupo son superiores. Esto induce a afirmar en el estudio, que el *Todo Incluido* hace una significativa contribución a la economía local.

⁵ A. Hernández: "El producto *Todo Incluido* en Cuba".

⁶ CTO: *Ob. cit.* Grupo Gestión Hotelera y Turismo, 1999 y además en entrevistas a directivos realizadas por la autora en los años 1998 y 1999.

⁷ Otro operador turístico del área que basa su negocio en el modelo es *Allegro Resort*.

Si a esto adicionamos que *Sol Meliá* y otros operadores turísticos de prestigio internacional, como RIU —que llevan años en el negocio turístico— han apostado en el área del Caribe por su desarrollo, podremos concluir que: merece un aparte la investigación para llegar a propuestas sobre cuáles son las premisas para el desarrollo del modelo, porque a todas luces el modelo debe ser viable económicamente. La pregunta en este caso será a quiénes les da y a quiénes no y por qué.

Otras preocupaciones están alrededor de qué estrategia seguir para el desarrollo del *Todo Incluido* en Cuba. ¿Deben incorporarse a la operación *Todo Incluido* todos los hoteles de playa? ¿Es el *Todo Incluido* una moda o una estrategia? ¿Cuáles son los factores claves para el éxito? ¿Qué implicaciones tiene en la estrategia de empresa? ¿Cuáles son las recomendaciones para estructurar de forma mejor el sector turismo en el país? En este sentido publicaciones recientes tratan sobre la imagen de destinos turísticos *Todo Incluido* como Jamaica y Santa Lucía donde se buscan vías para desarrollar nuevas alternativas al modelo.

Todo lo expuesto unido al estudio exploratorio realizado con directivos de hoteles *Todo Incluido* de dos cadenas hoteleras, tanto en hoteles propios como asociados, así como con directivos de *SuperClubs*, a través de cuestionarios semiestructurados y entrevistas personales aconsejan un estudio del modelo basado en la demanda y la oferta.

La propuesta de estudio

La necesidad de realizar estudios desde ambas ópticas está sustentado en el hecho de que los niveles determinan la relevancia de la respuesta. Así, si queremos estudiar los paradigmas de la demanda y las percepciones sobre tipo de oferta y valoración, lo más adecuado es enfocar el estudio al turista; mientras que si el estudio se refiere a la determinación y validación de los resultados y en qué condiciones una instalación obtiene mejores resultados económicos que otra, evidentemente el estudio exige de la presencia de los operadores.

Desde este punto de vista y fundamentado en un conjunto de documentos revisados como fuente secundaria el estudio de la demanda se aconseja con arreglo al gráfico No. 2, mientras que para el estudio de la oferta será el gráfico No. 3 quien fije las prioridades.

Desde el punto de vista del diagnóstico del modelo *Todo Incluido*, la evaluación de los atributos de la instalación se propone realizarlos a partir de los factores claves de éxito y su relevancia para la demanda.

El estudio de la oferta parte de considerar el estudio preliminar y exploratorio realizado a partir de entrevistas semiestructuradas e incorpora la valoración de unos objetivos definidos en dos niveles. La valoración de expertos permitirá

clarificar y concensuar estos aspectos; mientras que la valoración de los especialistas permite identificar las percepciones diferentes que han dictado las pautas del desarrollo del modelo. Ambos enfoques se complementan pero para el objetivo de fijar pautas para el desarrollo del sector es mi opinión hacer prevalecer el criterio de los expertos.

Gráfico 2
Esquema general del estudio de la demanda

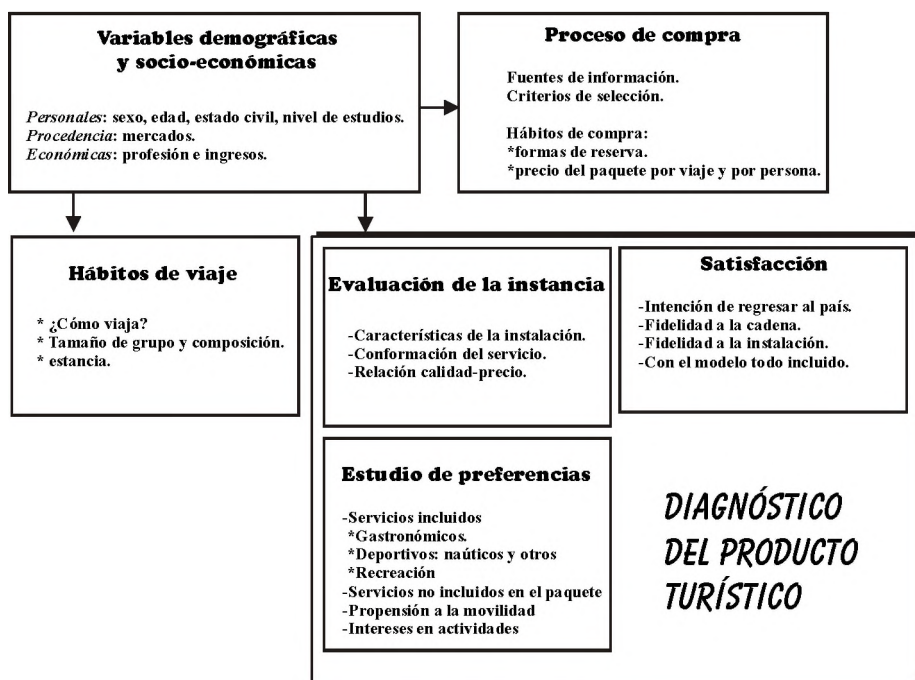
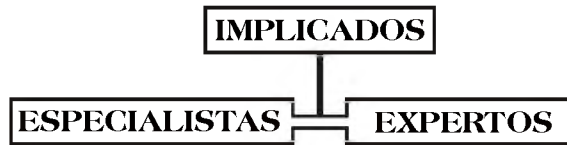


Gráfico 3
Esquema general del estudio de la oferta



OBJETIVOS

- 🏆 Determinación y validación de los Factores Claves de Éxito
 - 🏆 Determinación de la oferta de referencia del todo incluido
 - 🏆 Definición del tipo de estrategia genérica
 - 🏆 Papel de la imagen del grupo / cadena en la fidelización de la clientela
 - 🏆 Papel de la estrategia de marca de los operadores internacionales en la definición del modelo
-

Las conclusiones de estos estudios permitirán fijar las líneas fundamentales del desarrollo del modelo *Todo Incluido* en Cuba.

Conclusiones

Como se ha podido apreciar la modalidad *Todo Incluido* continúa desarrollándose en el área del Caribe con verdadero éxito y reconocimiento, mostrando su excelente potencialidad respaldada por el amplio desarrollo de las operaciones turísticas de largas distancias en los últimos años. El atractivo de los principales destinos del Caribe: Jamaica, Bermudas, Bahamas, St. Lucía y Cuba permiten el desarrollo de la modalidad, lo que augura un crecimiento importante de la emisión de vacacionistas en los próximos años.

No obstante, la introducción de la fórmula y su extensión no deja de preocupar a países como Antigua, Barbados, Granada y Santa Lucía, quienes preocupados por el impacto económico del modelo en el sector turístico solicitaron a la CTO una investigación en 1993.

Cuba también está preocupada por esto. Se debate frecuentemente sobre el tema y sus interrogantes. Aun con resultados positivos en general en cuanto a niveles de ocupación, incremento de la densidad habitacional e incremento de ingresos por turistas días, se requiere de la valoración del impacto económico y del seguimiento de su evolución para orientar y organizar el crecimiento del modelo.

Las tendencias globales al desarrollo inusitado de la clase media baja o alta de las sociedades de consumo y las ya cíclicas crisis mundiales que afectan a los países industrializados y del tercer mundo, están estrechamente vinculados al desarrollo de la industria turística como industria emergente y a la búsqueda de formatos asequibles para el consumidor desde el punto de vista financiero, cuyos estándares preserven la calidad y la excelencia, caso que presenta como paradigma la modalidad *Todo Incluido* desarrollada en el área del Caribe.

Y es que no solo la riqueza natural de sus playas, el potencial ecológico muy a tono con las corrientes postmodernas de protección medio ambiental y la suntuosidad en los servicios que se brindan son los atractivos fundamentales para el desarrollo turístico en el área del Caribe, sino también la preservación de los valores históricos-culturales, el desarrollo de la potencialidad de los recursos humanos y de la idiosincrasia propia de los países del Caribe han sido el complemento esencial para el desarrollo exitoso del *Todo Incluido* en la industria turística en el Caribe y especialmente en Cuba.

Según palabras de Abe Moore, vicepresidente de *SuperClubs* y representante en Cuba, "...No tenemos ninguna duda de que el futuro del turismo en el Caribe está en Cuba que contiene en sí misma todo lo ofrecido por el resto de los miembros de la subregión: cultura, historia, educación, salud, recursos naturales, infraestructura y clima. Cuba lo tiene todo".⁸

En otra parte se refirió al desarrollo de la infraestructura de comunicaciones y al parque automotor y dijo: "Nos va bien con los socios cubanos. Y ellos, junto a la formación y calidad de los recursos humanos nos ha motivado a ampliar los lazos de *SuperClubs* aquí".⁹

Los mejores resultados, los más altos niveles de rentabilidad y los atractivos únicos del *Todo Incluido*, al menos los de la experiencia caribeña, sugieren que su éxito continuará aumentando como poderosa fuerza en la industria de viajes y turismo. Conviene estudiar y profundizar en cuáles son los condicionamientos para lograr los mejores resultados, de donde se podrán extraer conclusiones sobre cómo debe creerse, ya que la alta sensibilidad hacia los precios de nivel mundial favorecerá su crecimiento.

⁸ Abel Moore: "The future of tourism in the Carribean is in Cuba", documento.

⁹ Idem.

Bibliografía

- Cárdenas Tabares, Fabio: *La segmentación del mercado turístico. Comercialización y ventas*. Editorial Trillas Sa de CV, México, 1991.
- CTO: "Study of the relative impact of all- inclusive and conventional resorts". Doc No: CTO /9-D /9 /94.
- Entrevista a Abe Moore: "The future of tourism in the Carribean is in Cuba", en *Cuba Foreigh Trade*. No.2, 1999.
- De Borja i Sole, Luis: "Cambios en el consumidor turístico en el horizonte del 2010", en *ESIC Market*. No. 58, Universidad de Barcelona, 1996.
- Garciga, Rogelio, J.: *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. Editorial Felix Varela, La Habana, 1999.
- Grupo de Gestión Hotelera y Turismo de la Universidad de La Habana. Informe: "La modalidad del *Todo Incluido* en Cuba". Documento, MINTUR, septiembre, 1999.
- Grupo Consultor de Turismo del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía: "La elevación de la competitividad en el sector turístico: Un reto para el próximo siglo". Documento. Evento Internacional por los 40 años de la Revolución Cubana en el poder. Diciembre, 1998.
- Hernández, Alina: "El producto *Todo Incluido* en Cuba". Resumen, diciembre, INIE, 1998.
- Hernández Gutiérrez, Milagros; Ameneiro, Consuelo; Deulofeu, María Elena: " El enfoque estratégico para el desarrollo del producto turístico cubano". Documento. Taller V Aniversario del Departamento de Ciencias Empresariales, enero, 1999.
- Hernández Gutiérrez, Milagros: "Un enfoque contingente para el análisis de los productos turísticos". Documento, Evento de la ANEC de base. Facultad de Economía, julio, 1999.
- Martín Fernández, Ramón: "El desarrollo de los productos turísticos: perfeccionamiento de los estudios de concepto y diseño". (Documento) Grupo de Gestión Hotelera y Turismo. Universidad de La Habana, octubre, 2001.
- Muñiz Oñate, Fernando: *Marketing Turístico*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. SA., Madrid, 1994.
- Poon Auliana: *Tourism: Technology and Competitive Strategies*, Cab. International, Reino Unido, 1994.

- Valls, Joseph-Francesc: *Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar satisfacción*. Editorial Gestión 2000 SA., Barcelona, España, 2000.
- Vazquez Casielles y otros: *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. Editorial Civitas, 1994, Madrid.
- Ventura Victoria, Juan: *Análisis competitivo de la empresa. Un enfoque estratégico*. Editorial Civitas, 1ra edición, Madrid, 1994.
- Ruiz Vega, Agustín y Díaz Martín, Ana: “Calidad del servicio y segmentación del mercado del turismo rural. Estudio exploratorio en Asturias”. Documento. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo. Asturias, España. 1996.
- Spendolini, Michael J.: *Benchmarking*. Traducción al español de la 4ta. edición. Editorial Norma SA., Bogotá, Colombia, 1994.
- “El proceso de diseño de productos. Plan de formación profesional 1995. Centro de Desarrollo de Altos Estudios Turísticos”. Escuela de altos estudios de hotelería y turismo.
- “Evolución y Tendencias de la industria turística”, en *Evolución y tendencias de la industria turística en Cuba*. No. 3, Año 3, CIDTUR, Julio, 1999.
- “El Todo Incluido. Producto estrella en el Caribe”, en *Evolución y Tendencias de la industria turística*. No. 2, Año 2, 1999.

Páginas Web visitadas:

www.allinclusiveresorts.net
www.allinclusive.com
www.hoteldiscount.com
www.thefirstresorts.com/allinclusive
www.vacation-travel.com
www.cancun-all-inclusive.com
www.airtravel.com
www.ttc.cubaweb.cu
www.riu.com
www.solmelia.com
www.allegroresorts.com
www.sandals.com
www.SuperClubs.com