

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA

en opción al título de Licenciado en Turismo

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL
MONITOREO INTEGRADO DE LA VISIÓN Y
EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES
ACTORES DEL DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN

 UNIVERSIDAD
DEL HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

Autora: Yanitsel Torres Domínguez

Tutor: Ing. Carlos Batista Matamoros

Holguín
2011

DEDICATORIA

A mi abuelita Martha, que me acompaña siempre, en mis éxitos y tropiezos

A mi mamá, por ser mi guía, mi ejemplo, mi cómplice y la mejor de mis amigas

A mi papá, por todo su amor y cariño, por verme como su niña aunque pasen los
años

A mi hermano Alex, por permitirme entrar en su corazón, eres mi otra mitad

A Dayli, por regalarme a esa personita que me ha hecho descubrir nuevos
sentimientos y de la que estoy segura, un día llegaré a ser una gran amiga

A mis abuelos, tíos y primos, mi gran familia, a los que se suman Yiri y Ricardo, los
adoro a todos, gracias por existir, y por confiar siempre en mí

A mis queridos amigos, ustedes ya son indispensables en mi vida y les prometo que
la distancia no nos separará (por orden alfabético): Amilkar, Dianelys, Ernando,
Marcos, Mayrelis, Reynier, Ronny, Víctor y Yoa

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Carlitos, por convertirse en uno más de mis grandes y queridos amigos,
por todo su apoyo y dedicación, esta tesis también es tuya

A todos los profesores que han sido responsables de mi formación, desde mi niñez
hasta hoy, muchas gracias

A los trabajadores de la Agencia de Viajes Gaviotatours, por acogerme con tanto
cariño y sencillez, especialmente a Oscar Luis, Rigo, Yaquelín, Eliecer, Marcos y
Yousel

A todos los que han colaborado de una forma u otra en la realización de esta tesis:
Dianelys, Rosa Palao, Rolbert, Serguey, Franco, Katherine, Robert y Yasmín

RESUMEN

La presente investigación surge para dar respuesta a la necesidad de conocer la subjetividad de los actores del destino turístico Holguín en relación al mismo. Su objetivo general es proponer y aplicar un procedimiento que permita el monitoreo integrado de la visión y expectativas que sobre el destino poseen sus principales actores, como herramienta para la mejora de la eficacia en la toma de decisiones y la competitividad. Con este fin se desarrolló inicialmente un estudio teórico sobre la gestión y competitividad de los destinos turísticos y fueron determinados los actores de las dimensiones comercialización y gestión, lo cual sirvió de base para la elaboración del procedimiento. Este consta de cuatro fases, que se describen con claridad paso a paso, especificando las técnicas a utilizar y dotando a sus futuros usuarios de las herramientas necesarias para su aplicación, como la entrevista, encuestas y libros de códigos a utilizar durante su procesamiento. Finalmente se llevó a cabo una aplicación parcial y experimental en el destino Holguín, que permitió determinar su fiabilidad.

SUMMARY

This investigation has its basis on the need to explore the Holguin touristic destination actor's subjectivity about the same one. Its main objective is to propose and apply a procedure for the integrated monitoring of the actors vision and expectations regarding to their touristic destination as a tool to improve its competitiveness and the making decision process efficacy. Initially, it was carried out a theoretical study about the touristic destination management and competitiveness and the main actors were identified, which worked as a base for the procedure elaboration. It has four clearly described phases, with the explanation of the techniques that should be used in each case; in addition it provides its future users of the data recollection tools: interview and questionnaires and the code books they'll have to use in order to process the obtained information. To conclude this paper and test the procedure, it was partially and experimentally applied in Holguin Touristic destination.

ÍNDICE

	Pág
INTRODUCCIÓN.....	1
1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1 Destinos Turísticos. Generalidades.....	5
1.1.1 Gestión de destinos turísticos.....	8
1.1.2 Actores clave de un destino turístico.....	10
1.2 La competitividad.....	12
1.2.1 Marco conceptual de la competitividad. Ventajas Comparativas Vs. Ventajas Competitivas.	12
1.2.2 Competitividad de destinos turísticos.....	14
1.2.2.1 Modelos de competitividad turística.....	16
1.2.2.2 El Índice de Competitividad Turística.....	19
1.2.3 Competitividad turística en Cuba.....	20
1.2.4 Competitividad del destino turístico Holguín.....	22
1.3 Proceso de toma de decisiones. Concepto y características fundamentales...	25
1.3.1 Racionalidad en la toma de decisiones.....	27
1.3.2 Etapas que intervienen en el proceso de toma de decisiones.....	28
1.3.3 La información como materia prima en la toma de decisiones.....	29
1.4 Importancia de la visión y expectativas de los principales actores de un destino para la mejora en la toma de decisiones y la Competitividad del mismo.....	30
1.5 Conclusiones parciales del marco teórico.	31
2 PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL MONITOREO INTEGRADO DE LA VISIÓN Y EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES ACTORES DEL DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN.....	33
2.1 Esquema metodológico.....	33
2.2 Procedimiento propuesto.....	34
2.2.1 Fase I Preparación inicial.....	34
2.2.2 Fase II Planificación instrumental.....	36
2.2.3 Fase III Implementación.	39
2.2.4 Fase IV Control y ajuste.....	43
2.3 Algunos resultados de la aplicación parcial del procedimiento.....	43

2.3.1 Identificación de los actores del destino turístico Holguín.....	43
2.3.2 Población y muestreo.....	46
2.3.3 Caracterización de los actores a monitorear.....	48
2.3.4 Metodología para la recolección, procesamiento y análisis de la información.....	51
2.3.5 Conformación del escenario integrado.....	52
2.3.6 Recomendaciones.....	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El turismo en las últimas décadas ha alcanzado un gran protagonismo, pues de ser considerado como un fenómeno coyuntural, cuya importancia social y sobre todo económica era relativizada y minimizada por importantes organismos internacionales como el Banco Mundial, ha pasado a concebirse como un fenómeno estructural, cuya relevancia en la economía internacional en general, y en la de muchos países, regiones y localidades en particular, cada vez es mayor, superando en muchos casos la de los sectores productivos tradicionales como la agricultura, la minería, la pesca y las manufacturas.

Conscientes de la importancia del turismo como actividad productiva, muchos territorios han apostado por considerarlo en sus estrategias de desarrollo económico. De tal forma que en la década de los ochenta comienzan a aparecer una gran cantidad de destinos turísticos, con el consiguiente incremento de la competencia entre los mismos.

En este contexto, la competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones fundamentales para los gestores de los destinos, que le otorgan cada vez más importancia al análisis de sus factores explicativos, con el objetivo de lograr una mejor comprensión referente al tema y establecer las estrategias más idóneas encaminadas a alcanzar un desarrollo turístico sostenible y competitivo.

Desde la literatura académica se concibe como competitivo aquel destino turístico que tiene la capacidad por un lado, de atraer a la demanda potencial y por otro, de motivar a su demanda real a repetir la visita, incrementando así su productividad y rentabilidad. Los destinos deben crear nuevas ventajas competitivas para competir con sus rivales en un mercado altamente diversificado y segmentado, requiriendo para ello la implementación de estrategias de diferenciación.

El logro de una diferenciación que redunde en la obtención de ventajas competitivas depende en gran medida del desarrollo y estabilidad de una elevada capacidad de innovación, que a su vez está determinada por la cantidad y calidad de las investigaciones llevadas a cabo en el sector.

Tradicionalmente los gestores estratégicos del turismo a nivel de destino cuentan con información referente a la satisfacción de los clientes que lo visitan, y de sus trabajadores, al ser considerados clientes internos.

Sin embargo cabe acotar que no solo la satisfacción de los clientes es importante para la gestión exitosa de un destino o negocio, esta y las dimensiones que la componen, constituyen un atributo más para el logro de su competitividad, aspecto de mayor complejidad en el que explorar la visión o percepciones de los actores que conforman el sistema turístico desde una óptica prospectiva es un factor importante que no ha sido abordado de forma explícita en la literatura.

Los actores de un destino turístico son todas aquellas entidades¹ encargadas de brindar al turista la amplia gama de servicios que conforman y soportan la experiencia turística, a los que se suma la comunidad local. Estos experimentan el turismo desde diferentes puntos de vista y cada uno de ellos posee una *visión* determinada del destino, que condiciona sus *expectativas* en relación al mismo y puede dar una medida de la situación en que se encuentra, pues en su mayoría son profesionales con vasta experiencia directa en la actividad (cadenas hoteleras, líneas aéreas y touroperadores). Es por esta razón que explorar su perspectiva e imaginario del negocio y lo que esperan puede constituir una fuente creativa de innovación y un instrumento para el apoyo a la toma de decisiones eficaces, sin embargo existen carencias en cuanto a herramientas que logren integrar la subjetividad y el conocimiento tanto tácito como explícito de dichos actores.

Siendo el **problema científico** que ha dado lugar a la presente investigación: la carencia de un procedimiento para el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores del destino turístico Holguín, influye de forma negativa en la eficacia de la toma de decisiones y la competitividad del mismo.

Su **objeto de estudio** lo constituye la gestión de destinos turísticos y su **campo de acción** la competitividad del destino turístico Holguín.

El **objetivo** de la investigación es proponer y aplicar parcialmente un procedimiento que permita el monitoreo integrado de la visión y expectativas que sobre el destino

¹ Estas entidades son representadas por los miembros de sus correspondientes ápices estratégicos, quienes son considerados los actores del destino.

turístico Holguín poseen sus principales actores, como herramienta para la mejora de la eficacia en la toma de decisiones y la competitividad del mismo.

Para su cumplimiento se proponen como **tareas científicas**:

- 1- Desarrollar un estudio teórico sobre la gestión de destinos turísticos y su competitividad a nivel internacional en Cuba y en Holguín
- 2- Determinar los principales actores de un destino turístico
- 3- Encontrar la relación existente entre la visión y expectativas de los principales actores de un destino turístico y la eficacia de la toma de decisiones y la competitividad del mismo
- 4- Elaborar una propuesta de procedimiento para el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores del destino turístico Holguín
- 5- Aplicar de forma parcial el procedimiento propuesto en la medida de las posibilidades temporales de la investigación de pregrado.

El desarrollo del trabajo demandó la utilización diferentes métodos teóricos, empíricos y estadísticos.

Entre los **métodos teóricos**, los más significativos fueron el hermenéutico, el análisis y síntesis, histórico – lógico, inductivo - deductivo y sistémico - estructural, empleados fundamentalmente en la elaboración del marco teórico y en la propuesta del procedimiento.

Como **métodos empíricos** fueron empleadas la encuesta, la entrevista y la observación, durante la recolección de datos en la aplicación parcial experimental del procedimiento, así como la revisión de documentos y la tormenta de ideas para la concepción y aplicación de sus diferentes fases.

Los **métodos estadísticos** que sirvieron de apoyo en el procesamiento y análisis de la información fueron el descriptivo, para la tabulación y la construcción de gráficos y el inferencial, para la interpretación y valoración cuantitativa de los resultados.

La tesis en su estructura consta de dos capítulos: el primero constituye el marco teórico referencial que sirvió de base para el desarrollo de la investigación, abordándose los principales conceptos y modelos relacionados con el objeto y el

campo de estudio; en el segundo se propone el procedimiento para el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores del destino Holguín, aplicándose parcialmente con el objetivo de demostrar su factibilidad. Para finalizar, se relacionan las conclusiones y recomendaciones resultantes del proceso investigativo, la bibliografía utilizada y una serie de anexos que sirven de apoyo para una mejor comprensión de la información expuesta.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se pretende lograr una aproximación teórica a los destinos turísticos y la importancia del estudio de la competitividad para lograr una gestión eficaz de los mismos, asumiendo parte de esta desde la perspectiva de los actores que componen a los propios destinos, a través del tiempo. La estrategia seguida en su elaboración aparece reflejada en la Figura N° 1.

Consta de cuatro epígrafes, que partiendo de las generalidades de los destinos turísticos, las características de su gestión, la identificación de sus principales actores, el análisis de la competitividad y del proceso de toma de decisiones, permiten determinar la importancia de la visión y expectativas de dichos actores para la mejora de estas dos últimas categorías.

1.1 Destinos Turísticos. Generalidades

Según Valls (2004) un destino turístico es *un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad al atraer a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.*

La OMT (2007) lo define como *un lugar importante visitado por turistas que representa la unidad básica de análisis en turismo.* Se reconocen tres perspectivas:

- la geográfica: *una zona fácilmente reconocible con límites geográficos o administrativos que los turistas visitan y en la que permanecen durante su viaje*
- la económica: *el lugar en el que permanecen más tiempo, en el que gastan una suma pertinente de dinero y en el que los ingresos por turismo son considerables, o potencialmente considerables, para la economía*
- y la psicográfica: *la que constituye el principal motivo del viaje.*

Asimismo plantea que el destino *está atendido por los sectores público y privado, y puede tratarse de todo un país, una región, una isla, una aldea, una ciudad, o un centro de atracción independiente.*



Figura N° 1 Estrategia seguida en la elaboración del Marco teórico referencial

Aunque existe una gran diversidad conceptual del término destino turístico, los anteriormente expuestos ilustran adecuadamente sus características fundamentales, son conceptos que a la vez que poseen puntos de contacto, se complementan: Valls hace énfasis en la necesaria existencia de *instrumentos comunes de planificación* y de *una marca* a través de la cual *se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral*, mientras que la OMT lo reconoce como la unidad básica de análisis en turismo y ofrece tres perspectivas desde las cuales pueden ser identificados.

Pérez (2007) identifica varios procesos de extrema importancia por los que están compuestos los destinos turísticos, al ser los que generan aquellos productos a través de los cuales se logra la satisfacción de los clientes:

- *Acceso*: permiten el acceso del turista al destino elegido, incluyen las agencias de viajes, aeropuertos, líneas aéreas, aduana, inmigración, cruceros, agencias transportistas
- *Atractivo*: producen alrededor de los recursos que originan en el turista el incentivo de viaje: playas; ecología: senderismo, caza, pesca; eventos: culturales, deportivos, científicos, académicos, históricos, arqueológicos, negocios; centros recreativos: cabaret, teatros; atención médica
- *Hospedaje*: aseguran el descanso físico del turista, abarcando las diferentes modalidades de hoteles
- *Facilidades*: abarca el conjunto de actividades que determinan la oferta complementaria de los atractivos y hospedaje, propiciando la adquisición de productos deseados por el turista: restaurantes, cafeterías, heladerías, correos (tradicional o electrónico), teléfonos, tiendas
- *Infraestructura*: contemplan todas aquellas actividades que si bien los turistas no interactúan directamente con ellas, perciben de modo indirecto los resultados de su gestión: carreteras; proveedores de las entidades agrupadas en los criterios anteriores: electricidad, agua, comunicaciones, insumos; agencias empleadoras; escuelas formadoras; estructuras organizativas de dirección: cadenas, delegaciones; comunales; conservación del medio ambiente; empresas constructoras; inversionistas.

De acuerdo con Bigné (1997) los destinos turísticos pueden clasificarse en seis categorías generales que representan su principal atractivo:

- Los *destinos urbanos* son los más antiguos, han atraído desde siempre a los viajeros de negocio, para asistir a reuniones, congresos y ferias
- Los *destinos de playa y complejos turísticos* se relacionan tradicionalmente con los turistas vacacionales
- Los *destinos de montaña* atraen viajeros de ocio para deportes de invierno, como el esquí, así como turistas que valoran las atracciones naturales en cualquier estación del año y a turistas aventureros
- Los *destinos rurales* se están desarrollando muy rápidamente, los turistas los eligen al encontrar en ellos la posibilidad de evadirse del entorno urbano y participar en las tareas del campo
- En los *destinos sin explorar* los turistas pueden disfrutar auténticas experiencias en lugares que han experimentado un desarrollo turístico limitado, estos suelen carecer de infraestructura turística
- Finalmente, ciertos *destinos* se etiquetan como *únicos, exóticos y exclusivos* puesto que se considera que ofrecen una experiencia única. Estos destinos no se centran en el turismo de masas, reduciendo las visitas pero, maximizando los ingresos por turista.

Esta clasificación puede subdividirse según las actividades, dando lugar a turismos más específicos, mientras existen destinos que se enmarcan en más de una categoría.

De cualquier forma, su tipología va a determinar en gran medida sus características fundamentales, los segmentos de mercado para los que resultan atractivos y la forma más adecuada de asumir su gestión.

1.1.1 Gestión de destinos turísticos

Los destinos turísticos se consideran la fórmula territorial y conceptual más operativa y eficaz de planificar y gestionar el turismo, pues potencian el desarrollo económico y el bienestar de la comunidad, a la vez que brindan al turista una experiencia integral que se traduce en una mayor satisfacción de sus expectativas.

El consumidor turístico percibe como mejor destino aquel que le proporciona una oferta común e integrada de productos/servicios en contraposición a una oferta

dispersa de hoteles, playas, restaurantes, museos y otros, explotados por prestadores de servicios diferentes y no relacionados (Valls, 2004).

Es por esta razón que la tendencia en las últimas décadas ha sido gestionar los destinos turísticos como un sistema en el cual sus diversos actores cooperan en lugar de competir, contando con una dirección a nivel territorial, encargada de promover y crear las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad turística en su región.

Siendo el papel de los integrantes ápice estratégico de los destinos a distinto nivel administrar y apoyar la integración de los diferentes recursos, actividades y agentes involucrados, a través de políticas y medidas apropiadas. Lo que conlleva competencias tanto estratégicas (sobre todo en materia de toma de decisiones sobre las distintas dimensiones de la actividad turística, los distintos recursos y el espacio en que se desarrolla) como funcionales (planificación, organización y control de actividades empresariales). (Manente y Minghetti, 2006).

Es criterio de Valls (2004) que la gestión de destinos turísticos posee dos niveles: estratégico y operativo.

Los objetivos a *nivel estratégico* son: impulsar consenso entre agentes, catalizar valores colectivos, fijar el modelo de desarrollo del destino, establecer criterios de actuación y fomentar relaciones con otros sectores, favoreciendo el desarrollo económico armónico.

El nivel operativo se divide a su vez en:

- *Nivel operativo 1 Planificación recursos económico-financieros:* regular las inversiones de manera que los servicios, equipamientos e infraestructuras evolucionen al ritmo de los flujos del sector, dentro de los criterios sostenibles

- *Nivel operativo 2 Creación y ordenación de los productos turísticos del destino:* estructuración de la cartera de productos del destino de acuerdo con los segmentos diana y el posicionamiento seleccionado

- *Nivel operativo 3 Comercialización, comunicación y gestión de la marca:* desarrollar una potente imagen de marca, comunicando el destino y su portafolio a través del uso de los instrumentos de comercialización

- *Nivel operativo 4 Fomento de otras políticas activas:* además de las políticas de marketing, desarrollar a las políticas activas de: recursos humanos, tecnologías, logística, actuaciones urbanísticas y fiscales

En cuanto a los *objetivos del enfoque de Gestión de destinos*, Ritchie y Crouch (2003) identifican como fundamentales:

- crear productos para segmentos específicos del mercado
- preservar los recursos locales
- promover el desarrollo sostenible
- lograr/mantener la competitividad en el mercado
- asegurar la calidad de la visita de los turistas
- mejorar la calidad de vida de los residentes.

De éstos se deriva, según los propios autores, que el desafío al que se enfrentan los destinos es gestionar sus diversos componentes de tal modo que aseguren su rentabilidad económica, evitando al mismo tiempo la degradación de los factores que le han situado en una posición competitiva determinada.

Para poderlo encarar con éxito, deben adoptar un enfoque eficaz de gestión siendo conscientes, en primer lugar, de que constituyen un sistema, en el que resulta vital tener definidos sus *actores* sobre todo en lo referente a las conexiones e interacciones existentes entre las estrategias, objeto social y objetivos de estos y su entorno competitivo.

1.1.2 Actores clave de un destino turístico

El turismo constituye un fenómeno complejo en el cual intervienen diversos procesos, entre los que figuran: el alojamiento, la alimentación y la recreación del viajero, además del viaje propiamente dicho. Es por esta razón que se considera como un sistema, cuya operación está integrada por diferentes actividades que constituyen un conjunto indisoluble, sin las cuales se hace imposible su realización (Rodríguez, 2005).

Todos aquellos agentes involucrados de una u otra forma en dichas actividades constituyen los actores que forman parte del sistema turístico, y por consiguiente del destino, al ser este último un espacio determinado en el que se va a materializar la actividad del sector.

Autores como Bigné (1997), Ritchie y Crouch (2003), Quintana (2005), Mara (2006) y Manente (2008) hacen referencia en sus investigaciones a los actores o “agentes”, lográndose resumir los mismos de la siguiente forma:

1. Organismos de planificación turística
2. Grupos hoteleros
3. Entidades de Alojamiento Turístico
4. Touroperadores
5. Líneas Aéreas
6. Agencias de Viaje
7. Aeropuertos
8. Oferta complementaria
 - Agencias Transportistas
 - Agencias de información turística
 - Entidades de gastronomía y recreación turística
 - Tiendas
 - Atención Médica
9. Proveedores de productos y servicios de apoyo al turismo
10. Comunidad Local

El visitante establece un vínculo con cada uno de los actores, que aunque sea circunstancial y breve tendrá un efecto decisivo sobre la imagen, (positiva o negativa) que perciba sobre el destino.

Detrás de cada eslabón de la cadena de servicios está en juego la competitividad y permanencia en el tiempo del destino turístico, es decir su sustentabilidad, lo que hace indispensable que los actores apliquen protocolos básicos (estratégicos) consensuados entre ellos, al estilo de “buenas prácticas”, para asegurarle al visitante una experiencia turística de la mejor calidad posible según su estado de desarrollo. (SERNATUR, 2008)

Sin embargo es importante tener en cuenta que los actores quedan definidos también por las peculiaridades de la dinámica y de las fuerzas del mercado que actúan sobre el propio destino, siendo crucial, además de los que se pueden detectar en la literatura sobre el turismo como actividad económica, desarrollar una observación constante, que permita identificar los actores que puedan ir surgiendo en el propio desarrollo de la actividad, para lograr una mayor efectividad y

objetividad en las investigaciones, al adaptarse a su objeto de análisis, y no soslayar ninguna dimensión que tribute a la competitividad del mismo.

1.2 La Competitividad

La competitividad es un concepto aplicable a un amplísimo rango de entidades, desde una nación hasta un producto o servicio, pasando por una región, un municipio, una corporación empresarial, una empresa individual, etc. (Flores, 2007). Es por esta razón que ha sido abordado por diversos autores tanto desde una perspectiva macroeconómica (territorio), como desde una óptica microeconómica (empresas).

Macroeconómicamente la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)² la define como *el grado en que un país puede, bajo condiciones de mercado libres e igualitarias, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que mantienen y aumentan los ingresos reales de sus habitantes a lo largo del tiempo*.

Desde la perspectiva microeconómica la competitividad se concibe como *un fenómeno eminentemente empresarial, de tal forma que ésta se mide a través de su capacidad para mantenerse en el mercado, para garantizar la rentabilidad de sus inversiones y para generar futuros puestos de trabajo*. No obstante, tal y como recoge Murphy et al (2000)³, la competitividad de los destinos turísticos está más relacionada con la definición macroeconómica del concepto.

1.2.1 Marco conceptual de la competitividad. Ventajas Comparativas Vs. Ventajas Competitivas

El marco conceptual de la competitividad fue establecido en la primera mitad del siglo XIX por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. Su principal mentor fue David Ricardo, quien se destacó por su metodología de las ventajas comparativas dada a conocer en el año 1817 (Rojas y Sepúlveda, 1999; Flores, 2007).

Las ventajas comparativas de una región surgen de la posibilidad de obtener a bajo precio (o poseer) recursos naturales o insumos críticos, mano de obra, energía

² Citado por Flores (2007)

³ Ídem 1

u otros factores simples de producción, así pues, la teoría de David Ricardo se basa en las diferencias de la productividad del trabajo entre unas naciones y otras.

Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores sobre todo en el campo de las tecnología de la información, las comunicaciones, los nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge toda una reconceptualización del término ‘competitividad’, donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; siendo la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados sus principales determinantes.

Los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber-cómo” (“know-how”) tecnológico, de la infraestructura especializada, la investigación, la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, mercados de capitales desarrollados y una alta cobertura de servicios públicos de apoyo.

Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas (Rojas y Sepúlveda, 1999).

El concepto de competitividad, por tanto, puede decirse que ha ido evolucionando desde un enfoque tradicional, asociado a la consecución de resultados comerciales satisfactorios como consecuencia de una buena dotación de recursos —ventaja comparativa—, hacia un enfoque estratégico fundamentado en la ventaja competitiva asociado a la capacidad de añadir valor a esos recursos. En este sentido, aparece vinculado a la productividad y depende de un amplio conjunto de factores radicados tanto en los niveles micro como macroeconómicos (Bravo, 2004)⁴.

Este nuevo paradigma, según afirman Sánchez y Fajardo (2004) entiende la competitividad como un fenómeno complejo, dinámico, comparativo, multidimensional y difícil de medir, el cual no es observable directamente, por lo que deberán utilizarse diferentes indicadores, tanto objetivos como subjetivos. Los

indicadores objetivos son cuantitativamente medibles (reservas naturales, infraestructuras) mientras que los subjetivos son aquellos que se relacionan con la percepción del cliente (belleza y estética de un paisaje, valoración los servicios prestados). Por otra parte, la competitividad es un concepto dinámico y comparativo porque su medida y cuantificación puede variar en función del período de tiempo en el que se analice y del país de referencia que se elija.

1.2.2 Competitividad de destinos turísticos

A la hora de explicar la competitividad de los destinos turísticos, las ventajas comparativas juegan un papel muy importante (principalmente en la etapa de nacimiento y desarrollo) pues, mientras que para la mayor parte de las actividades productivas algunas de estas ventajas -dotaciones naturales como agua, paisaje, petróleo, y otros tipos de materias primas- son agotables y no pueden ser renovadas, para las empresas turísticas, estas dotaciones factoriales, si son gestionadas de una forma eficiente, no llegarán a agotarse, pues el turista disfruta del paisaje, las playas, la cultura, pero no los consume (Ritchie y Crouch, 2003).

Sin embargo, la mayor parte de éstas tiende a ir perdiendo importancia como factores de éxito, sobre todo a largo plazo, pues cuando un destino turístico comienza a entrar en la fase de madurez de su ciclo de vida, requiere de acciones positivas encaminadas a su rejuvenecimiento, mediante la sustitución de las ventajas comparativas tradicionales por ventajas competitivas que garanticen la permanencia en el mercado y generen niveles más altos de rentabilidad (Flores, 2007).

El marco teórico utilizado para el análisis de la competitividad en los destinos turísticos es la teoría de la competitividad estructural, que a su vez constituye la base de la teoría de los cúmulos o clusters.

La primera considera que la competitividad internacional es un fenómeno complejo en el que interaccionan gobiernos y empresas, y en que las dotaciones de factores productivos pueden llegar a ser irrelevantes.

La teoría de los cúmulos parte del supuesto de que la competencia internacional no se establece entre naciones, sino entre empresas que forman parte de clusters,

⁴ Citado por Flores Ruiz (2007)

localizados por regla general, en dimensiones territoriales inferiores a las que ocupan las naciones o países (Camisón, 1998)⁵.

Los clusters pueden definirse como concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero también cooperan (Porter, 1999)⁶, siendo los destinos su equivalente en el sector turístico.

Por tanto los destinos también son llamados clusters turísticos, y la OMT ha definido éstos últimos como espacios geográficos en los que tiene lugar la totalidad de la experiencia turística (OMT, 2001).

Entre las principales características de los clusters se encuentran: la cooperación entre sus miembros, que permite un mejor aprovechamiento de las ventajas territorio; la formación de redes organizacionales entre empresas geográficamente próximas; el ambiente de innovación y aprendizaje que se crea en los territorios donde se localizan y la semejanza de su evolución en el tiempo con el ciclo de vida de los productos, pudiéndose distinguir las fases de nacimiento, desarrollo y decadencia (Flores, 2007).

La existencia de una serie de ventajas localizadas en territorios concretos constituyen una de las principales causas por las que las empresas no se ubican de forma aleatoria en el espacio, sino que siguen patrones de localización homogéneos, como consecuencia de lo que la literatura ha denominado “efecto territorio” o “ventaja territorio”. (Flores, 2007)

Las ventajas territorio están conformadas por aspectos como: la capacidad de innovación de los territorios, la formación y calificación de sus recursos humanos (RR.HH.), las tecnologías disponibles y, en definitiva, toda una serie de factores avanzados, entre los que destaca el conocimiento. Estos son considerados “recursos compartidos”, y poseen un carácter público en el interior de los cúmulos, pero privado de cara a las empresas foráneas, posibilitando su consideración como fuente de ventaja competitiva para el conjunto de las empresas del cluster (Vila, 2004).

1.2.2.1 Modelos de competitividad turística

Dentro del marco de la teoría de la competitividad estructural y la teoría de los cúmulos, han sido formulados diversos modelos teóricos para explicar la

⁵ Citado por Flores Ruiz (2007)

competitividad de los destinos turísticos desde dimensiones generales o particulares de la propia actividad.

Estos se apoyan en el análisis de un amplio número de factores, y tienen en cuenta los conceptos de ventaja comparativa y competitiva de una forma integrada al explicar su desarrollo. Entre los más relevantes se encuentran:

El modelo de competitividad del Diamante de Porter (Anexo 1), considerado como el marco más aceptado actualmente para explicar el fenómeno de la competitividad internacional

El modelo de competitividad y sostenibilidad de destinos turísticos de Crouch y Ritchie (Anexo 2), que constituye uno de los primeros aportes conceptuales a la competitividad de los destinos turísticos

El modelo integrado de la competitividad de destinos turísticos de Dwyer y Kim (Anexo 3)

El *modelo de competitividad del Diamante de Porter* expone los factores explicativos de la competitividad internacional. Estos se encuentran recogidos de una forma ordenada e integrada en el “diamante”, conformado por cuatro vértices (grupo de factores) interrelacionados entre sí, así como por el “efecto gobierno” y “efecto casual”, que pueden influir sobre cada uno los vértices.

El “diamante” sirve para analizar la totalidad de los determinantes competitivos, que sitúa en los cuatro vértices del mismo y que son:

- 1) *Condiciones de los factores*: mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado (recursos humanos, capital, infraestructuras)
- 2) *Condiciones de la demanda*: la naturaleza de la demanda (exigencias, sofisticación o nuevos hábitos de los turistas)
- 3) *Sectores de apoyo y relacionados*: la presencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos (touroperadores, cadenas hoteleras, servicios especializados)

⁶ Ídem 4

4) *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*: las condiciones vigentes respecto a cómo se usan, organizan y gestionan las compañías

La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro elementos que forman el diamante es, a menudo, más importante que los elementos en sí. El grado de impacto de un elemento sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros elementos. Es decir, el conjunto es más ventajoso y competitivo que la individualidad de cada uno. (Ros, Oliva y Nuzzolese, 2007)

A Ritchie y Crouch corresponde el mérito de haber sido los pioneros en la elaboración de un modelo para evaluar la competitividad de los destinos turísticos de larga distancia. Para estos investigadores, el desarrollo del turismo en un destino tiene que ser sostenible, no solo económica o ecológicamente, sino también en el ámbito social, cultural y político.

Como refiere Mara (2006) el *modelo de Ritchie y Crouch* es prácticamente exhaustivo en el apunte de las dimensiones y atributos que conforman el sistema turístico y de las variables que condicionan su competitividad. Se asienta fundamentalmente sobre dos factores que constituyen su base: los recursos y atractivos esenciales y los factores y recursos de apoyo.

- Los *recursos y atractivos esenciales* constituyen elementos clave para la motivación y persuasión de visitantes y están distribuidos en subcategorías como: clima y naturaleza, cultura e historia y actividades
- Los *factores y recursos de apoyo* están integrados por los elementos que posibilitan que las actividades y disfrute de los servicios turísticos se lleven a cabo, al estar relacionados con la infraestructura, accesibilidad, recursos facilitadores, hospitalidad, empresa y voluntad política

Estos factores se complementan con:

- *La gestión del destino*, que incluye la forma de organización del destino y los procesos de marketing, calidad del servicio, recursos humanos e investigación y desarrollo (I+D+I)
- *La política, planeamiento y desarrollo del destino*, cuyos componentes crean el entorno en el cual se desarrolla el turismo: definición del sistema, filosofía, análisis competitivo, auditoría, monitoreo y evaluación

- *Los determinantes calificadores y amplificadores*, que constituyen influencias que afectan el potencial competitivo de los destinos. Dentro de esta categoría la ubicación geográfica y la capacidad de carga se caracterizan por ser involuntarios, mientras que a la gestión le cabe potenciar otros factores como la seguridad, imagen y costo/valor

El entorno en el cual el turismo tiene lugar, está segmentado en el modelo por:

- *el nivel macro*, en referencia a las variables incontrolables globales, como pueden ser la tecnología, la economía y el medio ambiente
- *el nivel micro*, en referencia a variables del entorno más cercano, entendido como aquello que caracteriza las condiciones competitivas de un destino turístico.

Por su parte, *Dwyer y Kim* proponen un *modelo integrado*, que fue desarrollado a partir del anterior. La diferencia consiste en que tratan de establecer vínculos más reales entre los diversos factores como relaciones interactivas entre sus componentes. El modelo establece dos grandes grupos de elementos o factores (Ros, Oliva y Nuzzolese, 2007):

1. los recursos y factores de carácter general y los recursos básicos
2. el entorno, que agrupa las condiciones para el desarrollo, la política y gestión y las condiciones de demanda.

En tercer lugar se presenta como resultado del modelo la competitividad del destino, relacionada con los determinantes de la competitividad y la prosperidad socio-económica y es medida por: el número de visitantes, el gasto turístico, la tasa de crecimiento, la participación de mercado, la duración de la estadía, la tasa de repetición, y la contribución del turismo a el valor agregado, el empleo y la inversión.

Cada uno de los modelos ha sido criticado o defendido por diversos autores, lo cual se traduce en una constante investigación sobre el tema a nivel internacional y en el surgimiento de indicadores cada vez más acertados en la ambiciosa tarea de medir un fenómeno tan multidimensional y dinámico como la competitividad turística. A continuación se exponen, a modo de resumen, algunas consideraciones generales ofrecidas por Flores (2007):

- Aún no existe un modelo de análisis de la competitividad de los destinos turísticos plenamente satisfactorio y utilizado como referente en la mayor parte de los estudios de este tipo

- Los modelos recogen un gran número de factores determinantes de la competitividad pero que no se encuentran ordenados y ponderados según su importancia
- Muchos de los factores identificados como cruciales de la competitividad de los destinos no se pueden aplicar por falta de indicadores disponibles comparables entre los diferentes destinos
- La medición de la competitividad de un destino es incompleta si se hace exclusivamente desde el punto de vista de la oferta o desde el punto de vista de la demanda, por lo que se hace necesario construir un indicador que sintetice ambos conceptos, lo cual lleva a entender la competitividad como un concepto subjetivo
- Todos los factores propuestos en los modelos analizados se encuentran interrelacionados, de forma que la competitividad de los destinos va a venir dada por las sinergias que se establecen entre los mismos y no por la simple sumatoria de los valores que toman cada uno de los factores considerados, lo cual lleva a entender la competitividad como un concepto sistémico.

1.2.2.2 El Índice de Competitividad Turística

La cuantificación de la competitividad de los destinos turísticos ha develado su enorme dificultad debido a su indiscutible carácter multidimensional y a la ausencia de consenso respecto a los indicadores que deben utilizarse entre la gran cantidad de estos empleados en la literatura.

En el marco de los trabajos del Foro Económico Mundial, realizado en Davos, Suiza, en enero de 2007, y en reconocimiento a la importante contribución del turismo a la economía mundial, al constituirse en un motor de crecimiento y de desarrollo económico para una gran cantidad de naciones, se dio a conocer un estudio denominado Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI), el cual evaluó la competitividad del sector turístico en 124 países. El informe de 2008 aumentó a 130 el número de países y a 133 en 2009.

El documento establece un total de 70 variables clave en la determinación de la competitividad del sector turístico, englobadas en 14 pilares, que a su vez están organizados en tres subíndices: marco regulador, ambiente de negocios e infraestructuras y recursos humanos, culturales y naturales.

En el informe anual se clasifican los países seleccionados de acuerdo con el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo, con una calificación de 1 a 6, la cual refleja su desempeño en cada subíndice específico, incluyéndose además un perfil para cada país evaluado, que refleja las calificaciones individuales recibidas en las variables utilizadas para calcular su TTCl. El perfil es complementado con información clave sobre los indicadores económicos del país según las estadísticas del Banco Mundial, y con indicadores provenientes del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Economic Forum, 2009).

1.2.3 Competitividad turística en Cuba

En los últimos 20 años Cuba ha alcanzado un desarrollo turístico de tal magnitud que la ha convertido en uno de los destinos más importantes y dinámicos de las Américas. Mientras en 1990 la isla clasificaba en la posición veintitrés entre los países del continente en cuanto a llegadas de turistas, en el 2009 ocupó el noveno lugar, recibiendo un total de 2,4 millones de turistas, cifra muy superior a los 0,3 alcanzados en 1990.

La tasa de crecimiento promedio anual en las llegadas a Cuba en el período 1990 a 1999 fue del 18,0%; mientras que en los últimos tres años (2008-2010) fue de un 5,3% siendo uno de los cinco países de América que mejor ha resistido los embates de la crisis (OMT, 2011a).

Los arribos turísticos a Cuba han dependido de siete mercados que aportan el 60% del turismo internacional: Canadá, Reino Unido, Italia, España, Alemania, Francia y México. Estos mercados son, a la vez, los principales emisores para el resto de los destinos caribeños, lo que conlleva a una fuerte competencia (Cruz, 2009).

Los principales competidores de Cuba en el plano internacional son los destinos del Caribe insular, debido a su cercanía y a la similitud existente en sus factores de atracción; siendo los más significativos República Dominicana, Puerto Rico, Jamaica y Bahamas.

Sin embargo, el Caribe se ha convertido en un producto genérico, poco diferenciado. Las características del paisaje son muy afines, y los destinos que en él compiten lo hacen con similares productos y modalidades turísticas (basados en el sol y la playa), y las mismas Cadenas Hoteleras, Touroperadores y Líneas Aéreas Internacionales, pasando a jugar un papel más protagónico factores como los

precios, la seguridad ciudadana, el estado de conservación de los recursos naturales y la hospitalidad de las comunidades receptoras (Perelló, 2008).

En este contexto Cuba ocupó en el 2009 el tercer lugar atendiendo a indicadores como las llegadas de turistas internacionales y los ingresos turísticos, precedido por República Dominicana y Puerto Rico, que ocuparon la primera y segunda posición respectivamente (**Anexo 4**).

Para mejorar su posición competitiva, no solo es necesario que el destino Cuba sea auténtico, sino que cada uno de los destinos turísticos que conforman el destino país, lo sea por si mismo, y que sean capaces de establecer relaciones de *coopetencia*, sustituyendo las estrategias de desplazamiento y liderazgo, por aquellas de cooperación y complementación, que privilegian las de integración entre los destinos (Betancourt, Alexandrova y Rodríguez, 2006).

El desarrollo del turismo en Cuba comenzó por ocho regiones fundamentales que se priorizaron atendiendo a sus potencialidades y atractivos turísticos: La Habana, Varadero, Jardines del Rey, Playa Santa Lucía y cayos adyacentes, el Norte de Holguín, Santiago de Cuba, la Costa Sur Central (eje de las ciudades de Trinidad y Cienfuegos) y Canarreos (Cayo Largo del Sur) (Quintana et al, 2005).

Hoy se distinguen 17 destinos turísticos, con diferentes niveles de desarrollo, que atendiendo a sus modalidades predominantes han sido agrupados en:

- *Destinos de sol y playa*: Varadero, Holguín, Jardines del Rey, Cayo Santa María, Cayo Largo del Sur, Santa Lucía, Jibacoa, Marea del Portillo y Playa Covarrubias
- *Destinos de ciudad*: Ciudad de La Habana y Santiago de Cuba
- *Destinos de recorrido con altos valores patrimoniales y naturales*: Trinidad, Cienfuegos, Camagüey, Baracoa, Pinar del Río y Península de Zapata. (Formatur, 2010).

La red de destinos cubanos puede lograr una complementación, trabajo coordinado, integración y diferenciación de productos, más allá de sistemas de gestión, polos turísticos, sistemas de precios y políticas comerciales, porque existen las condiciones dado el carácter social de la propiedad. Esto permite fortalecer todo el sistema de relaciones y contribuir a ofertar un producto con capacidad de satisfacer las expectativas y exigencias de la demanda.

Al interior de esa red, en cada uno de los destinos, los polos turísticos como sistemas de prestación de servicios localizados territorialmente, establecen relaciones de interdependencia que estimulan la competitividad y coordinan sus acciones en múltiples áreas, como son: el desarrollo de los recursos humanos, optimización de recursos financieros, desarrollos tecnológicos, diseño de productos, acceso a los canales de distribución y fortalecimiento de la capacidad de negociación frente a los touroperadores y proveedores. Se desarrolla por tanto, la sinergia que permite las estrategias de coopectencia. El elemento básico de la conformación de este tipo de organización (los polos turísticos) es la existencia de un fuerte producto turístico, capaz de atraer de forma sostenida, importantes volúmenes de visitantes y actuar como catalizador de la dinámica de integración (Betancourt, Alexandrova y Rodríguez, 2006).

1.2.4 Competitividad del destino turístico Holguín

Holguín se considera el tercer destino turístico de Cuba, superado solamente por La Habana y Varadero, destinos tradicionales con más de 100 y 50 años de historia respectivamente.

Actualmente la región se caracteriza por la modalidad de sol y playa, que se complementa con un turismo de corte naturalista e histórico cultural. Sin embargo, existen condiciones naturales y sociales para conformar un producto con cualidades de integralidad y variedad, con una importante cartera de productos (EHT Holguín, 2010).

Posee un potencial estudiado de más de 25 000 habitaciones distribuidas en 12 polos turísticos, del cual apenas se ha ejecutado un 20%, priorizándose la subregión Litoral Norte y en especial los polos: Guardalavaca, (con 1216 habitaciones), Estero Ciego (con 818 habitaciones) y Pesquero (con 2264 habitaciones) debido a su gran concentración de recursos y atractivos turísticos, existencia de una mayor infraestructura de alojamiento, técnica y de apoyo, además de la proximidad a la ciudad de Holguín y su aeropuerto internacional. Esta oferta ha sido complementada con opcionales extrahoteleras vinculadas a atributos como la arqueología, historia, naturaleza, náutica y cultura local.

A pesar de la importancia que reviste el estudio de la competitividad para el sector turístico, Holguín no cuenta con una línea metodológica para su desarrollo en el

destino y por tanto para la captación de necesidades que redunden en ventaja competitiva, esta se ha abordado solo de forma parcial en diferentes investigaciones, principalmente en la modalidad de tesis doctorales y maestrías desde 1) la calidad⁷, 2) el capital humano⁸, 3) la satisfacción del cliente⁹, 4) estrategias para mercados emisores¹⁰. (Batista, 2011)

Para obtener una idea de la situación del destino respecto a la competencia, se recurre a su comparación mediante el uso de indicadores económicos, pero el resultado obtenido no se corresponde con la posición competitiva del mismo, al ser la competitividad un concepto mucho más complejo y multidimensional.

Entre los nueve destinos de sol y playa existentes en el país, Varadero, Holguín y Jardines del Rey son los más significativos, una muestra de ello es que atrajeron en el 2009 el 82% de los clientes que visitaron dichas zonas turísticas.

Es por esa razón que Varadero y Jardines del rey son considerados como los principales competidores del destino Holguín dentro del país, pues ofertan productos similares (sol y playa), operan con los mismos mercados emisores y captan un gran volumen de visitantes anualmente.

En el año 2009 Holguín recibió 1.7 millones de turistas días y Jardines del rey 1,5 , mientras que a Varadero arribaron 6.9, la gran diferencia existente en este indicador se explica si se tiene en cuenta que la capacidad habitacional de éste último es cuatro veces superior (**Anexo 5**).

Otra variable a tener en cuenta es la ocupación hotelera, pues brinda una idea del grado de comercialización alcanzado por los diferentes destinos, independientemente de su capacidad habitacional. En este aspecto Jardines del Rey llevó la delantera con un 60,3%, seguido por Holguín con 56,4% y Varadero con 53,9%.

En cuanto a los mercados emisores, Varadero posee un mayor grado de diversificación, lo que representa una clara ventaja al contar con un menor grado de

⁷ Pérez (2006): Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico Holguinero. p-7,30,34

⁸ De Miguel (2006): Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. p-6,21

⁹ Noda (2004): Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. p-1,2,4,6,27,30,33,93

¹⁰ Escalona (2010): Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico: Aplicación para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín.

dependencia del mercado canadiense, que es responsable del 43% de sus arribos, mientras representa el 51,2% de las llegadas de turistas a Holguín y el 58% a Jardines del Rey.

La alta concentración de la demanda del destino Holguín (**Anexo 6**), con el 80% de los clientes pertenecientes a Canadá y el Reino Unido, posee como causa fundamental el poco conocimiento de su oferta en numerosos mercados potenciales, incluyendo algunos de los que viajan a otros destinos de Cuba y el Caribe.

Esta situación, según estudio realizado por la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín¹¹ se debe fundamentalmente a:

- Las acciones de promoción ejecutadas por el destino son muy limitadas, atendiendo al poco presupuesto asignado para ello así como a la falta de gestión integrada de todos sus actores
- El insuficiente uso de las tecnologías de la información (Internet)
- El desconocimiento del producto holguinero en las AA.VV minoristas en el exterior y el no aprovechamiento de los periodos de ventas en esos mercados
- La poca participación del territorio en la comercialización de su producto en el extranjero y la escasa participación de los representantes de los polos holguineros en la promoción de los mismos en el exterior.

Existen otros factores que afectan la comercialización del destino, entre los cuales se pueden citar:

- El envejecimiento de su oferta
- El Insuficiente uso del potencial cultural y de los atractivos naturales que posee el destino
- La insuficiente integración y coordinación entre todos los Actores del destino para el diseño y comercialización de sus productos
- La no correspondencia de la oferta con las demandas de los principales mercados y segmentos objetivos del destino
- La pérdida de circuitos donde participaba el territorio y el insuficiente aprovechamiento del multidesino

¹¹ Caracterización del destino turístico Holguín desde la perspectiva de la gestión comercial, Escuela de Hotelería y Turismo Holguín, Cuba 2010

- La falta de conocimiento sobre el mercado nacional que permita mejorar las ofertas existentes
- La inestabilidad y poca diversidad de los proveedores (EHT Holguín, 2010).

Los problemas listados ponen en evidencia la importancia que revisten los actores del destino como gestores de la actividad turística, desde sus diferentes perspectivas estratégicas y según el nivel en que se encuentren situados en la cadena de valor del turismo.

Por tanto, de lo anterior se puede inferir que las decisiones que se tomen en el destino serán más efectivas de acuerdo a la sinergia que se logre al generar un escenario integrado de las perspectivas de los propios actores, brecha hasta ahora no cubierta según las fuentes consultadas.

1.3 Proceso de toma de decisiones. Concepto y características fundamentales

El proceso de toma de decisiones se define como la identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de solución entre varias existentes, siendo una actividad imprescindible con significado especial en todos los niveles y actividades de una organización (Salazar, 2010).

Atendiendo a la frecuencia, las decisiones se clasifican en programadas y no programadas:

- Las *decisiones programadas* se toman frecuentemente, también se les llama decisiones estructuradas. Se ejecutan de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas ya existentes, que facilitan la solución de situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas
- Las *decisiones no programadas*, también denominadas no estructuradas, son aquellas que surgen ante situaciones imprevistas, que necesitan de un proceso específico de solución o poseen un nivel de importancia que requiere un tratamiento especial.

La toma de decisiones es una de las tareas gerenciales más frecuentes y trascendentales, imponiéndose la necesidad de que los administrativos posean conocimientos técnicos adecuados, experiencia suficiente y sepan manejar métodos efectivos para la solución de problemas (Herrera, 2002).

La Ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos, que determinan el tipo de decisiones que se deben afrontar:

1. *Nivel estratégico*- Alta dirección; planificación global de toda la empresa
2. *Nivel táctico*- Planificación de los subsistemas empresariales
3. *Nivel operativo*- Desarrollo de operaciones cotidianas.

Las decisiones no programadas van a prevalecer sobre las programadas en los más altos niveles de jerarquía en las organizaciones, ocurriendo lo contrario en los niveles inferiores, donde se llevan a cabo un mayor número de tareas rutinarias.

Las decisiones de los altos ejecutivos son menos estructuradas, pues rara vez existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario, deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación donde muchos de los datos son inexactos y deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre. (Mariscal, 2004)

Según Herrera (2002) son tres las situaciones que pueden encontrarse al tomar una decisión. Estas dependen en gran medida del conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen el problema, y van a condicionar la decisión final o la solución que se encuentre:

- *Certidumbre*: se produce generalmente en las decisiones programadas, ya que existe suficiente información para conocer cuál va a ser el resultado. En este caso el grado de seguridad y confianza es alto y generalmente el decisor se inclina hacia una alternativa en específico, que será la que genere mayor beneficio
- *Riesgo*: cuando una alternativa representa un riesgo, implica que la información que se posee es incompleta. El riesgo nace por una falta de información que puede ocasionar una falla en el resultado
- *Incertidumbre*: surge al no contarse con información acerca de una alternativa, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferentes alternativas de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen.

Independientemente de si es programada o no, toda decisión implica emitir un juicio sobre la adopción de un riesgo, a partir del cual se intenta llevar a cabo un

proceso para poder eliminar, al mayor grado posible, la incertidumbre asociada y así obtener resultados eficientes.

1.3.1 Racionalidad en la toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones debe tener una premisa: ser efectuado en forma racional o “como debería hacerse” lo que deriva en un modelo para tomar decisiones que sirva como una guía objetiva para resolver un problema de la forma más óptima. Esta racionalidad en concordancia con un modelo normativo significa tomar las decisiones de acuerdo al criterio de coste y beneficio. (Mariscal, 2004)

Dos importantes definiciones del concepto de racionalidad corresponden al de los objetivos inmediatos y al del egoísmo. En el primero, se es racional si se es eficiente en la realización de los objetivos que se tengan en el momento. Para el segundo criterio, se es racional cuando se produce mayores beneficios directos a la persona según sus preferencias y gustos. (Parfit, 1984)¹²

Simon (1957)¹³ sugiere que las decisiones son efectuadas en forma racional acotada, es decir las personas tratan de comportarse lo más racional posible dentro de las fronteras de la información limitada, restringida capacidad cognitiva y a veces con objetivos en conflictos, buscando soluciones satisfactorias y no óptimas según los criterios de selección establecidos.

Sin embargo, la organización busca un comportamiento racional en término de sus metas y objetivos, por lo tanto ésta debe contribuir en establecer premisas de decisión y rutinas de decisión que simplifique las decisiones y minimice la brecha entre la racionalidad acotada de los individuos y la racionalidad deseada en la organización (March y Simon, 1993).

La racionalidad es una de las fuerzas que mueve la conducta y las decisiones, pero no es la única. Existen hábitos, pasiones, apetitos, sentimientos, etc. que llevan a una conducta no racional en muchas situaciones.

Cuando la recogida de la información es costosa y la capacidad cognoscitiva para asimilarla es limitada, es irracional estar totalmente informado. En este sentido, aplicando el concepto de racionalidad acotada nuevamente, la toma de decisiones con información incompleta ha sido preponderante, justificada principalmente

¹² Citado por Mariscal (2004)

¹³ Ídem 12

cuando los beneficios adicionales esperados son inferiores a los costos de aplicar métodos más racionales con mayor información.

1.3.2 Etapas que intervienen en el proceso de toma de decisiones

Al constituir la toma de decisiones un proceso, el mismo consta de diversas etapas que son expuestas a continuación (Romo, 2003):

1. *Identificar y analizar el problema*

Esta etapa consiste en encontrar y definir con claridad el problema y cada una de sus causas, reconociendo que se debe tomar una decisión para llegar a su solución. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada; o potencial, porque se estima que dicha situación existirá en el futuro.

2. *Identificar los criterios de decisión y ponderarlos*

Consiste en identificar los aspectos relevantes al momento de tomar la decisión, es decir las pautas de las cuales depende y asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome.

3. *Definir la prioridad para atender el problema*

La definición de la prioridad se basa en el impacto del problema y en la urgencia que se tiene para solucionarlo.

4. *Generar las alternativas de solución*

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. La solución perfecta es aquella que pueda eliminar la raíz del problema, aunque implique un costo más elevado.

5. *Evaluar las alternativas*

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y unas respecto a las otras, asignándoles un valor ponderado.

6. *Elección de la mejor alternativa*

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas como el análisis jerárquico de la decisión que ayudan a valorar múltiples criterios.

7. Aplicación de la decisión

Convertir la decisión en acción es un proceso que debe planificarse y organizarse adecuadamente. El primer paso es lograr que a cada una de las personas implicadas comprendan la elección y se comprometan con su correcta implementación.

8. Evaluación de los resultados

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar su eficacia. Cuando los resultados no son satisfactorios se debe valorar si solo debe dársele un poco más de tiempo para obtener los efectos deseados o si la decisión no fue la acertada. En este caso se debe reiniciar el proceso para hallar una nueva solución.

El nuevo proceso que se inicie contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener en cuenta que los procesos de toma de decisiones son sumamente dinámicos, pues por lo general las decisiones deben ser modificadas continuamente, debido a la evolución que tenga el sistema o a la aparición de nuevas variables que lo afecten.

1.3.3 La información como materia prima en la toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones utiliza la información como activo fundamental, debido a que sin ella no resultaría posible evaluar las alternativas existentes o desarrollar nuevas vías de solución.

Los cambios continuos en el entorno y dentro de los destinos turísticos, promueven la necesidad de mejorar el proceso de toma de decisiones, por lo que es necesario el refinamiento continuo de la información que llega a los entes decisores.

Un elemento importante a considerar es el hecho de que quien decide se comporta racionalmente sólo en función de aquellos aspectos de la situación que logra percibir y conocer, aquellos que no se conozcan no interfieren en su decisión aunque influyan en el resultado.

Por tanto mientras se disponga de mayor información, con la calidad y objetividad necesaria para aportar elementos de juicio sobre el problema a resolver, se incrementa la probabilidad de que la decisión sea más racional y saludable para el logro del objetivo deseado (Salazar, 2010).

1.4 Importancia de la visión y expectativas de los principales actores del destino para la mejora en la toma de decisiones y la competitividad del mismo

En las fuentes consultadas durante la presente investigación se ha podido constatar que si bien los procesos decisionales tienen importantes componentes objetivos, la subjetividad de los decisores (es decir de los seres humanos que toman decisiones) y actores de un determinado negocio pueden ser incluso más importantes.

Es así que investigadores como Bandler y Grinder (1975), propusieron una serie de principios y modelos acerca de cómo el cerebro procesa las experiencias; estos principios (Programación Neurolingüística) tenían el fin tanto de entender la subjetividad en este sentido como de influir en ella, y junto a los trabajos de Goleman (1995) basados en la inteligencia emocional y Schmitt (1999) acerca del marketing de la experiencia, sientan algunas de las bases para estudiar la subjetividad, tanto enfocada en la autoayuda del ser humano, como en el cliente para a partir del diapasón emocional de este, generar ganancias en los negocios.

El turismo, no ajeno a estas corrientes, absorbió en la era del conocimiento, especialmente en la primera década del siglo XXI, las herramientas propuestas por los autores de la economía de la experiencia.

Así, diversas investigaciones en la actividad turística hasta la fecha tienen su núcleo en la creación de paquetes de experiencias que conecten a los productos que ofrecen los destinos, con las emociones de los turistas.

Sin embargo cabe acotar que el campo de las experiencias y la subjetividad en el turismo es mucho más amplio que el simple conocimiento de factores como la satisfacción de los clientes, aspecto sumamente tratado en las investigaciones sobre los destinos.

Según Batista (2011) el estudio de la experiencia desde un enfoque integral es un rico campo de ideas constituido por la perspectiva multidimensional de todos sus actores en cuanto al conocimiento acumulado en ellos (tanto durante su vida como de cara a la actividad que desarrollan) y sus emociones, como base para la prospectiva tecnológica y la toma de decisiones eficaces en el sector del turismo.

El investigador argumenta además, que este asunto ha sido escasamente abordado en la literatura sobre el tema hasta la fecha (2011) por lo que elaborar una herramienta que logre explorar la subjetividad de los distintos actores de un

destino turístico (en este caso el destino turístico Holguín), cristalizada en la visión y expectativas de estos (en lo referente al destino), permitiría la construcción de un escenario integrado que propicie la toma de decisiones objetivas y eficaces en las distintas dimensiones de la actividad turística, así como nuevas ideas que potencien la innovación en el propio destino.

La presente investigación pretende cubrir esa brecha, al proponer un procedimiento para el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores del destino turístico Holguín para potenciar la toma de decisiones eficaces y la competitividad.

1.5 Conclusiones parciales del marco teórico referencial

1. De la eficacia de la toma de decisiones y la calidad de la gestión de los destinos turísticos dependerá la competitividad y por consiguiente, la posición competitiva que estos alcancen
2. La competitividad de un destino turístico es compleja (al constituir este un sistema difuso en términos, fronteras y nivel organizativo) y puede asumirse como un concepto dinámico, sinérgico y comparativo porque sus dimensiones cualitativas y cuantitativas varían en función del período de tiempo en el que se analice y del país o región de referencia donde tenga lugar el estudio
3. Estudiar de forma integrada y continua a los actores (tanto a los principales como a otros que se vayan definiendo en el tiempo por la dinámica de la propia actividad económica) de un destino turístico, permitirá aprovechar las sinergias que se establecen entre los mismos y por lo tanto potenciar la competitividad y la toma de decisiones en el propio destino
4. La toma de decisiones de los actores de un negocio está permeada por un importante y rico componente subjetivo compuesto por elementos como el conocimiento tácito o explícito y las emociones de los decisores
5. Una herramienta que permita el monitoreo de la visión y expectativas de los principales actores del destino turístico, lograría construir un escenario integrado de la subjetividad de estos actores en relación con el destino, permitiendo disminuir la irracionalidad en la toma de decisiones, aumentar la certidumbre y potenciar la creatividad e innovación de cara a la toma de decisiones eficaces y la competitividad.

CAPÍTULO 2 PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL MONITOREO INTEGRADO DE LA VISIÓN Y EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES ACTORES DEL DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN

Tomando como punto de partida el análisis realizado en el capítulo I, se propone el procedimiento para el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores del destino turístico Holguín, (**Anexo 7**) con el objetivo de suplir la necesidad de contar con una herramienta para la construcción de un escenario integrado de dichas categorías de manera sistemática, que coadyuve a la mejora de la toma de decisiones y a la implantación de una correcta estrategia competitiva en el clúster turístico.

El mismo consta de cuatro fases con una serie de pasos descritos de una manera sencilla y comprensible, se hace referencia además al objetivo de cada fase y las técnicas a emplear para su ejecución.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto en el presente capítulo se pretende:

1. Mostrar el esquema metodológico que sirvió de base para la concepción del procedimiento
2. Desarrollar la propuesta de procedimiento para el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores del destino turístico Holguín
3. Demostrar la fiabilidad del procedimiento mediante su aplicación parcial experimental

2.1 Esquema metodológico

El procedimiento se fundamenta en los estudios de la economía de la experiencia, la programación neurolingüística, la gestión de destinos turísticos y la competitividad, explicada a través del modelo de Crouch y Ritchie. Su *objetivo general* es ofrecer una herramienta que permita el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores del destino turístico Holguín.

Sus *objetivos específicos* son:

- Determinar la visión general de los actores del destino sobre la situación del mismo
- Identificar la percepción de los actores del destino sobre las dimensiones que conforman el sistema turístico a nivel de destino

- Conocer las expectativas que poseen los actores sobre el destino turístico del cual forman parte
- Contribuir mediante su aplicación sistemática al fortalecimiento del proceso de toma de decisiones, la innovación y por consiguiente a la competitividad del destino.

2.2 Procedimiento propuesto

2.2.1 Fase I Preparación inicial

Objetivo: crear las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo de la investigación.

Descripción: en esta primera fase se debe constituir el equipo que llevará a cabo el monitoreo, definiendo las responsabilidades de cada miembro. A su vez se realizará una exploración de los actores a monitorear, identificándolos y caracterizándolos brevemente con el objetivo de crear una base informativa para la investigación.

Técnicas a emplear

- Análisis de contenido
- Técnicas participativas de trabajo en grupo (ej: tormenta de ideas, escribiendo ideas)

Paso 1 Creación del grupo de trabajo

El número de miembros oscilará entre 3 y 5, en dependencia del tiempo con que se cuente para realizar la investigación. Éstos deberán poseer conocimientos básicos de muestreo, aplicación de instrumentos de recogida de información y análisis de datos estadísticos, así como habilidades para el trabajo en equipo.

Contará con un coordinador encargado de organizar el trabajo y trazar las estrategias a seguir durante su ejecución.

Paso 2 Capacitación del grupo de trabajo

Se le dará a conocer a todo el grupo la naturaleza de la investigación, los pasos a seguir, sus objetivos y las tareas que deberán acometer para su cumplimiento.

Se debe garantizar que los miembros del grupo comprendan las características generales del destino, así como las técnicas y herramientas a utilizar en el monitoreo. Además, es necesario identificar las necesidades de aprendizaje que puedan influir en su desempeño, capacitándolos en cada una de ellas.

El grupo realizará encuentros por sesiones de trabajo para desarrollar los diferentes pasos por los que transita el monitoreo.

Paso 3 Identificación de los actores del destino

Una vez organizado el trabajo, los investigadores deberán identificar los actores que conforman el sistema turístico dentro del destino, tomando como base los siguientes, además de otros que queden definidos por las peculiaridades del mercado y área geográfica en la que se encuentre ubicado:

1. Organismos de planificación turística
2. Grupos hoteleros
3. Entidades de Alojamiento Turístico
4. Touroperadores
5. Líneas Aéreas
6. Agencias de Viaje
7. Aeropuertos
8. Oferta complementaria
 - Agencias Transportistas
 - Agencias de información turística
 - Entidades de gastronomía y recreación turística
 - Tiendas
 - Atención Médica
9. Proveedores de productos y servicios de apoyo al turismo
10. Comunidad Local

Dentro de las entidades, los actores a monitorear serán los miembros de su ápice estratégico, pues lo que se persigue explorar con la investigación es su visión sobre el estado del destino y cuáles son sus expectativas en relación al mismo. Para a partir de ello tomar decisiones eficaces y obtener nuevas ideas que permitan potenciar la gestión de la innovación.

Paso 4 Caracterización de los actores del destino

Se llevará a cabo una breve caracterización de los actores, en la que deberán ser incluidos los aspectos que se exponen a continuación, dejándose a consideración del equipo de trabajo la inclusión de otros de interés para la investigación:

En el caso de entidades:

- Nombre
- Entidad a que pertenece
- Ubicación
- Objeto social
- Tiempo de operación en el destino

Para los Touroperadores y líneas aéreas se tendrá en cuenta:

- Nombre
- País
- Ubicación en el destino
- Tiempo de operación en el destino
- Cantidad de pax movidos en el último año

Comunidad receptora:

- Nombre de la región
- Situación geográfica
- Actividades económicas principales
- Tiempo de intercambio con el turismo internacional
- Principales impactos positivos y negativos resultantes de dicho intercambio

2.2.2 Fase II Planificación instrumental

Objetivo: sentar las bases para la recogida de la información.

Descripción: en la segunda fase de la investigación deberán ser definidos los instrumentos a utilizar con los diferentes actores, el diseño de la muestra con la cual se trabajará en cada caso, así como el método de comunicación más efectivo en dependencia de las condiciones en que se realice la misma.

Técnicas a emplear

- Técnicas participativas de trabajo en grupo (ej: tormenta de ideas, escribiendo ideas)
- Métodos estadísticos para el cálculo del tamaño de muestra

Paso 1 Definición del instrumento a utilizar con cada actor

Se propone la aplicación de la encuesta y la entrevista (**Anexos 8 y 9**) de forma simultánea a los actores que representan entidades turísticas, con el objetivo de obtener, a partir del uso de preguntas abiertas en la entrevista y cerradas en la encuesta, una información más completa y mensurable.

Para la comunidad local, debido al tamaño relativamente grande de su población, se aconseja la aplicación de la encuesta (Anexo 10) por ser un instrumento extensivo.

No obstante podrán ser empleados otros instrumentos y técnicas, en dependencia de la creatividad de los miembros del equipo investigador y la factibilidad de su aplicación.

En la elaboración de los instrumentos se tomó como base teórica el *Modelo de competitividad y sostenibilidad de destinos turísticos de Crouch y Ritchie*, por ser uno de los más referenciados en la literatura revisada, al apuntar de manera exhaustiva las dimensiones y atributos que conforman el sistema turístico y las variables que condicionan su competitividad.

Paso 2 Diseño de la muestra

Se propone llevar a cabo un diseño de muestra para cada grupo de actores, que debe seguir los pasos que se describen a continuación:

- 1- Determinar la población, que deberá estar compuesta por la totalidad de los actores que componen el grupo (ej.: entidades de alojamiento turístico del destino)
- 2- Calcular el tamaño de la muestra para cada población, teniendo en cuenta que:
 - las poblaciones de 30 individuos o menos ($N \leq 30$) son consideradas estadísticamente pequeñas; en estos casos resulta innecesario el cálculo de una muestra, pues los instrumentos deberán ser aplicados a la totalidad de los mismos para que los datos sean representativos
 - para aquellos cuyas poblaciones sean mayores de 30 y menores de 100 000 ($30 < N \leq 100\,000$) se propone la utilización de la fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

- las poblaciones de más de 100 000 individuos ($N > 100\ 000$) son consideradas infinitas, el cálculo de la muestra en estos casos se puede realizar mediante la fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

Estas fórmulas han sido extraídas del libro “Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo” de J. Enrique Bigné, Xavier Font y Luisa Andreu publicado por ESIC Editorial en el año 2000 y en ellas:

N: tamaño de la población

z: coeficiente de fiabilidad (siendo 2 para un intervalo de confianza del 95% y 3 para un intervalo de confianza del 99%)

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso ($q = 1 - p$)

e: error muestral (debe ser $\leq 0,1$)

- 3- Seleccionar el método de muestreo, sugiriéndose la utilización del aleatorio simple.

Paso 3 Definición del método de comunicación con los actores

Deberá definirse por parte del equipo de trabajo qué método de comunicación será empleado para la aplicación de las encuestas y entrevistas, atendiendo a criterios como las condiciones de la investigación (tiempo, cantidad de investigadores) y las características de los actores.

Aunque la vía telefónica, el correo electrónico y las tecnologías web se pueden utilizar, se recomienda la selección del método personal o cara a cara, pues el investigador tiene la posibilidad de aclarar las dudas que puedan surgir en el entrevistado, además de apreciar la reacción del mismo ante el instrumento.

2.2.3 Fase III Implementación

Objetivo: obtener la información referente a la visión y expectativas de los actores del destino turístico.

Descripción: contando con la información referente al tamaño muestral, se realizará una caracterización de los actores a monitorear, los instrumentos serán aplicados a los diferentes actores por parte del equipo investigador, que luego llevará a cabo el

procesamiento y análisis de los datos obtenidos a través de programas estadísticos como el SPSS. La información resultante se recopilará en un informe para su posterior utilización.

Métodos y técnicas a emplear

- Entrevista
- Encuesta
- Métodos estadísticos para el procesamiento y análisis de la información
- Técnicas participativas de trabajo en grupo (ej: tormenta de ideas, escribiendo ideas)
- Métodos teóricos para la elaboración del informe

Paso 1 Aplicación del instrumento correspondiente a cada actor

Este paso constituye un proceso crítico dentro de la investigación, pues el éxito de la misma depende en gran medida de la calidad de su ejecución. Consiste en aplicar los instrumentos a los actores seleccionados a través del muestreo, y puede ser organizado a través de un cronograma que incluya la fecha, método de comunicación e investigadores responsables.

Se recomienda la grabación de las entrevistas para facilitar la recogida de la información. Los investigadores pueden descubrir durante su aplicación, a partir de aspectos derivados de las respuestas, nuevas interrogantes que pudieran ser respondidas eficazmente por los actores y dar lugar a datos de utilidad para la investigación.

Paso 2 Procesamiento de los datos e información

Una vez recopilados los datos se hace necesario su procesamiento. Para llevar a cabo este paso se propone un Libro de Códigos para cada encuesta (**Anexos 11 y 12**) que pueden ser utilizados con facilidad por el equipo de trabajo. En estos aparecen relacionadas cada una de las preguntas con sus variables correspondientes, y son asignados códigos numéricos a las posibles respuestas para poder ser procesadas estadísticamente.

La información recogida puede resumirse en una matriz de datos $N \times M$, con forma de estructura rectangular, en la cual N es el número de unidades de análisis (número de actores) y M el número de hechos arrojados de dichas unidades (dimensiones). Las unidades de análisis deberán ocupar la dirección de las filas y las dimensiones

la de las columnas, mientras que los valores aparecerán en el cruce de filas y columnas.

Se sugiere utilizar el paquete estadístico SPSS para Windows (Statistical Package for Social Sciences) en su versión 17, sistema en el que se codificarán y tabularán los ítems de cada uno de los cuestionarios considerados válidos y le serán aplicados análisis estadísticos que serán explicados en los Pasos 3 y 4.

Para el procesamiento de las entrevistas, es necesario contar con un sistema de registro que permita recoger las transcripciones de las grabaciones realizadas, de manera que sean fácilmente recuperables para su análisis e integración con los datos recogidos a partir de las encuestas. Se sugiere digitar esas transcripciones en un procesador de palabras.

Paso 3 Análisis de las cualidades de los instrumentos

Los datos obtenidos a partir del procesamiento de las encuestas deberán ser sometidos a análisis estadísticos con el objetivo de determinar la fiabilidad y validez de las mismas como instrumentos de medición.

La fiabilidad es la característica primaria de una técnica de investigación y se entiende como la exactitud de los datos en el sentido de estabilidad, repetitividad o precisión, es decir la fiabilidad de una escala se refiere al grado en que esta se encuentra libre de errores aleatorios y proporciona resultados consistentes (González, 2010).

La validez es el grado en que un instrumento mide lo que realmente pretende medir, es decir, la adecuación entre las metas y los fines (Ghiglione, 1989)¹⁴.

Para el análisis de la fiabilidad se propone la utilización del alpha de Cronbach¹⁵, por ser el índice más aplicado a estos efectos. Su valor puede variar entre cero y uno, si bien es posible la existencia de valores negativos, lo que indicaría que en la escala hay algunos ítems que miden lo opuesto a lo que miden los demás. Cuanto más cercano esté el valor del alpha de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida.

¹⁴ Citado por González (2010)

¹⁵ Este análisis está disponible en el paquete estadístico SPSS

Escalas para interpretar el coeficiente de fiabilidad (Ruiz, 1998)¹

0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.40 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

La validez puede ser determinada a través del uso del índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)¹⁶, que mide la idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial comparando los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial.

Según González (2010) está comúnmente aceptado que:

Si $KMO < 0.5$ no resultaría aceptable para hacer un análisis factorial, luego no se acepta la consistencia interna

Si $0.5 < KMO < 0.6$ el grado de correlación es medio, y habría aceptación media en los resultados del análisis factorial, luego la consistencia interna es aceptable.

Si $KMO > 0.7$ indica alta correlación y, por tanto, conveniencia de un análisis factorial, luego la consistencia interna es alta.

Paso 4 Análisis de la información

El análisis de datos generados por la encuesta y la entrevista tiene como objetivo la detección de atributos altamente relacionados y/o valorados por los grupos encuestados, así como otros que por su alto nivel de novedad sugieran nuevas líneas de innovación en alguna dimensión de la actividad turística.

Se debe acotar que la calidad del análisis depende no solo de la habilidad de los métodos analíticos estadísticos empleados por los miembros del grupo de trabajo sino del nivel de experiencia y conocimiento de la industria que posean estos o los expertos a los que acudan.

A continuación se exponen métodos de análisis que pueden ser empleados, su selección dependerá de los objetivos de la investigación. Pueden surgir otros,

¹⁶ Ídem 3

producto de la actividad creativa del grupo de trabajo y partes interesadas en la aplicación del procedimiento:

1- Análisis univariado

- Estadígrafos de tendencia central (media, moda, mediana)
- Estadígrafos de dispersión (varianza y recorrido)

2- Análisis bivariado

- Análisis de correlación de Pearson (para variables continuas)
- Análisis de correlación de Spearman (para variables ordinales, no puede haber empates)
- Análisis de correlación Tau de Kendall (para variables ordinales, pueden haber empates)

3- Análisis multivariado

- Análisis clúster
- Análisis factorial de componentes principales

Paso 5 Presentación de los resultados

Esta etapa tiene como objetivo presentar los hallazgos obtenidos en la investigación. Generalmente se lleva a cabo a través de un informe escrito, cuya adecuada elaboración resulta fundamental para que los destinatarios del estudio puedan comprenderlo y les sea de utilidad.

Es importante que el mismo sea elaborado en un formato simple. Deben utilizarse ayudas gráficas y numéricas, así como recursos de estilo que faciliten su lectura y comprensión.

En el informe de investigación deben estar presentes aspectos como:

- Objetivos de la investigación
- Identificación de los actores del destino
- Población y muestreo
- Caracterización de los actores a monitorear
- Métodos analíticos utilizados
- Escenario integrado compuesto por:
 - Hallazgos de la aplicación de la entrevista a los actores de las entidades
 - Hallazgos de la aplicación de la encuesta a los actores de las entidades
 - Hallazgos de la aplicación de la encuesta a la comunidad

- Recomendaciones
- Anexos
 - Formatos de recolección de la información
 - Tablas y gráficos de soporte no incluidos en el cuerpo del informe

2.2.4 Fase IV Control y ajuste

Objetivo: optimizar la eficacia del procedimiento para el logro de sus objetivos.

Descripción: serán aplicadas entrevistas personales o grupales a los usuarios de la información resultante del monitoreo con el objetivo de verificar su eficacia y determinar nuevas necesidades de información que darán lugar a la realización de modificaciones en el procedimiento. Posteriormente se determinará la frecuencia de aplicación del monitoreo.

Técnicas a emplear

- Entrevista
- Técnicas participativas de trabajo en grupo¹⁷

Paso 1 Verificación de la eficacia del procedimiento

Con posterioridad a la entrega de los resultados a la entidad interesada en la investigación, deberá ser verificada la eficacia del procedimiento a través de entrevistas personales o grupales a los miembros de su ápice estratégico, que deberán indagar sobre la utilidad de la información resultante del monitoreo para:

- La mejora de la eficacia, racionalidad y pertinencia del proceso de toma de decisiones en el destino
- la generación de innovaciones que coadyuven a la creación de ventajas competitivas

Otro aspecto a investigar será la existencia de nuevas necesidades de información, con el objetivo de ser tenidas en cuenta en posteriores aplicaciones del monitoreo, para lograr una constante adaptación del mismo a las condiciones del destino

Paso 2 Ajustes

A partir de los resultados obtenidos en el paso anterior se valorará la necesidad de realizar cambios estructurales o de contenido al procedimiento.

Paso 3 Determinación de la frecuencia de aplicación del procedimiento

El ápice estratégico del organismo o institución interesada en la ejecución del monitoreo en coordinación con el equipo de trabajo seleccionado deberá determinar su frecuencia de aplicación (que puede oscilar entre tres meses y un año según arroje la técnica de observación, aunque se recomienda la construcción de un índice de aproximación para este empeño) teniendo en cuenta que la visión y expectativas de los actores constituyen categorías dependientes de una amplia gama de factores, tanto endógenos y exógenos como objetivos y subjetivos, pudiendo mantenerse estable por un amplio espacio de tiempo o variar repentinamente.

2.3 Algunos resultados de la aplicación parcial experimental del procedimiento para el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores del destino turístico en Holguín

Con el objetivo de poner a prueba el procedimiento y explorar los resultados que pueden ser obtenidos a partir del mismo, se llevó a cabo como parte de la investigación una aplicación parcial experimental, que a pesar de encontrarse limitada por la disponibilidad de tiempo, permitió el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para la puesta en práctica del procedimiento fue conformado un grupo de trabajo compuesto por 4 miembros: dos estudiantes de 4to año de Licenciatura en turismo, la autora de la tesis y el tutor de la investigación, fungiendo este último como coordinador del equipo.

2.3.1 Identificación de los actores del destino

Teniendo en cuenta los actores relacionados en el procedimiento y empleando como fuentes de información la Caracterización del destino turístico Holguín desde la perspectiva de la gestión comercial¹⁷ y entrevistas a especialistas de la Escuela de Hotelería y Turismo FORMATUR y de la Agencia de información turística INFOTUR, fueron identificados como los principales actores del destino:

¹⁷ Se sugieren técnicas que condensan el conocimiento grupal como la tormenta de ideas.

¹⁸ EHT (2010): *Caracterización del destino turístico Holguín desde la perspectiva de la gestión comercial*.

1 <i>Organismo de planificación turística</i>	Delegación MINTUR Holguín		
2 <i>Grupos Hoteleros</i>	Cubanacán	Gaviota	Islazul
3 <i>Entidades de alojamiento turístico</i>	Hotel Sol Club Rio de Luna Mares Hotel Paradisus Río de Oro & SPA Hotel Blau Costa Verde Hotel Playa Costa Verde Hotel Playa Pesquero Hotel Sirenis Playa Turquesa Villa Cayo Saetía Villa Pinares de Mayarí Bahía de Naranjo Hotel Pernik Villa El Bosque Villa Mirador de Mayabe Hotel Miraflores Villa Don Lino Villa Cabañas		
4 <i>Principales touroperadores¹⁹</i>	Thomas Cook First Choice VAT Sunwing TMR Air Canada TUI Holanda TUI	Neckermann THP Presstour Oger Aurinkomatkat Kuoni Alpitur Hotel Plan	

¹⁹ Se seleccionaron los touroperadores más representativos, pues de los 48 que operaron en el destino en el 2009, son los que gestionaron las cantidades de pax más significativas por mercados emisores

5 Principales líneas aéreas por países	Cuba: Cubana de aviación, Aerocaribbean Canadá: Sunwing, Air Canada, Air Transat, West Jet Reino Unido: Thomas Cook, First Choice Alemania: Condor Holanda: Arkefly Italia: Neos, Blue Panorama, Livingston Finlandia: Finair EE.UU: American Airlines, Skyking		
6 Agencias de viaje receptoras	Viajes Cubanacán Cubatur	Gaviotatours Havanatur	Ecotur Paradiso
7 Aeropuerto	Aeropuerto internacional Frank País García		
8.1 Agencias transportistas	Transtur - Cubacar Transgaviota - Rent a car vía Cubataxi		
8.2 Agencia de información turística	Infotur		
8.3 Gastronomía y Recreación	Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares Náutica y Marinas Marlin S.A. Marina Gaviota Oriente		
8.4 Tiendas	Tiendas Caracol y Tiendas Gaviota		
8.5 Atención Médica	Clínica Internacional Guardalavaca Farmacia Internacional Guardalavaca Óptica Miramar Holguín Consultorios médicos en los hoteles		

9 Proveedores de productos y servicios de apoyo al turismo	AT Comercial
	Comercializadora D' LEONES
	Comercializadora ITH
	Comercializadora Oros Rojos
	Empresa Hermanos Sartorios
	Pesca Caribe
	Empresa Frutas Selectas Holguín
	Cuba Agro
	Havana Club Internacional S.A.
	Los Portales S.A
	Cervecería Bucanero S.A.
	Empresa de productos lácteos
	Aves del paraíso
	Internacional Cubana de Tabacos S.A
	Suchel Camacho S.A
	Distribuidora Cimex S.A
	Copextel S.A
	Empresa de Telecomunicaciones de Cuba
	Empresa de Acueducto
	Unión Eléctrica de Cuba
	Elf gas Cuba
	Geocuba
	Empresa de Servicios Comunes
	Empresa Provincial de las Artes Escénicas Holguín
	Centro Provincial de la música

10 Comunidad local	Habitantes de la provincia Holguín
--------------------	------------------------------------

En el **Anexo 13** aparece el flujo de la organización turística en Holguín, con la participación de sus diferentes actores.

2.3.2 Población y muestreo

De la totalidad de los actores identificados, se incluyeron en la investigación aquellos a los que por cuestiones de disponibilidad de tiempo fue posible acceder. En la **tabla 1** aparece la ficha técnica de la investigación para el diseño muestral de los habitantes de la provincia, único caso en que se hizo necesario el cálculo del tamaño

de muestra, empleándose la fórmula descrita en el procedimiento para poblaciones infinitas.

La **tabla 2** recoge el tamaño de la población y la muestra para el resto de los actores monitorear. En el caso de los TTOO y entidades de alojamiento turístico se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionándose los más representativos en el destino.

Tabla 1 Ficha técnica de la investigación

Población o universo	Habitantes de la provincia Holguín
Tamaño de la población	1 037 573 ²⁰
Tamaño de la muestra	100
Error muestral	± 10 % (p=q=0.5)
Nivel o intervalo de confianza	95,5%
Tipo de diseño muestral	Muestreo aleatorio simple

Tabla 2 Tamaño de la población y la muestra para los actores de las entidades turísticas

<i>Población</i>	<i>Tamaño de la población</i>	<i>Tamaño de la muestra</i>
Grupos Hoteleros	3	3
Entidades de alojamiento turístico	18	12
Principales touroperadores	48	16
Agencias de viaje receptoras ²¹	6	4
Aeropuerto	1	1
Agencias transportistas	3	3
Agencia de información turística	1	1
Entidades de gastronomía y recreación	3	3

²⁰ ONE (2011b)

2.3.3 Caracterización de los actores a monitorear

Como fuentes de información fueron empleados la Caracterización del destino turístico Holguín desde la perspectiva de la gestión comercial y documentos de trabajo facilitados por empresas del destino durante el trabajo de campo de la investigación.

1 Grupos hoteleros

La compañía **Hoteles CUBANACÁN**, pertenece al grupo homónimo constituido el 5 de agosto de 1987, opera en Holguín desde el propio año. Cuenta con 70 hoteles y 15 mil habitaciones en las principales regiones turísticas del país, tres de los cuales se encuentran enclavados en el territorio holguinero, representando el 25% de la planta habitacional del destino.

La División **ISLAZUL Holguín** fue creada como estructura organizativa de la cadena de turismo del propio nombre, el 30 de Agosto de 1994, es una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio, su oficina central esta ubicada en la calle Libertad No 126, esquina Aguilera en la capital provincial y su sede nacional radica en la Casa Matriz en Ciudad Habana posee 6 instalaciones hoteleras con un total de 509 habitaciones.

Grupo Gaviota, Sociedad Anónima Cubana fundada desde 1988 con prerrogativas especiales para asociarse con los capitales extranjeros. Cuenta con nueve hoteles enclavados en el destino Holguín y una planta de 3125 habitaciones lo que constituye el 63,9 % de la capacidad habitacional de la provincia.

2 Entidades de alojamiento turístico

Las 12 entidades de alojamiento turístico del destino seleccionadas para la investigación aparecen en la **tabla 3** clasificadas por grupos hoteleros incluyéndose información referente al número de habitaciones, la categoría por estrellas y la modalidad turística de cada una.

²¹ Solo fue posible acceder a información referente a las AAVV tradicionales del destino.

Tabla 3 Entidades de alojamiento turístico a monitorear

Entidad / Instalación	Categoría	Cantidad de Habitaciones	Producto
CUBANACÁN			
Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca	3***	747	Sol y playa
Hotel Brisas Guardalavaca	4****	437	Sol y playa
Villa Cocal Quinqué	3***	66	Salud
GAVIOTA			
Hotel Sol Club Río de Luna Mares	4****	464	Sol y playa
Hotel Paradisus Río de Oro & SPA	5*****	354	Sol y playa
Hotel Blau Costa Verde	4****	309	Sol y playa
Hotel Playa Costa Verde	4****	480	Sol y playa
Hotel Sirenis Playa Turquesa	4****	531	Sol y playa
ISLAZUL			
Hotel Pernik	3***	200	Ciudad
Hotel El Bosque	3***	69	Ciudad
Hotel Mirador de Mayabe	3***	24	Ciudad
Villa Cabañas	2**	32	Sol y playa

Fuente: Caracterización del destino turístico Holguín desde la perspectiva de la gestión comercial. Escuela de hotelería y turismo Holguín (2010)

3 Principales Touroperadores por mercados emisores

Touroperadores	País
VAT, Sunwing, TMR, Air Canada	Canadá
Thomas Cook, First Choice, THP	Reino Unido
TUI, Neckermann, Oger	Alemania
TUI Holanda	Holanda
Alpitud, Preststour	Italia
Aurinkomatkat	Finlandia
Kuoni, Hotel Plan	Suiza

4 Agencias de viaje receptoras

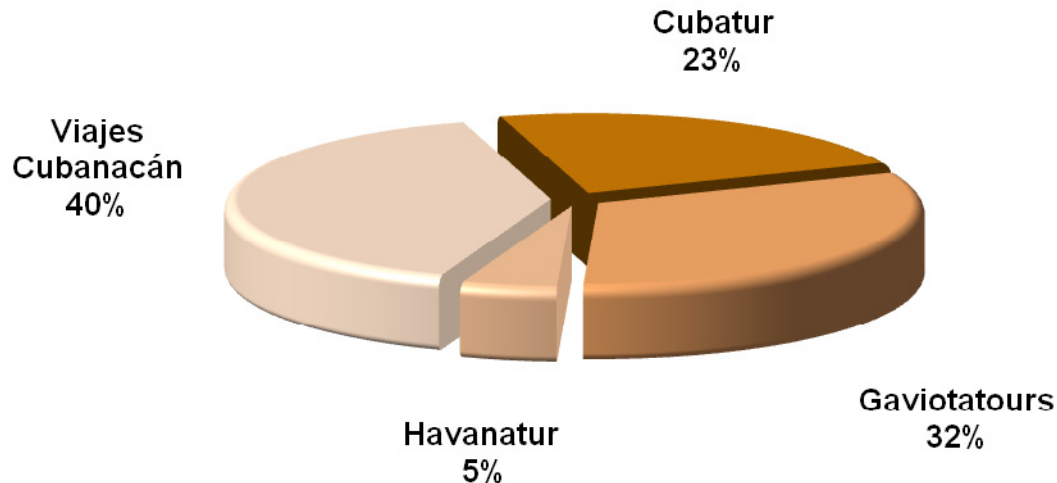
Viajes Cubanacán, posee bajo su representación los touroperadores más importantes de la región, opera el 40% de los turistas asistidos en el destino y la mayor parte del mercado inglés, que le garantiza una cuota importante y decisiva en el verano, confiriéndole cierta linealidad en el número de arribos durante el año. Cuenta con oficinas en el exterior y representaciones en todo el territorio nacional.

Cubatur, es el receptor más antiguo del país contando con una marca muy reconocida. A mediados del 2003 llevó a cabo una reorganización de su estructura y cartera de productos que han respaldado mejores resultados en su gestión. Alberga también importantes touroperadores y maneja mercados que garantizan la operación durante todo el año. Sus operaciones en el 2009 representaron el 23% a nivel de destino.

Gaviotatours, a pesar de ser una agencia relativamente joven (1997), opera el 32% de los turistas asistidos en el destino, representando a tres de sus 10 touroperadores más importantes, así como al touroperador Aurinkomatkat, a través del cual es gestionada la totalidad de los turistas provenientes de Finlandia que viajan a la isla, segmento de mercado muy atractivo debido a sus altos niveles de gasto turístico.

Havanatur es una AAVV receptiva y a su vez un TTOO pues posee compañías en varios países de Europa y América Latina, así como en Canadá. Sus operaciones en Holguín no son muy numerosas, alcanzando en el 2009 el 5% de los turistas asistidos en el destino, no obstante mostró un crecimiento considerable respecto a años anteriores.

Gráfico 1. Distribución de los pax asistidos por las Agencias de Viajes en el destino Holguín durante el año 2009



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en la Caracterización del destino turístico Holguín desde la perspectiva de la gestión comercial. Escuela de hotelería y turismo Holguín (2010).

5 Oferta complementaria

5.1 Agencias transportistas: ofrecen servicios de renta de autos y ómnibus, que en coordinación con las Agencias de Viaje aseguran los transfers y opcionales ofertadas en el destino.

Transtur

El Grupo Empresarial Transtur S.A. es el transportista del Ministerio de Turismo de la República de Cuba y la mayor empresa de su tipo en el país, con más de 25 años de experiencia en el turismo internacional.

Posee una flota de más de 7 mil vehículos, repartidos en los servicios que ofrece bajo las marcas:

- Cubacar, Havanautos y Rex para la renta de autos
- Transtur Ómnibus, dedicada al alquiler de buses
- Sistema de Buses Turísticos Hop-on Hop-off

Cuenta además con una amplia red de ventas y de servicios técnicos automotores, con más de 250 dependencias en todo el archipiélago, garantizando un servicio rápido y seguro, con asistencia técnica en la vía las 24 horas. Mantiene relaciones comerciales con los principales operadores de turismo en Cuba.

Transgaviota

Es la división de transporte turístico de grupo GAVIOTA, SA. Fue fundada en 1993 y posee una flota de 324 vehículos (taxis, minibuses, microbuses, autobuses y camiones) y presta servicio de transfers, recorridos o circuitos opcionales, taxis (paradas, recogida y coches de protocolo) y venta de comisaría a bordo. También tiene los servicios de lavados y remolques.

CUBATAXI: Empresa de taxis de Holguín

Creada en 2008, pertenece al grupo empresarial CUBATAXI subordinado al MITRANS, está estructurada mediante una UEB de servicio regular que satisface las necesidades de transporte de los clientes nacionales con un parque de 90 autos y dos UEB de servicio al turismo, garantizando el transporte al sector a través de agencias de viajes y de forma directa con 154 autos.

5.2 Agencia de información turística

Infotur: su misión en el destino es el desarrollo del Sistema de información al visitante y la realización de estudios de satisfacción del cliente. Presta sus servicios en el mismo desde abril del 2008 y cuenta con dos centros de información ubicados en el edificio Pico Cristal y en las torres de entrada y salida del Aeropuerto Internacional “Frank País”.

5.3 Gastronomía y Recreación

El Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. es la compañía perteneciente al Ministerio de Turismo de Cuba que brinda servicios turísticos, recreativos, gastronómicos, de arte y entretenimiento, promocionando y comercializando la historia, la cultura y la naturaleza cubana. Dirige 14 empresas en el país, que en su totalidad, agrupan aproximadamente 942 instalaciones.

En el destino Holguín estas se encuentran ubicadas en Guardalavaca, Holguín, Gibara y Banes y aún son insuficientes para satisfacer la demanda existente.

6 Comunidad receptora

La provincia Holguín tiene una extensión superficial de 9300 km², la cuarta del país en este indicador. Está dividida en 14 municipios. Su población asciende a 1 037 573 habitantes de los cuales 512 330 son mujeres y 524 996 hombres. La capital provincial es la ciudad de Holguín, con más de 254 000 habitantes.

Hasta el año 1989 en la provincia se desarrolló el turismo para prestar servicios a los nacionales, como sucedió en todo el país. Desde 1990 en lo adelante el turismo crece sostenidamente cada año.

La existencia de cuantiosos e importantes recursos naturales ha permitido el desarrollo de una base económica con su peso fundamental en la agricultura, la industria y el turismo.

La actividad turística ha traído consigo numerosos beneficios a la comunidad receptora del destino al constituir las instalaciones hoteleras y extrahoteleras una importante fuente de empleo para los municipios Holguín, Banes y Rafael Freyre; además de potenciar el desarrollo de pequeñas y medianas empresas asociadas a la actividad turística como las casas de renta, los paladares o restaurantes y la comercialización de productos elaborados por artesanos de la región, incrementando el nivel de vida de la población desde múltiples aristas.

También ha propiciado el intercambio cultural, el mejoramiento de la transportación hacia las zonas en las que se encuentran enclavados los polos turísticos y el aumento de la capacitación, fundamentalmente en idiomas extranjeros.

Los principales efectos negativos del turismo en la población holguinera tienen un origen social y están asociados al cambio en los patrones de consumo y al aumento de la prostitución.

2.3.4 Metodología para la recolección, procesamiento y análisis de la información

Para la recolección de la información fueron empleados los instrumentos propuestos en el procedimiento (**Anexos 8 - 10**).

Con el objetivo de procesar los datos obtenidos se emplearon los libros de códigos propuestos para la encuesta a los actores de las entidades (**Anexo 11**) y para las preguntas cerradas de la encuesta a la comunidad (**Anexo 12**); y fueron elaborados dos nuevos libros a partir de la categorización de las respuestas obtenidas en la entrevista (**Anexo 14**) y en las preguntas abiertas de la encuesta a la comunidad (**Anexo 15**).

A partir de los códigos descritos, toda la información fue resumida en cuatro matrices de datos: dos para los instrumentos aplicados a los actores de las

entidades y una para cada tipo de preguntas (cerradas y abiertas) de la encuesta a la comunidad.

Posteriormente se llevó a cabo un análisis de las cualidades de los instrumentos a través del estadístico Alpha de Cronbach y el Análisis de Kaiser Meyer Olkin, obteniéndose resultados satisfactorios, indicativos de una adecuada fiabilidad y validez de los mismos.

Para el análisis de la información se consideró adecuada la utilización de los métodos estadísticos que se describen a continuación:

- Análisis univariado, a través de la media como estadígrafo de tendencia central, para determinar la valoración promedio de los atributos de la encuesta a los actores de las entidades
- Correlación de Pearson y Tau de Kendall, para determinar la significación de la correlación entre algunos de los factores a explorar
- Análisis de componentes principales (ACP), para estudiar las dimensiones que arrojaron los datos de la encuesta y obtener los denominados factores o componentes principales, como variables sintéticas no correlacionadas entre sí que aglutinan el mayor porcentaje de la varianza explicada
- Análisis de redes neuronales, para los datos cualitativos de las entrevistas con el objetivo de agrupar factores similares en clústers que se puedan describir mediante un coeficiente de importancia relativa, permitiendo un abordaje más efectivo a la hora de tomar decisiones

2.3.5 Conformación del escenario integrado

1 Hallazgos de la aplicación de la entrevista a los actores de las entidades

Visión de los actores de las entidades turísticas sobre el destino Holguín

Más de la mitad de los actores entrevistados perciben al destino como un espacio de gran potencialidad respecto a la actividad que realizan (en este caso un 64% de ellos), considerando que se encuentra en una fase de crecimiento (41%) y que cuenta con una posición geográfica privilegiada, al ser la llave del oriente cubano y una gran diversidad de atractivos para la actividad turística (23%).

Perciben además como las principales *fortalezas* del destino sus atractivos naturales (50%), la hospitalidad de la población holguinera (36%), la alta calificación

y profesionalidad de sus RR.HH. (32%), la seguridad (23%) y la calidad en los servicios (23%).

Sin embargo identificaron *debilidades* limitantes, siendo las más significativas: la escasa diversidad de la oferta extrahotelera (50%), la concentración de la superestructura turística en la modalidad de sol y playa (32%), la poca autonomía de los gestores del turismo para la toma de decisiones (27%) y el mal estado de las carreteras, fundamentalmente las que conectan a Holguín con el Aeropuerto y con destinos de naturaleza como Baracoa y Pinares de Mayarí (23%). La falta de estabilidad de los abastecimientos por parte de los proveedores (23%), la escases y mala calidad en los servicios de los vuelos domésticos (18%) y la poca diversificación de la demanda (9%) también fueron referidos.

Entre las *sugerencias* expresadas por un mayor número de actores se encuentran:

1. Diseñar y comercializar nuevas ofertas extra hoteleras, fundamentalmente en las áreas aledañas a los hoteles (50%)
2. Incrementar la promoción de Holguín como destino turístico por diferentes vías, fundamentalmente en los diversos formatos para internet (27%)
3. Lograr más autonomía en las entidades para gestionar su capital humano y financiero (23%)
4. Fomentar el incremento del número de TTOO y líneas aéreas que operan en el destino (18%)
5. Aprovechar el segmento de mercado nacional a través de la creación de ofertas que le resulten atractivas (18%)

Se obtuvieron otras, que a pesar de ser referidas por un menor número de actores, resultan igualmente importantes al constituir fuentes potenciales de innovación para el mejoramiento de la oferta del destino:

1. Crear un parque de diversiones con ofertas para niños y jóvenes (9%)
2. Construir una pista para aterrizaje de aviones de pequeño porte que permitan la conexión aérea de Holguín con otros destinos del Oriente del país (9%)
3. Fomentar el golf, teniendo en cuenta que constituye una oferta de esparcimiento atractiva capaz de recuperar ganancias del mercado con elevada rapidez (9%)
4. Estudiar y generar proyectos para la conformación de multidestinos (9%)

Expectativas y visión futura de los actores de las entidades turísticas sobre el destino Holguín

En cuanto a las expectativas y visión futura acerca del destino el 50% de los actores considera que posee grandes perspectivas, basadas en las nuevas inversiones que se realizan en el destino (23%) pero que estas dependen de la dinámica de los factores macroeconómicos (9%) y de la capacidad de solucionar los problemas existentes y aprovechar las enormes potencialidades con que cuenta.

Del análisis de correlación de Pearson resultaron como relaciones con un alto grado de significación:

1. *Poca diversificación de la demanda* ↔ *Aprovechar el segmento de mercado nacional*

El aprovechamiento del segmento de mercado nacional, a través de la creación de ofertas que le resulten atractivas, redundaría en un incremento en la diversificación de la demanda del destino, además de posibilitar una disminución de la estacionalidad, al ser el mercado más próximo, altamente explotado en otros destinos a nivel internacional (mercado nacional de cada destino).

2. *Aprovechamiento del multidesino* ↔ *Posición geográfica privilegiada*

La posición geográfica de Holguín le brinda una alta potencialidad para su inclusión en ofertas multidesino en los que se combine con otros destinos cubanos y caribeños.

3. *Alta calificación y profesionalidad de los RRHH* ↔ *Potencialidad como destino*

Una de las principales fortalezas del destino es la alta calificación y profesionalidad de sus RR.HH., siendo una de las fuentes fundamentales de su potencialidad y de sus ventajas competitivas, que pueden impulsarlo hacia estados superiores de desarrollo.

2 Hallazgos de la aplicación de la encuesta a los actores de las entidades

Estos resultados son consistentes con los obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta, al constituir la seguridad, la calificación de los recursos humanos, la infraestructura, la accesibilidad y la calidad, los atributos mejor valorados por los actores; mientras que la imagen de marca de Holguín como destino turístico, la cantidad de eventos realizados en el destino, el aprovechamiento de los recursos turísticos y el marketing como proceso fueron considerados los de posición más

desventajosa. En el **Anexo 16** se muestra un resumen de la media aritmética de las valoraciones obtenidas por cada atributo.

3 Hallazgos de la aplicación de la encuesta a la comunidad

Visión de la comunidad sobre el destino turístico Holguín

La comunidad receptora percibe a Holguín como un destino interesante (80%), desarrollado (24%), con una gran diversidad de atractivos turísticos y una buena posición geográfica (10%). No obstante consideran que no es explotado al máximo de su capacidad (12%) y refieren marcadas insatisfacciones en relación al limitado acceso que poseen los trabajadores a las ofertas turísticas del territorio (24%), la mala calidad en los productos diseñados para los turistas nacionales (10%) y el mal estado de las playas que no poseen infraestructura turística para el mercado internacional (16%).

El 91% de los encuestados considera que el turismo le ha traído beneficios a la provincia y sus habitantes, identificando como los más significativos: la entrada de dinero fresco (44%), la existencia de una importante fuente de empleo (24%), la construcción de hoteles y otros centros turísticos (20%), el reconocimiento de Holguín como destino turístico a nivel nacional e internacional (16%), la elevación de la calidad de vida de la población (16%), el desarrollo de otros renglones de la economía (12%) y el intercambio cultural (10%).

Resulta significativo apuntar que el 73% de la muestra no percibe al turismo como una actividad que trae impactos negativos a la provincia y sus habitantes. El 27% restante señaló como los impactos fundamentales: el aumento de la prostitución (31%), la valoración negativa de la sociedad hacia las personas que se relacionan con los turistas (31%), el impacto negativo en el Medio ambiente (31%), las diferencias sociales determinadas por la posibilidad de pagar los servicios turísticos (27%) y la pérdida de importancia del segmento de mercado nacional (23%).

Expectativas de la comunidad sobre el destino turístico Holguín

En cuanto a las expectativas, el 97% de la comunidad considera que el destino crecerá, al contar con grandes potencialidades de desarrollo futuro.

Las sugerencias fundamentales para mejorar la actividad turística en el destino y sus efectos en la población holguinera fueron:

1. Crear productos turísticos con precios asequibles al turismo nacional, teniendo en cuenta la alta densidad poblacional de la provincia (38%)
2. Disminuir los precios de las ofertas existentes en CUC (12%)
3. Diversificar la oferta hacia otras modalidades (14%), fundamentalmente hacia el turismo de ciudad (6%)
4. Crear más ofertas culturales (10%)
5. Mejorar la atención a los clientes nacionales en las instalaciones turísticas (6%)
6. Construir instalaciones de campismo en el litoral costero (6%)
7. Restaurar el valle de Mayabe como un producto turístico diseñado para la familia a precios asequibles para el segmento de mercado nacional (6%)
8. Investigar el patrimonio autóctono del territorio para diseñar mejores ofertas extrahoteleras (6%)

Del análisis de correlación de Pearson resultaron como relaciones con un alto grado de significación:

- | | | |
|--------------------------------|---|---|
| 1. <i>Destino desarrollado</i> | { | <i>Elevación de la calidad de vida</i>
<i>Existencia de una importante fuente de empleo</i>
<i>Aumento de la prostitución</i> |
|--------------------------------|---|---|

Al constituir la elevación de la calidad de vida, la fuente de empleo y el incremento de la prostitución consecuencias directas del turismo, los miembros de la comunidad los relacionan en sus respuestas con el desarrollo del destino, existiendo un nivel de correlación más fuerte con la primera de las variables.

- | | | |
|--|---|---|
| 2. <i>Mala calidad en los productos diseñados para los turistas nacionales</i> | { | <i>Mal estado de las playas que no poseen infraestructura turística para el mercado internacional</i>
<i>Pérdida de importancia del segmento de mercado nacional</i> |
| 3. <i>Mal estado de las playas que no poseen infraestructura turística para el mercado internacional</i> | { | <i>Crear productos tur con precios asequibles al turismo nacional</i>
<i>Construir instalaciones de campismo en el litoral costero</i> |

4. *Crear productos turísticos con
precios asequibles al turismo nacional*

*Poco acceso de los trabajadores a
las ofertas turísticas del territorio*

Las variables expuestas en las correlaciones 2, 3 y 4 se encuentran estrechamente relacionadas al constituir insatisfacciones de la comunidad que tiene su raíz en el poco acceso que poseen a los productos turísticos.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. La competitividad de un destino turístico depende de diversos factores tanto endógenos como exógenos, siendo una dimensión compleja que tiene una relación directa con la calidad de las decisiones que se formulen.
2. Estas decisiones al ser tomadas por seres humanos tienen un fuerte componente subjetivo, por lo que la visión o proyección futura y las expectativas que tengan los decisores acerca del destino y de su negocio con respecto a este, constituyen un vehículo apropiado para generar un escenario integrado y multidimensional que potencie la formulación de líneas de trabajo a nivel estratégico, táctico y operativo.
3. La toma de decisiones en los destinos turísticos ha sido ampliamente abordada en la literatura académica acerca del turismo como actividad económica, sobre todo en lo referente a la planificación estratégica, sin embargo existen carencias en cuanto a herramientas que logren integrar la subjetividad y el conocimiento tanto tácito como explícito de los actores que integran el negocio.
4. La propuesta y aplicación parcial del procedimiento desarrollado y propuesto en la presente investigación, dan solución al problema científico planteado, al constituir una herramienta eficaz para el monitoreo de la visión y expectativas de los principales actores del destino turístico Holguín, logrando generar un escenario integrado de dichas categorías como vía para disminuir el componente irracional en la toma de decisiones y aumentar la eficacia de estas de cara a la gestión integral del destino y la I+d+i.

RECOMENDACIONES

Aplicar de forma integral el procedimiento propuesto para el monitoreo de la visión y expectativas de los principales actores del destino Holguín para que se utilice por los correspondientes ápices estratégicos de las entidades del MINTUR en la provincia como una herramienta para la toma de decisiones.

Profundizar en la investigación del procedimiento para aumentar su eficacia a la hora de conformar un escenario integrado valorando a los actores del destino tanto desde las dimensiones de la oferta como de la demanda turística.

Continuar perfeccionando los métodos analíticos utilizados, prestando especial atención a aquellos que permitan hacer inferencias desde múltiples dimensiones y generar conocimiento a partir de las mediciones previas y actuales tales como las técnicas de redes neuronales y análisis de redes sociales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaya, C., Conde, E. y Covarrubias, R. (2008): *La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima*. Revista Teoría y Praxis Vol 5 17-32, México.
2. Aproximación a un diagnóstico de los destinos turísticos cubanos desde la perspectiva comercial. Formatur. Octubre, 2010.
3. Arcarons, R. (2008): *La competitividad turística: concepto y determinantes*. Comunidad Hosteltur, Junio, 2008. Disponible en: <http://comunidad.hosteltur.com> Consultado el 1 de diciembre del 2010.
4. Bandler, R. y Grinder, J. (1975): *The structure of magic II: a book about communication and change*.
5. Batista, C. (2011): *La inteligencia competitiva como función del macroproceso de gestión de la información en el CIDTUR Holguín, una primera aproximación*. Boletín horizonte turístico.
6. Betancourt M., Alexandrova M. y Rodríguez J. (2006): *La competitividad turística de Santa Lucía; una aplicación de la relación difusa de preferencia*. Revista Retos Turísticos. Cuba.
7. Bigné, J. E. y Andreu L. (2000): *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC Editorial Madrid, España.
8. CEPAL (2011): *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2009-2010*. Disponible en: <http://www.cepal.org> Consultado el 3 de marzo del 2011.
9. Cruz, A. (2009): *Influencia de determinados factores de atracción turística en los principales destinos del Caribe insular*. Tesis en opción al grado de Master en Economía. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.
10. De Miguel G. (2006): *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Holguín, Cuba.
11. Del Carpio, H. y Mori, L. (2008): *Diseño de un Plan Estratégico para el desarrollo turístico del distrito de Túcume*. Universidad Señor de Sipan, Perú.
12. Escalona, R. (2010): *Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico: Aplicación para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín*. Tesis en opción al grado de Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín, Cuba.
13. EHT (2010): *Caracterización del destino turístico Holguín desde la perspectiva de la gestión comercial*. Escuela de Hotelería y Turismo Holguín, Cuba.

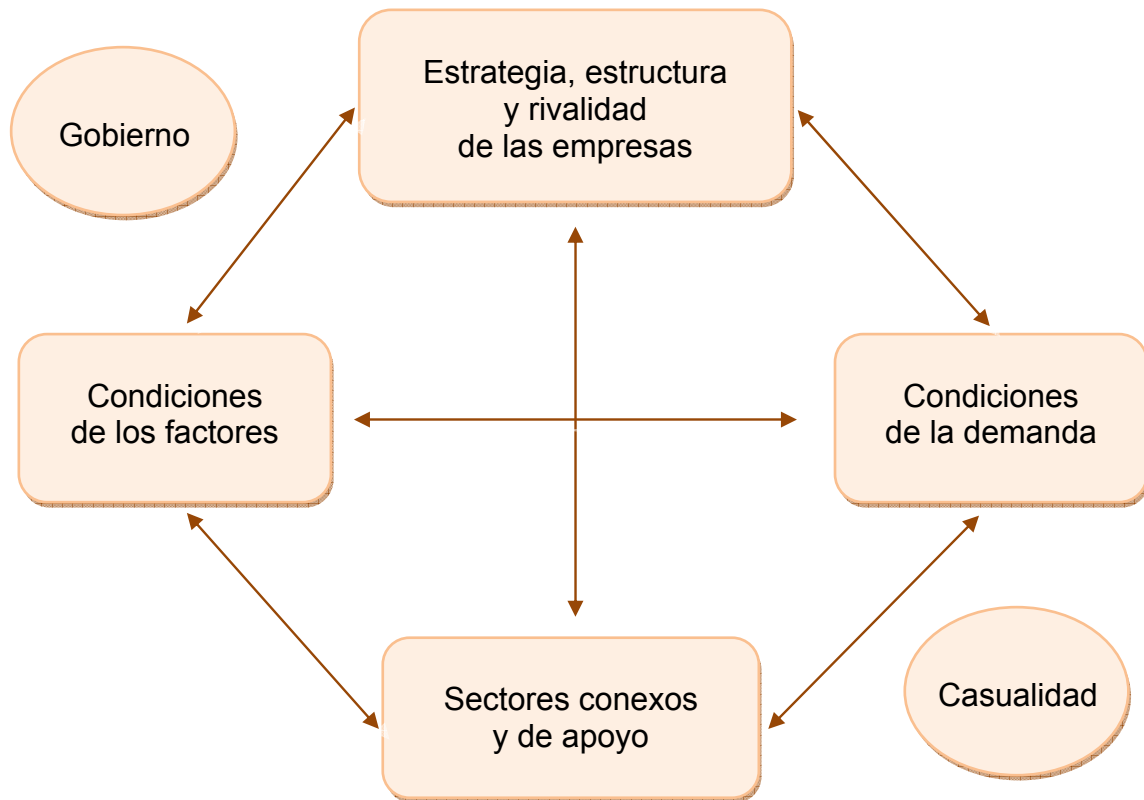
14. Flores, D. (2007): *Competitividad sostenible de los espacios naturales como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas*. TESIS DOCTORAL. Universidad de Huelva. España.
15. Goleman, D. (1995): *Emotional intelligence*. Bandam books.
16. González, J. (2010): *Cualidades deseables en las técnicas de investigación*. Centro de estudios turísticos, Universidad de Holguín, Cuba.
17. Hanlan J., Fuller D. y Wilde S. (2003): *Destination Decision Making: The Need for a Strategic Planning and Management Approach*. Centre for Enterprise Development and Research, Southern Cross University, Australia.
18. Herrera, M. (2002): *Toma de decisiones gerenciales*. Disponible en: <http://www.auladeeconomía.com> Consultado el 24 de febrero del 2011.
19. Koontz H. y Weihrich H. (1999): *Administración, una Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana de editores.
20. Manente, M. (2008): *Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales*. Conferencia Internacional de Turismo “El conocimiento como valor diferencial de los destinos turísticos” Documento principal Sesión 4: Gestión de destinos turísticos. Málaga, España.
21. Manente M. y Minghetti V. (2006): *Destination management organizations and actors*, Tourism Business Frontiers, Elsevier.
22. Mara, R. (2006): *Competitividad de Destinos Turísticos y Sostenibilidad Estratégica. Proposición de un modelo de evaluación de factores y condiciones determinantes*. TESIS DOCTORAL. Barcelona, España.
23. March J. y Simon H. (1993): *Cognitive limits of rationality*. March & Simon: managerial insights. Disponible en <http://choo.fis.utoronto.ca> Consultado el 24 de febrero de 2011.
24. Mariscal, W. (2004): *Proceso de toma de decisiones gerenciales*. Disponible en: <http://www.elprisma.com> Consultado el 24 de febrero de 2011
25. Noda, M. (2004): *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” Holguín, Cuba.
26. OMT (2011a): *Barómetro del Turismo Mundial*. Organización Mundial del Turismo – Vol. 8, No. 2. Junio 2010. Madrid, España. Disponible en: <http://www.unwto.org> Consultado el 3 de marzo del 2011.

27. OMT (2011b): *2010 International Tourism Results and Prospects for 2011*. UNWTO News Conference HQ, Madrid, España. Disponible en: <http://www.unwto.org> Consultado el 3 de marzo del 2011.
28. OMT (2007): *A Practical Guide to Destination Management*, Madrid, España. Disponible en: <http://www.unwto.org> Consultado el 3 de marzo del 2011.
29. OMT (2001): *Cooperación entre el sector público y sector privado*, OMT, Madrid, España. Disponible en: <http://www.unwto.org> Consultado el 3 de marzo del 2011.
30. ONE (2011a): *Turismo. Principales Indicadores Diciembre 2010*. Oficina Nacional de Estadísticas. La Habana, Cuba. Disponible en: <http://www.one.cu> Consultado el 3 de marzo del 2011.
31. ONE (2011b): Página web de la Oficina Nacional de Estadísticas. Disponible en: <http://www.one.cu> Consultado el 3 de marzo del 2011.
32. ONE (2010): *Turismo en cifras. Cuba 2009*. Oficina Nacional de Estadísticas. La Habana, Cuba. <http://www.one.cu> Consultado el 3 de marzo del 2011.
33. Perelló J. L. (2008): *Efecto de las migraciones sobre los flujos turísticos para Cuba y el Caribe*. Tesis doctoral. Centro de Estudios del Turismo (CETUR). Universidad de La Habana, Cuba.
34. Pérez, R. (2007): *Modelo y procedimiento para la mejora de la gestión de la calidad el destino turístico holguinero*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Holguín, Cuba.
35. Pérez, R. (2010): *Muestreo y procesamiento de la información*. Material para la asignatura Metodología de la investigación, Universidad de Holguín, Cuba.
36. Porter, M. (1998a): *The competitive advantage of nations*. Free Press, Nueva York, Estados Unidos.
37. Porter, M. (1998b): *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. Free Press, Nueva York, Estados Unidos.
38. Puccio, H. y Grana N: (2008) *La innovación como requisito para la competitividad turística, una metodología para su descripción y análisis*. Revista Gestión Turística N° 10 ISSN 0717 – 1811. Facultad de Ciencias Aplicadas al Turismo y la Población, Universidad de Morón, Argentina.
39. Quintana A. (2006): *Metodología de Investigación Científica Cualitativa*.
40. Quintana, R. y otros (2005): *Efectos y Futuro del turismo en la economía cubana*. La Habana, Cuba.

41. Ritchie, B. y Crouch, I. (2003): *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*. Trowbridge: Cromwell Press.
42. Rodríguez, R. (2005): *Gestión de destinos turísticos*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana, Cuba.
43. Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999): *¿Qué es la competitividad?* Serie Cuadernos Técnicos / IICA; No. 09. San José, Costa Rica.
44. Romo (2003): *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
45. Ros M., Oliva M. y Nuzzolese A. (2007): *Methodology DIM*, E-Review of Tourism Research. Volúmen 5.
46. Salazar, Y. (2010): *Toma de decisiones*. Teleconferencia. Disponible en: <http://www.minsa.gob.pe> Consultado el 22 de febrero de 2011.
47. SERNATUR (2008): *Modelo de Gestión Integral de Destinos Turísticos*. Departamento de planificación, Servicio Nacional de Turismo, Chile.
48. Schmitt, B. (1999): *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*. Free press. Estados Unidos.
49. Valls, J. (2004): *Implicación de los agentes e integración de las funciones coordinadoras al servicio de la planificación de los destinos*. Conferencia Consejo Educación OMT. Madrid, junio, 2004.
50. Vila, M. (2004): *Los recursos compartidos como fuente de ventajas competitivas en los clusters empresariales: el conocimiento interorganizacional*. España.
51. World Economic Forum (2009): *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. Geneva, Suiza.

ANEXOS

ANEXO 1 Diamante de la competitividad de Porter



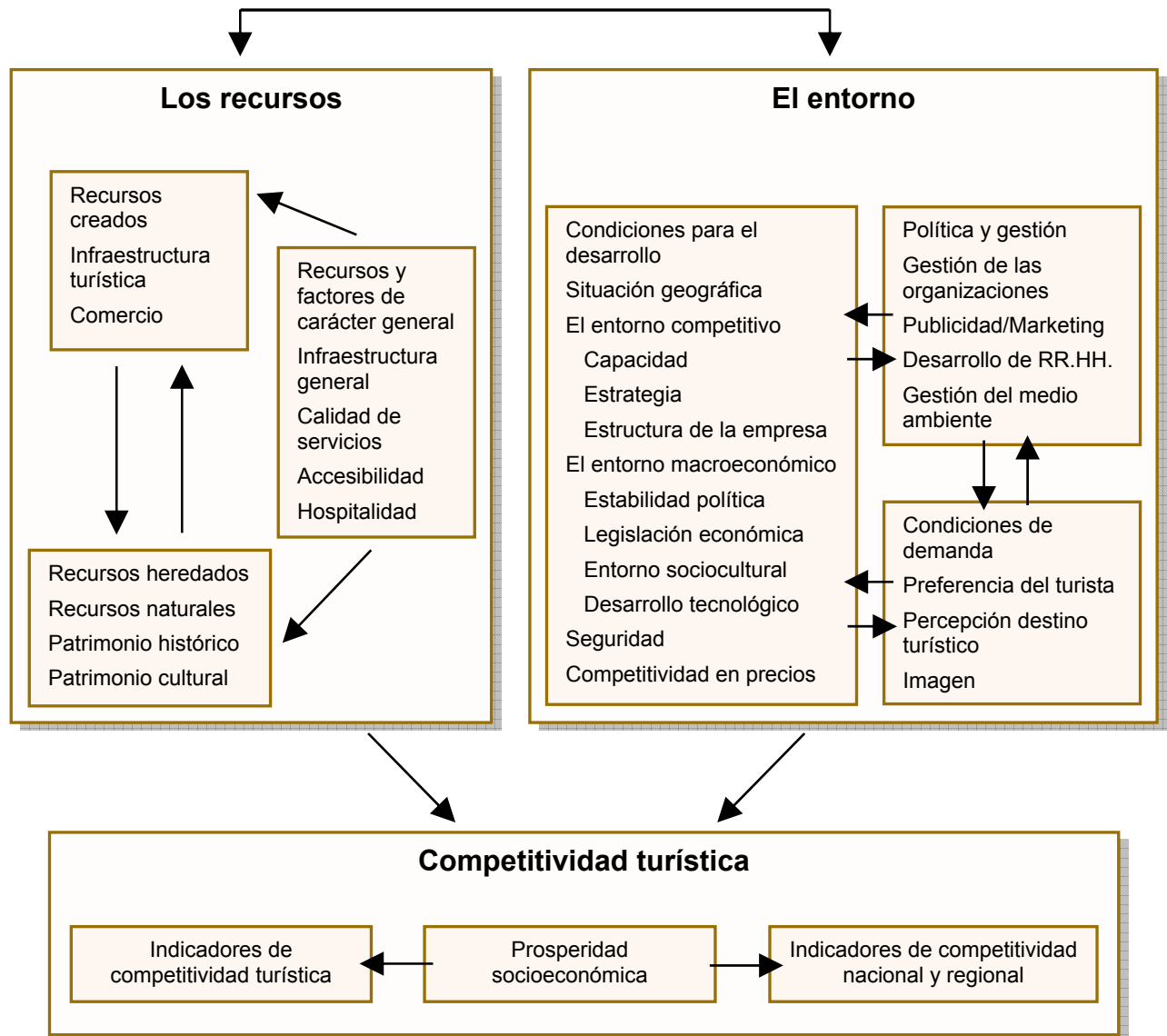
Fuente: Porter, M. (1998): *The competitive advantage of nations*.

ANEXO 2 Modelo representativo de Competitividad y Sostenibilidad para destinos turísticos



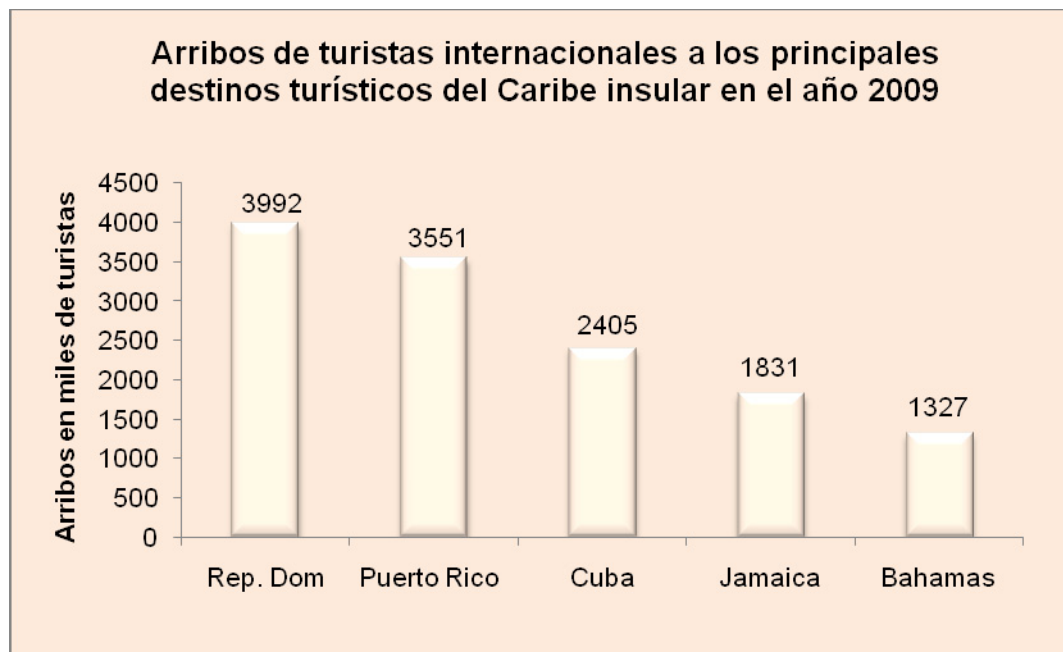
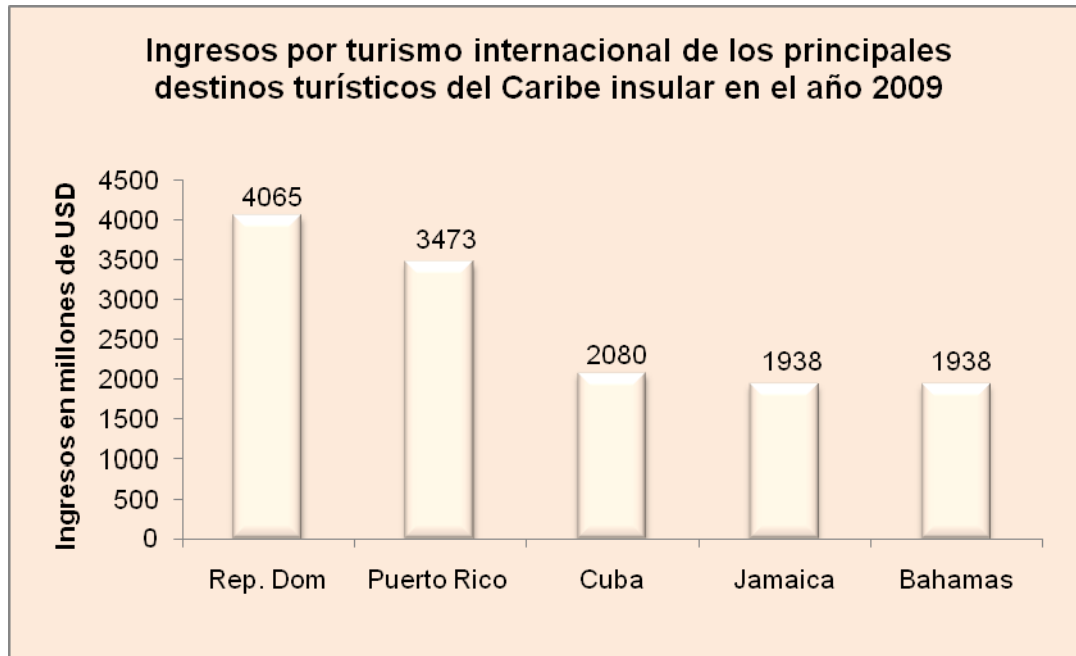
Fuente: Ritchie y Crouch (2003): *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*

ANEXO 3 Modelo Integrado de competitividad de un destino turístico



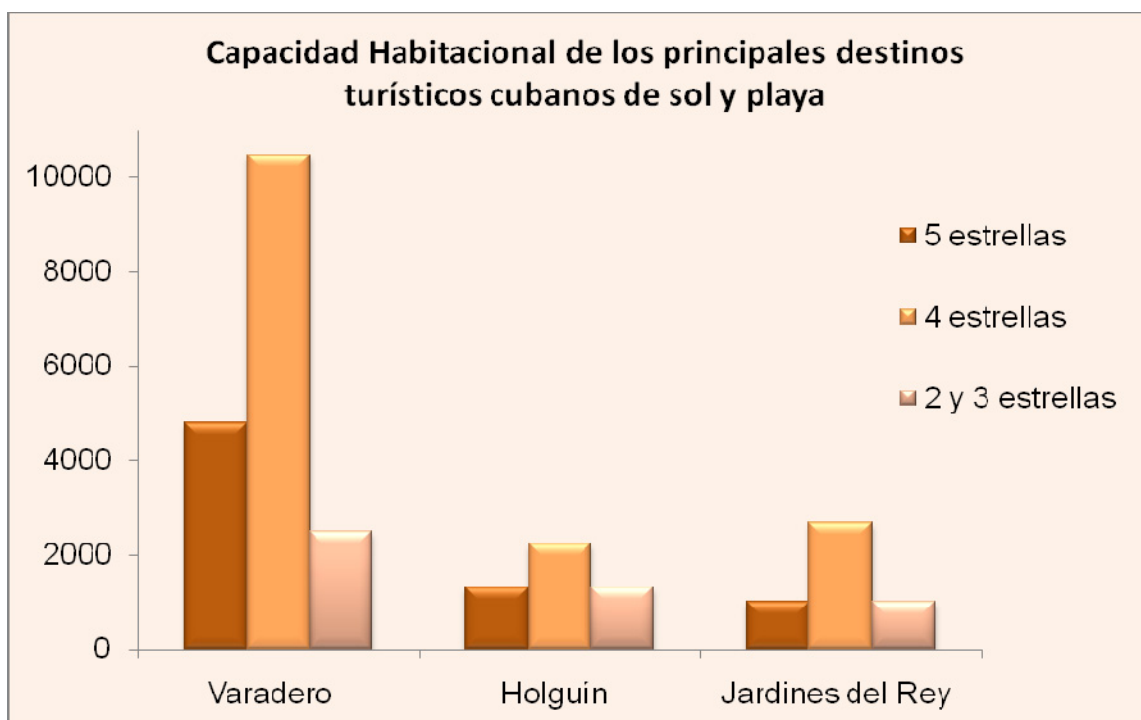
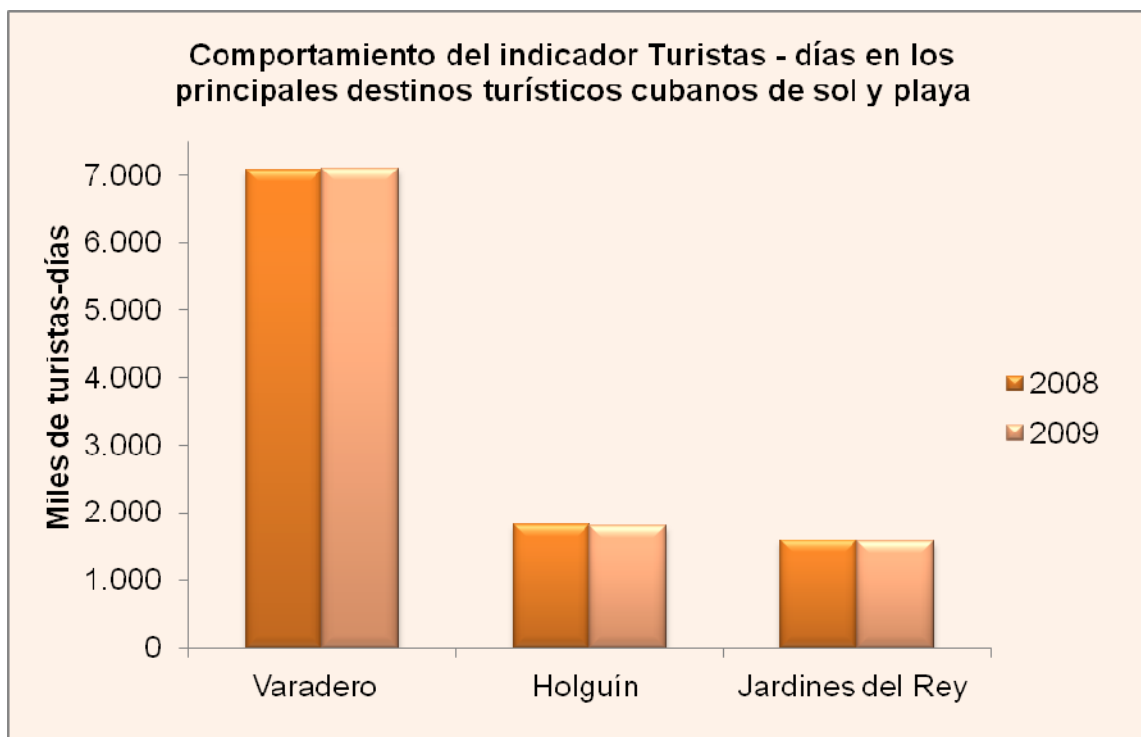
Fuente: Dwyer y Kim (2003), citado por Bravo (2004)

ANEXO 4 Arribos e ingresos por turismo internacional de los principales destinos turísticos del Caribe insular en el año 2009



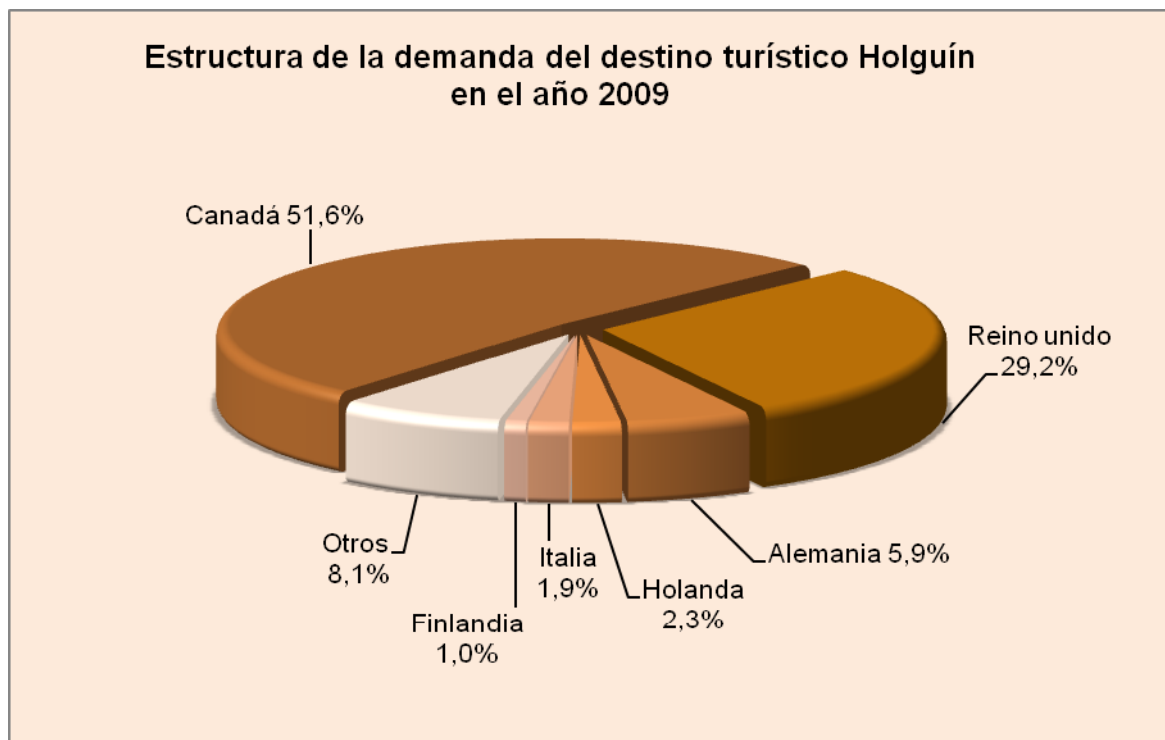
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del barómetro del turismo mundial de la OMT
Vol. 8, No. 2. Junio 2010

ANEXO 5 Comportamiento del indicador Turistas días en los principales destinos turísticos cubanos de sol y playa vs Capacidad Habitacional de los mismos



Fuente: Elaboración propia a partir de la *Aproximación a un diagnóstico de los destinos turísticos cubanos desde la perspectiva comercial*. Formatur, Cuba, 2010

ANEXO 6 Estructura de la demanda del destino turístico Holguín en el año 2009



Fuente: Elaboración propia a partir de la *Caracterización del destino turístico Holguín desde la perspectiva de la gestión comercial*, EHT Holguín, Cuba, 2010

ANEXO 7 Procedimiento para el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores de un destino turístico



Fuente: elaboración propia

ANEXO 8 Encuesta dirigida a los actores de las entidades turísticas

Estimado colaborador, esta encuesta forma parte de una investigación del destino Holguín que tiene como objetivo conocer cuál es su percepción sobre el mismo de manera general y de las dimensiones que conforman el sistema turístico en particular.

Usted ha sido elegido para responderlo, por ser considerado como uno de los actores claves del destino en representación de la entidad o institución en la que trabaja y a título personal en virtud de sus conocimientos y experiencia sobre la materia en cuestión.

En las preguntas que demandan respuestas a través del uso de escalas numéricas, 5 es el valor óptimo.

1. ¿Cómo valora la accesibilidad al destino?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Teniendo en cuenta que los recursos y atractivos turísticos son los referidos a la historia, cultura, clima, y naturaleza; evalúe el destino atendiendo a:

A - Cantidad de recursos y atractivos turísticos que posee	B - Aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos
<p>___ Inexistente</p> <p>___ Escasa</p> <p>___ Aceptable</p> <p>___ Significativa</p> <p>___ Notable</p>	<p>___ Inexistente</p> <p>___ Escaso</p> <p>___ Aceptable</p> <p>___ Significativo</p> <p>___ Notable</p>

3. Considera usted los eventos y actividades que se llevan a cabo en el destino:

<p>___ Inexistentes</p> <p>___ Escasos</p> <p>___ Aceptables</p> <p>___ Significativos</p> <p>___ Notables</p>
--

4. Evalúe la superestructura turística del destino (entidades de alojamiento) atendiendo a:

A	Capacidad habitacional	1	2	3	4	5
B	Estado de conservación	1	2	3	4	5
C	Modernidad	1	2	3	4	5

5. La infraestructura turística se refiere al conjunto de servicios y bienes públicos que sirven de soporte al turismo como son la electricidad, el abasto de agua, y el tratamiento de residuales. Evalúela según su experiencia en el sector.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. La gestión de destinos comprende una serie de procesos estratégicos y operativos que permiten el desarrollo del turismo a escala local. Valore los siguientes aspectos relacionados con esta categoría en el destino Holguín

A	Calidad del servicio	1	2	3	4	5
B	Marketing	1	2	3	4	5
C	Información	1	2	3	4	5
D	RR.HH	1	2	3	4	5
F	Capital financiero	1	2	3	4	5

7. La seguridad es una de las categorías que pueden incidir de manera positiva o negativa en el potencial competitivo de un destino. ¿Cómo la valora en el destino Holguín?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ¿Cómo considera la imagen de marca del destino turístico Holguín a nivel internacional?

_____ Imperceptible

_____ Débil

_____ Aceptable

_____ Fuerte

_____ Consolidada

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 9 Entrevista dirigida a los actores de las entidades turísticas

1. De manera general, cuál es su visión del destino Holguín.
2. ¿En su opinión qué aspecto del destino constituye su principal fortaleza?
3. ¿Qué aspecto del destino considera como su principal debilidad?
4. ¿Qué sugerencias podría aportar desde su experiencia para lograr una mejor gestión y desarrollo del destino?
5. ¿Cómo ve al destino Holguín en un futuro?
6. ¿Cuáles son sus expectativas como actor del destino?

ANEXO 10 Encuesta dirigida a la comunidad local del destino

Estimado colaborador, esta encuesta forma parte de una investigación del destino turístico Holguín que tiene como objetivo conocer qué usted piensa sobre el turismo en la provincia.

Su opinión resulta muy importante, pues al formar parte de la comunidad receptora, usted es un miembro más del sistema turístico holguinero y es necesario conocer su criterio para que este sea tomado en cuenta en el proceso de toma de decisiones a nivel de destino.

1- Cada persona posee diferentes puntos de vista sobre el turismo. ¿Qué piensa usted sobre el turismo en Holguín?

2- Considera usted que Holguín como destino turístico es un lugar

_____ Aburrido

_____ Común

_____ Interesante

3- ¿Cree usted que la explotación de Holguín como destino turístico ha traído beneficios a la provincia y sus habitantes?

Si _____ No _____

En caso de respuesta afirmativa, podría mencionar algunos

4- ¿Cree usted que la explotación de Holguín como destino turístico le ha traído impactos negativos a la provincia y sus habitantes?

Si _____ No _____

En caso de respuesta afirmativa, podría mencionar algunos

5- ¿Qué cree que suceda con el turismo en Holguín a largo plazo?

_____ Crecerá

_____ Se estancará

_____ Disminuirá

6- ¿Podría aportar alguna sugerencia que permita mejorar el turismo y sus efectos en la población holguinera?

7- ¿Tiene algún amigo o familiar que trabaje en el sector turístico?

Si _____ No _____

Información personal (no es necesario que escriba su nombre)

Sexo Masculino _____

 Femenino _____

Edad

_____ Entre 16 y 24 años

_____ Entre 25 y 34 años

_____ Entre 35 y 49 años

_____ Entre 50 y 65 años

_____ Más de 65 años

Nivel de escolaridad

_____ Primaria

_____ Secundaria

_____ Bachiller

_____ Universitario

Fuente: elaboración propia

ANEXO 11 Libro de códigos para el procesamiento de la encuesta dirigida a los actores de las entidades turísticas

Dimensión	Variables	Ítems	Codificación de los ítems	Referencia en el instrumento	Codificación de los resultados	Escala
Destino Turístico	Accesibilidad del destino	Accesibilidad del destino	ACCESIB	Pregunta 1	1 - 5	Ordinal
	Recursos y atractivos turísticos	Cantidad de recursos y atractivos turísticos	CANTREC	Pregunta 2 A	1 Inexistente 2 Escasa 3 Aceptable 4 Significativa 5 Notable	Nominal
		Aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos	APROVREC	Pregunta 2 B	1 Inexistente 2 Escaso 3 Aceptable 4 Significativo 5 Notable	Nominal
	Eventos y actividades	Eventos y actividades	EVENTOS	Pregunta 3	1 Inexistentes 2 Escasos 3 Aceptables 4 Significativos 5 Notables	Nominal
	Superestructura turística	Capacidad habitacional	CAPHAB	Pregunta 4 A	1 - 5	Ordinal
		Estado de conservación	ESTADO	Pregunta 4 B	1 - 5	Ordinal
		Modernidad	MODERN	Pregunta 4 C	1 - 5	Ordinal
	Infraestructura turística	Infraestructura turística	INFRAEST	Pregunta 5	1 - 5	Ordinal
	Gestión de destino	Calidad del servicio	CALIDAD	Pregunta 6 A	1 - 5	Ordinal
		Marketing	MK	Pregunta 6 B	1 - 5	Ordinal
		Información	INFORMAC	Pregunta 6 C	1 - 5	Ordinal
		RR.HH	RRHH	Pregunta 6 D	1 - 5	Ordinal
		Capital financiero	CAPITAL	Pregunta 6 E	1 - 5	Ordinal
	Seguridad	Seguridad	SEGURIDAD	Pregunta 7	1 - 5	Ordinal
	Imagen de marca	Imagen de marca	IMAGEN	Pregunta 8	1 Imperceptible 2 Débil 3 Aceptable 4 Fuerte 5 Consolidada	Nominal

Fuente: elaboración propia

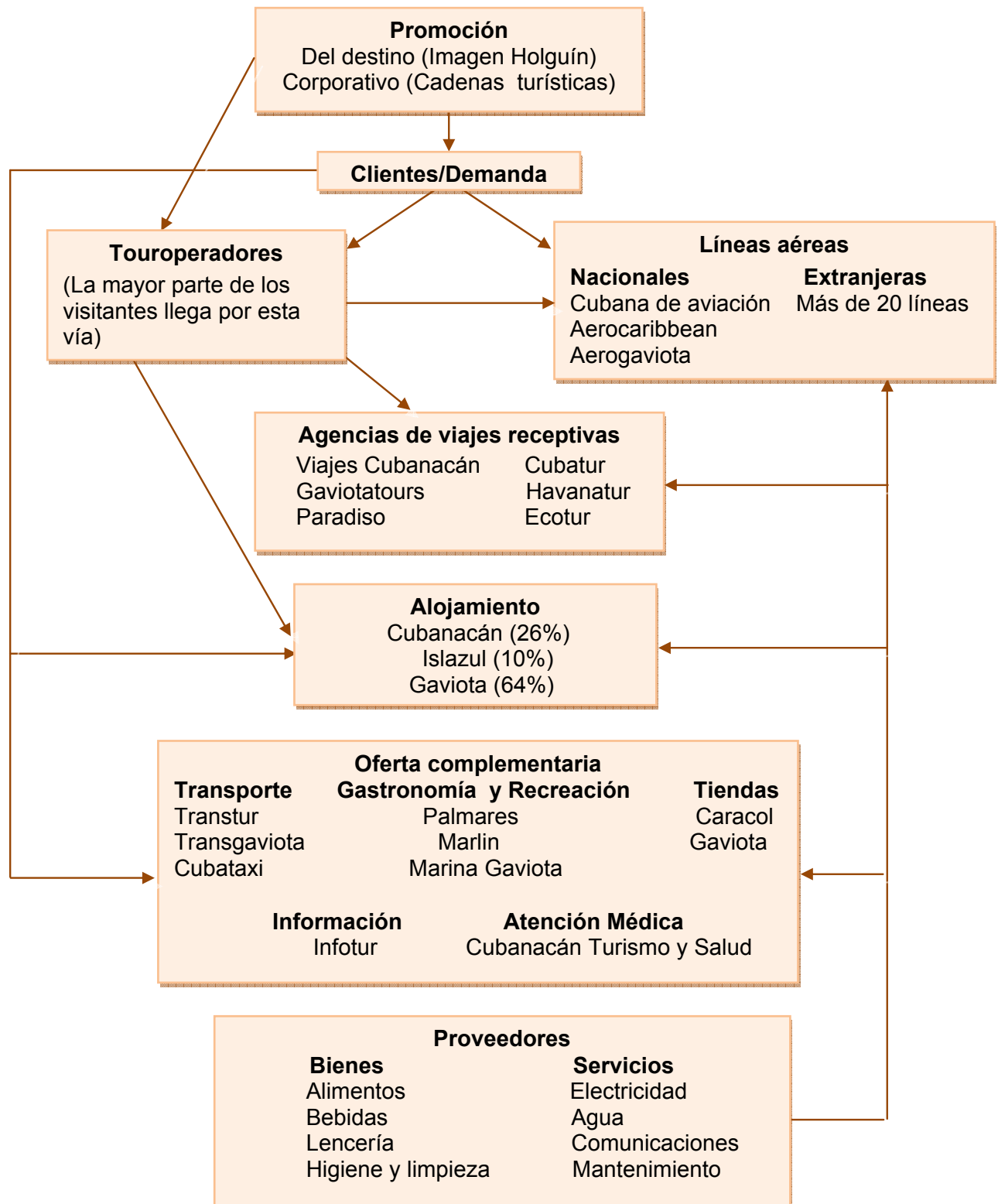
ANEXO 12 Libro de códigos para el procesamiento de las preguntas cerradas de la encuesta dirigida a la comunidad local

Dimensión	Variables	Ítems	Codificación de los ítems	Referencia en el instrumento	Codificación de los resultados	Escala
Subjetividad turística	Visión	Valoración de Holguín como destino turístico	HOLGUÍN	Pregunta 2	1 Aburrido 2 Común 3 Interesante	Nominal
		Beneficios del turismo para la provincia y sus habitantes	BENEFICIOS	Pregunta 3	1 Si 2 No	Dicotómica
		Impactos negativos del turismo para la provincia y sus habitantes	NEGAT	Pregunta 4	1 Si 2 No	Dicotómica
	Expectativas	Expectativas acerca de Holguín como destino turístico	EXPECTAT	Pregunta 5	1 Crecerá 2 Se estancará 3 Disminuirá	Nominal
	Condicionante	Familiar trabajador del sector turístico	TRABAJAD	Pregunta 7	1 Si 2 No	Dicotómica
Información personal	Información personal	Sexo	SEXO		1 Masculino 2 Femenino	Nominal
		Edad	EDAD		1 16 - 24 años 2 25 - 34 años 3 35 - 49 años 4 50 - 65 años 5 Más de 65 años	Nominal
		Nivel de escolaridad	ESCOL		1 Primaria 2 Secundaria 3 Bachiller 4 Universitario	Nominal

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 13 Flujo de la organización turística en Holguín

Participación de los principales actores del destino



Fuente: elaboración propia a partir de Efectos y Futuro del turismo en la economía cubana. La Habana, Cuba, 2005

ANEXO 14 Libro de códigos para el procesamiento de las preguntas abiertas de la encuesta dirigida a la comunidad local

Variables	Ítems	Codificación de los ítems	Referencia en el instrumento	Codificación de los resultados	Escala
Valoración de Holguín como destino turístico	Destino desarrollado	DESTD	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
	Se desarrolla sistemáticamente	DESSIST	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
	No se explota al máximo de capacidad	EXPLOT	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
	Buena ubicación geográfica	UBICAC	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
	Diversidad de atractivos turísticos	DIVERS	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
	Insuficientes ofertas recreativas	INSUFRECR	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
	Mala calidad en los productos diseñados para el mercado nacional	MCALPDNAC	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
	Mal estado de las playas que no poseen infraestructura turística para el mercado internacional	MESTPLYNC	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
Beneficios del turismo para la provincia y sus habitantes	Elevación calidad de vida	CALDADVID	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Entrada de dinero fresco al país	DINERO	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Desarrollo de otros renglones de la economía	RENGLECON	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Construcción de hoteles y otros centros turísticos	HOTELES	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Vivienda	VIVIENDA	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Empleo	EMPLEO	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Reparación de carreteras	CARRET	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Incremento de las redes comerciales	COMERC	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Mayor nivel cultural	NIVELCULT	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Intercambio cultural	INTERCCULT	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Reconocimiento de HLG a nivel nacional e internacional	RECONOC	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica

ANEXO 14 (Continuación)

Variables	Ítems	Codificación de los ítems	Referencia en el instrumento	Codificación de los resultados	Escala
Impactos negativos del turismo para la provincia y sus habitantes	Aumento de la prostitución	PROST	Pregunta 4	1 Si 0 No	Dicotómica
	Diferencias sociales determinadas por la posibilidad de pagar los servicios turísticos	DIFSOCP	Pregunta 4	1 Si 0 No	Dicotómica
	Diferencias sociales determinadas por el sector en el que se trabaja	DIFSOCT	Pregunta 4	1 Si 0 No	Dicotómica
	Valoración negativa de la sociedad hacia las personas que se relacionan con los turistas	VALNEGR	Pregunta 4	1 Si 0 No	Dicotómica
	Impacto negativo en el Medio ambiente	IMPNEGMA	Pregunta 4	1 Si 0 No	Dicotómica
	Pérdida de importancia del mercado nacional	PERDIMPMN	Pregunta 4	1 Si 0 No	Dicotómica
	Crear productos turísticos con precios asequibles al turismo nacional	CRPDTRNC	Pregunta 6	1 Si 0 No	Dicotómica
	Aumentar el turismo de ciudad	TURCIUD	Pregunta 6	1 Si 0 No	Dicotómica
	Investigar el patrimonio autóctono del territorio para diseñar mejores ofertas exrahoteleras	PATRXTH	Pregunta 6	1 Si 0 No	Dicotómica
	Disminuir los precios de las ofertas existentes para que aumente su demanda en temporada baja	DISMPREC	Pregunta 6	1 Si 0 No	Dicotómica
	Mejorar la atención a los clientes nacionales	ATENCCLNAC	Pregunta 6	1 Si 0 No	Dicotómica
	Restaurar el valle de Mayabe como una oferta para el turismo nacional (familia)	MAYABE	Pregunta 6	1 Si 0 No	Dicotómica
	Construir instalaciones de campismo en el litoral costero	CAMPLITRAL	Pregunta 6	1 Si 0 No	Dicotómica
	Diversificar la oferta hacia otras modalidades	DIVERSIFO	Pregunta 6	1 Si 0 No	Dicotómica
	Realizar más eventos durante todo el año	INCREVENT	Pregunta 6	1 Si 0 No	Dicotómica

Fuente: elaboración propia a partir de la categorización de las respuestas obtenidas en las preguntas abiertas de las encuestas dirigidas a la comunidad del destino

ANEXO 15 Libro de códigos para el procesamiento de las entrevistas

Variables	Ítems	Codificación de los ítems	Referencia en el instrumento	Codificación de los resultados	Escala
Visión	Posición geográfica privilegiada	POSIC	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
	En expansión	ENXPNS	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
	Destino con gran diversidad de atractivos	DVRSAT	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
	Posee grandes potencialidades	POTENC	Pregunta 1	1Si 0 No	Dicotómica
Fortalezas	Atractivos naturales	ATRNAT	Pregunta 2	1Si 0 No	Dicotómica
	Calidad	CALIDAD	Pregunta 2	1Si 0 No	Dicotómica
	Playas	PLAYA	Pregunta 2	1Si 0 No	Dicotómica
	Hospitalidad	HOSPITD	Pregunta 2	1Si 0 No	Dicotómica
	Seguridad	SEGUR	Pregunta 2	1Si 0 No	Dicotómica
	Aeropuerto internacional	AERPINT	Pregunta 2	1Si 0 No	Dicotómica
	Eventos culturales	EVNTCLT	Pregunta 2	1Si 0 No	Dicotómica
	Idiosincrasia cubana	IDIOSNC	Pregunta 2	1Si 0 No	Dicotómica
	Atractivos culturales	ATRCULT	Pregunta 2	1Si 0 No	Dicotómica
	Infraestructura desarrollada	INFRSTD	Pregunta 2	1Si 0 No	Dicotómica
	RRHH	RRHH	Pregunta 2	1Si 0 No	Dicotómica
Debilidades	Distancia del aeropuerto a los hoteles	DSTAPHT	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Dualidad monetaria	DUALM	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Falta de estabilidad en el abastecimiento de productos	FESTABP	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Mal estado de las carreteras	CARRET	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Infraestructura concentrada en las playas	INFRCPPL	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	El proceso de mantenimiento	MTTO	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Turismo de ciudad incipiente	INCTRCD	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Escasas ofertas de recreación nocturna	ESCRECNT	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica

ANEXO 15 (Continuación)

Variables	Ítems	Codificación de los ítems	Referencia en el instrumento	Codificación de los resultados	Escala
Debilidades	Poca diversificación de la demanda	PDIVRDM	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Vuelos domésticos escasos y con mala calidad en los servicios	ESCVLDM	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Estacionalidad acentuada	ESTAC	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Oferta extrahotelera poco diversificada	XTRHPD	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Centralización	CENTRLZ	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Comercialización centralizada	COMRCTR	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Poca autonomía para la toma de decisiones	PAUTON	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
	Comercialización	COMRC	Pregunta 3	1Si 0 No	Dicotómica
Sugerencias	Retomar el servicio de vuelos en helicóptero hacia otros destinos	HELICÓPT	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
	Incrementar la promoción	MSPRDST	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
	Construir un parque de diversiones	PRQDVRS	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
	Renovación habitacional	RNOVHAB	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
	Aprovechar el multidestino	MLTDEST	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
	Construir campo de golf	GOLF	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
	Crear ofertas extrahoteleras para niños	XTRAHNÑ	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
	Fomentar el incremento de TTOO y líneas aéreas que operan en el destino	INCTOLA	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
	Desarrollar una pista aérea para aviones de pequeño porte	PAVPQP	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
	Mas autonomía en las entidades para gestionar su capital	AUTON	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
	Fomentar el segmento de mercado nacional	FOMNC	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
	Incrementar las ofertas extrahoteleras en áreas aledañas a los hoteles	MXTRHP	Pregunta 4	1Si 0 No	Dicotómica
Expectativas	Perspectivas	PERSP	Pregunta 5	1Si 0 No	Dicotómica
	Inversiones nuevas	INVERS	Pregunta 5	1Si 0 No	Dicotómica

Fuente: elaboración propia a partir de la categorización de las respuestas obtenidas en las entrevistas

ANEXO 16 Media aritmética de las valoraciones obtenidas por cada atributo en la encuesta dirigida a los actores de las entidades

ATRIBUTOS	MEDIA DE LAS VALORACIONES
SEGURIDAD	4,71
RRHH	4,10
INFRAESTRUCTURA	4,10
ACCESIBILIDAD	4,07
CALIDAD	4,00
CANTIDAD DE RECURSOS TURÍSTICOS	3,98
CAPACIDAD HABITACIONAL	3,71
INFORMACIÓN	3,62
MODERNIDAD DE LA SUPERESTRUCTURA	3,43
CAPITAL	3,38
ESTADO DE LAS HABITACIONES	3,33
MARKETING	3,14
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS	2,93
REALIZACIÓN DE EVENTOS	2,86
IMAGEN DE MARCA DEL DESTINO	2,67

Fuente: elaboración propia a partir del procesamiento de las encuestas dirigidas a los actores de las entidades del destino