

EVALUACIÓN DE LA VISIÓN Y LAS EXPECTATIVAS DE LOS ACTORES DE UN DESTINO TURÍSTICO

Caso de estudio Destino Holguín, Cuba

Carlos Rafael Batista Matamoros^{*}
Guillermo Armando Ronda Pupo^{**}
Yanitsel Torres Domínguez^{***}
Roberto Escalona Betancourt^{****}
Universidad de Holguín - Cuba

Resumen: Se presenta el resultado de la introducción de la técnica de Análisis de Actores desde la perspectiva de la Inteligencia Competitiva en la valoración de la visión y expectativas de los actores del Destino Turístico Holguín, tercer polo turístico de Cuba, el cual está situado en el este de dicho país. Se muestra además la utilidad del procedimiento tanto para la toma de decisiones de nivel estratégico, táctico u operativo como para el desarrollo del proceso de I+D+i en un destino turístico. El artículo está dirigido a investigadores, profesores, alumnos y a directivos del sector Turismo como campo académico y empresarial.

PALABRAS CLAVE: análisis de actores, destino turístico, inteligencia competitiva, innovación turismo.

Abstract: Evaluating the Vision and the Expectations of Stakeholders of a Tourist Destination. The Case of Holguín. The results of the introduction of Actors Analysis technique from the Competitive Intelligence perspective for evaluating the vision and expectations of the stakeholders of a tourist destination, and its application in Holguín, Cuba as a tourist destination, are presented. The usefulness of the results for the decision making process in the strategic, tactic and operative levels, as well as for the development of the R & D process in a tourist destination are also presented.

KEY WORDS: stakeholders analysis, destination, competitive intelligence, decision, innovation, tourism.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, los gestores estratégicos del turismo a nivel de destino, poseen mecanismos para obtener información de actores (Buhalis, 2000) como los clientes externos, internos y con menos frecuencia acerca de la comunidad local. Sin embargo, cabe acotar que las investigaciones sobre el tema usualmente han carecido de integralidad al considerar a los actores del sistema turístico como entes establecidos (clientes externos, internos y comunidad, para analizar factores como la calidad

^{*} Ingeniero Industrial por la Universidad de Holguín, Cuba. Se desempeña como docente adjunto de las facultades de Humanidades e Ingeniería Industrial. Investiga acerca la Inteligencia Competitiva. E-mail: academicus2100@gmail.com

^{**} Doctor en Ciencias Técnicas: Profesor Titular en la Universidad de Holguín, Cuba: Facultad de Ingeniería Industrial y Departamento de Turismo. Profesor Visitante en la Universidad de Tarapacá, Chile. Ha publicado en revistas como Strategic Management Journal, Scientometrics y Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas. Investiga sobre dirección estratégica y sus resortes epistemológicos. E-mail: rondapupo@yahoo.com

^{***} Licenciada en Turismo por la Universidad de Holguín, Cuba.

^{****} Master en Gestión Turística por la Universidad de Holguín. Profesor de la Escuela de Hotelería y Turismo "Nuevos horizontes. Sus líneas de investigación son la logística y el sistema turístico en general.

percibida o la satisfacción) y no como todas aquellas entidades, personas o grupos que en un momento dado configuran la dinámica de la experiencia turística tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda.

Estos actores experimentan el turismo desde diferentes ángulos y cada uno de ellos posee una visión determinada del destino que condiciona sus expectativas y sugerencias en relación con el mismo.

En el turismo existen limitaciones en cuanto a herramientas que logren integrar la subjetividad y el conocimiento tanto tácito como explícito de dichos actores en función de la mejora de la toma de decisiones.

La inteligencia competitiva (IC) es una disciplina en proceso de consolidación, que según la escuela angloparlante de la dirección estratégica constituye el primer paso para conectar el desempeño y la estrategia de las organizaciones con su entorno y las necesidades que este plantea (Hambrick & Mason, 1982; Porter, 1985; Fleisher & Bensoussan, 2007).

El carácter estratégico y multidisciplinario de la IC ha permitido dar solución a una gran gama de problemas en el campo de la gestión empresarial. Así, la IC se desarrolla como una respuesta alternativa a la visión extremadamente racional de los métodos de interacción entre la organización y el entorno, permitiendo tomar decisiones a partir de elementos y estructuras de datos e información caótica proveniente del medio externo fuera del marco de las técnicas, disciplinas, patrones de pensamiento y actuación centrados fundamentalmente en partes de las organizaciones más que en la organicidad sistémica de éstas. Precisamente la construcción de escenarios integrados de actores de un negocio constituye una de las herramientas más utilizadas en la fase de análisis del ciclo de IC.

En la actualidad existen corrientes dentro de la teoría de la complejidad que consideran la innovación y la creatividad más como hechos ontológicos que cognoscitivos (Spender, 1996). En correlación con este planteamiento la exploración de la visión y perspectiva de los actores de un negocio tan rico como el sistema turístico puede ser una fuente creativa de innovación y un instrumento para el apoyo a la toma de decisiones eficaces.

Contar con un procedimiento que permita realizar un estudio integrado de los actores de un destino turístico constituye una herramienta metodológica de gran importancia para los entes decisores, cualquier nivel en el negocio del turismo y el acceso a una fuente de innovación sin límites para los destinos turísticos: La base de conocimiento presente en los seres humanos.

El objetivo de la investigación se centra en la propuesta y aplicación de un procedimiento para la mejora de la eficacia en la toma de decisiones así como la innovación y desarrollo a partir del

monitoreo integrado de la visión y expectativas que sobre un determinado destino turístico tienen sus actores.

REVISIÓN DE LITERATURA

Inteligencia competitiva: Información como materia prima en la toma de decisiones

Los entes decisores utilizan la información como activo fundamental (Choo, 1999). 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 (Johnson-Laird & Shafir, 1993), 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 (Goll & Rasheed, 1998).

La IC es definida por la SCIP y otros como un proceso sistemático de recolección, análisis y disseminación de información selectiva del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización.

En la literatura especializada sobre el tema se han documentado impactos positivos para las organizaciones en que se aplica en campos tan diversos como la economía, la política, las ciencias sociales y empresariales.

Su eficacia está fundamentada por el consenso a nivel académico. Mediante el monitoreo de las variables externas las organizaciones logran alinear su estrategia competitiva con los retos que plantean el macro, meso y microentorno (Aguilar, 1967; Ansoff, 1975; Chaganti & Mahajan, 1989; Venkatraman & Prescott, 1990).

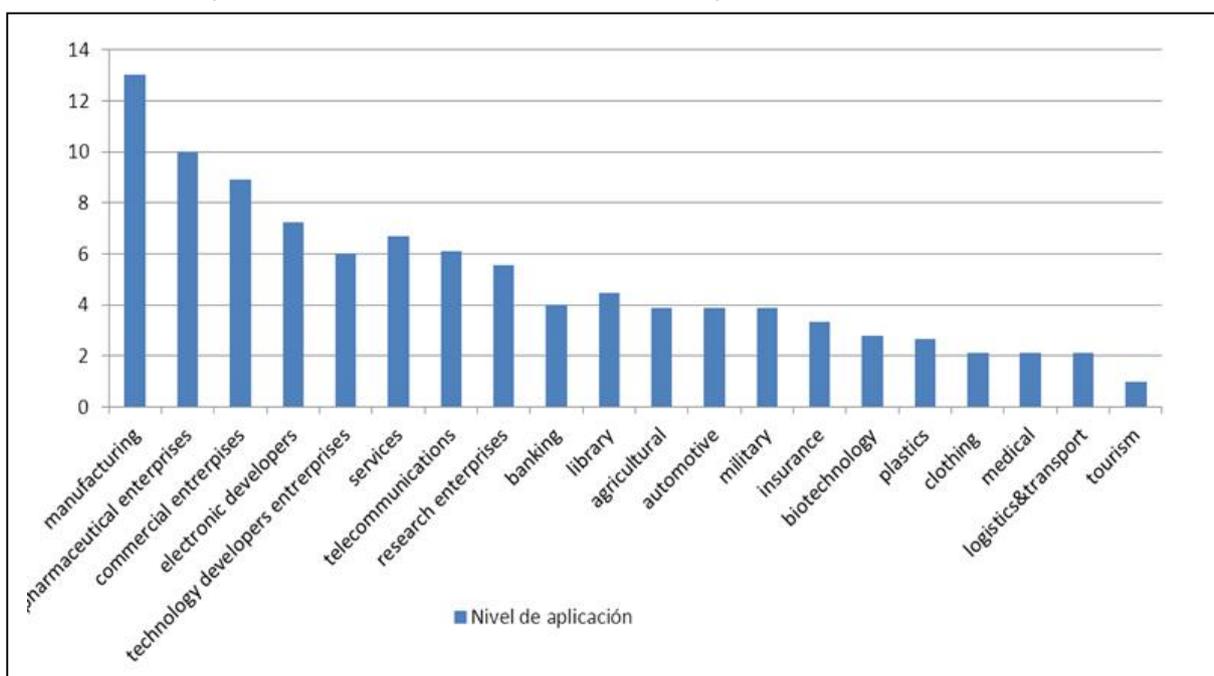
Para Prescott (1995) la evolución de IC y su reconocimiento como disciplina ha transitado por diferentes etapas conectadas por tres eventos clave que han modelado la dirección, alcance y aceptación de la misma por la comunidad científica y empresarial, estos son: 1) Pre-1980 : La

publicación del libro de Porter “Estrategia competitiva”;2) 1980-1987: La fundación y consolidación de la sociedad de profesionales de IC(SCIP);3)1988 – 1995 La fundación de la revista “IC”.

La idea subyacente en cualquier sistema de IC consiste en tomar ventaja de 1): las oportunidades aprovechables para lograr y sostener ventajas competitivas 2): las condiciones o eventos que amenacen los factores claves para el éxito de la organización y su desempeño (Bourgeois, 1980). Por lo tanto, al crear la capacidad de IC se habilita a las entidades para formular y corregir su estrategia competitiva en congruencia con las condiciones críticas del entorno.

De veinte sectores investigados por Batista (2011) a nivel internacional en un rango que comprende desde las industrias de la manufactura, farmacéutica y tecnológica hasta las dedicadas a la logística y transportación, el turismo presenta la más baja tasa de introducción de IC (Figura 1).

Figura 1: Nivel de aplicación sectorial de la Inteligencia Competitiva en el plano



Fuente: Elaboración propia

El hecho se evidencia en la débil producción científica acerca del tema en relación con el sector, enfoques empíricos insuficientes, carencia de modelos y falta de integralidad relacionado con la gestión del conocimiento, la información y el potencial de éstas para, a partir de las relaciones entre la sociedad, la organización y el entorno, fomentar la I+D+i y lograr cierta sostenibilidad en el tiempo de acuerdo con los distintos objetivos de las empresas.

La implantación e implementación efectiva del instrumental y metodologías de la IC en organizaciones empresariales pertenecientes a la industria del ocio, permitiría la incorporación de conocimiento tácito y explícito a través de procedimientos formales e informales a las operaciones de

las distintas entidades. Se potenciarían así los procesos y negocios intra e inter empresariales de los sistemas turísticos y con ello la I+D+i.

Todo esto coadyuvaría por ende en la disminución de la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas frente a la competencia o de cara a la cooperación.

La IC como disciplina académica ha ido creando su propia dinámica e integrando nuevos esquemas de investigación, métodos tradicionales en el campo de la gestión empresarial (Dishman & Calof, 2008) como el análisis DAFO, los estudios de mercado, el análisis financiero otros más novedosos pertenecientes al corpus teórico de la IC como los juegos de guerra (War Gaming).

Uno de los métodos analíticos fundamentales referenciados en la literatura sobre el tema es el análisis de actores o agentes implicados (Stakeholder analysis) que cobra aún mayor importancia en una industria que tiene como eje creador de valor la experiencia turística percibida por los clientes y configurada por la dinámica de los agentes que intervienen en ella.

Las empresas exitosas han pasado del proceso de innovación vertical y cerrada al de innovación abierta (Chesbrough, 2003) que permite eliminar las fronteras creativas entre la organización y su entorno conectando con el potencial creativo implícito la sociedad. Debido a factores como la alta competencia, hiper-información e Internet hoy el proceso innovador en base a la diferenciación se torna altamente complejo, esto se acentúa en organizaciones cuyos servicios son preferentemente intangibles como el turismo. El análisis y monitoreo de actores en un destino turístico, constituye una forma de penetrar en la subjetividad del conocimiento humano de los agentes que lo componen y por lo tanto de acceder a nuevas perspectivas para la innovación.

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.

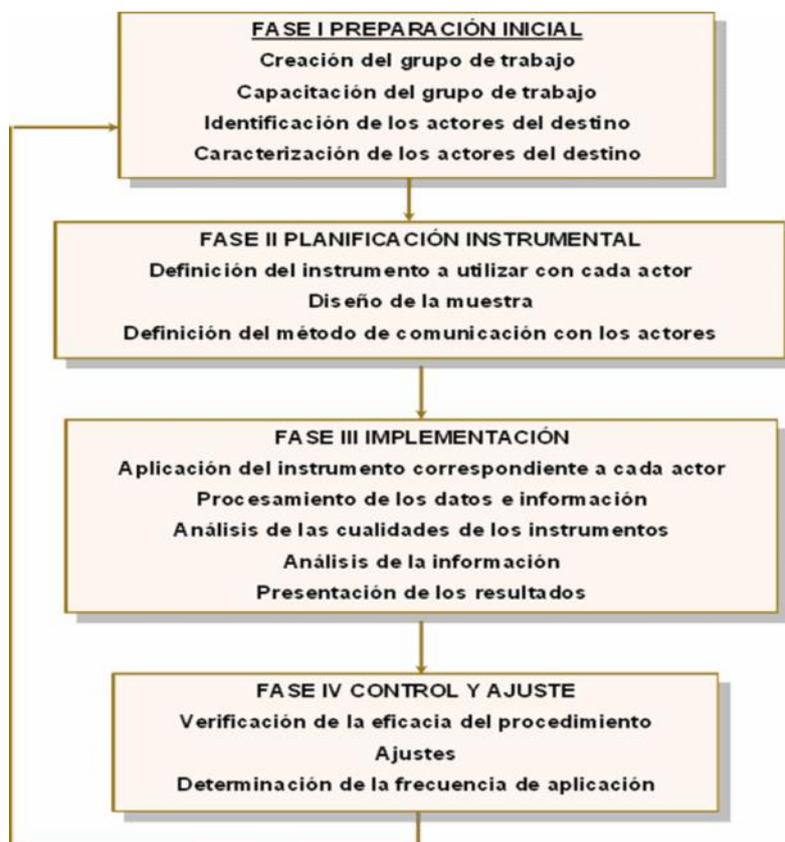
Es así que investigadores como Bandler & Grinder (1979), propusieron una serie de principios y modelos acerca de cómo el cerebro procesa las experiencias; estos principios (Programación Neurolingüística) tenían el fin tanto de entender la subjetividad en este sentido como de influir en ella, y junto a los trabajos de Goleman (1995) basados en la inteligencia emocional y de 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 éste, generar ganancias en los negocios.

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 a través de los atributos que estos valores, aspecto sumamente tratado en las investiga.

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.

Figura 2: Procedimiento para el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores de un destino turístico



Fuente: Elaboración propia

El investigador argumenta además, que este tema ha sido escasamente abordado en la literatura hasta la fecha (2012) 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 éstos (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 (ver Figura 2).

ALGUNOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CONFORMACIÓN DE UN ESCENARIO DE LOS ACTORES 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 (Escalona, 2010).

Tabla 1: Ficha técnica de la investigación para el diseño muestral

<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	6	4
Aeropuerto	1	1
Agencias transportistas	3	3
Agencia de información turística	1	1
Entidades de gastronomía y recreación	3	3
Otras partes interesadas	6	4

Fuente: Elaboración propia

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 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 (ver Tabla 1). De la totalidad de los actores identificados solo se incluyeron en la investigación aquellos que eran de interés de los decisores en el momento de aplicarse la investigación.

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. 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

Tabla 2: Tamaño de la población y la muestra para el resto de los actores monitorear

Población o universo	Habitantes de la provincia Holguín
Tamaño de la población	1 037 573 ¹
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

Fuente: Elaboración propia

VISIÓN DE LOS ACTORES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE SOBRE LA DINÁMICA DE LOS FLUJOS TURÍSTICOS DEL 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 poseer una gran diversidad de atractivos para la actividad turística (23%) (Figura 3).

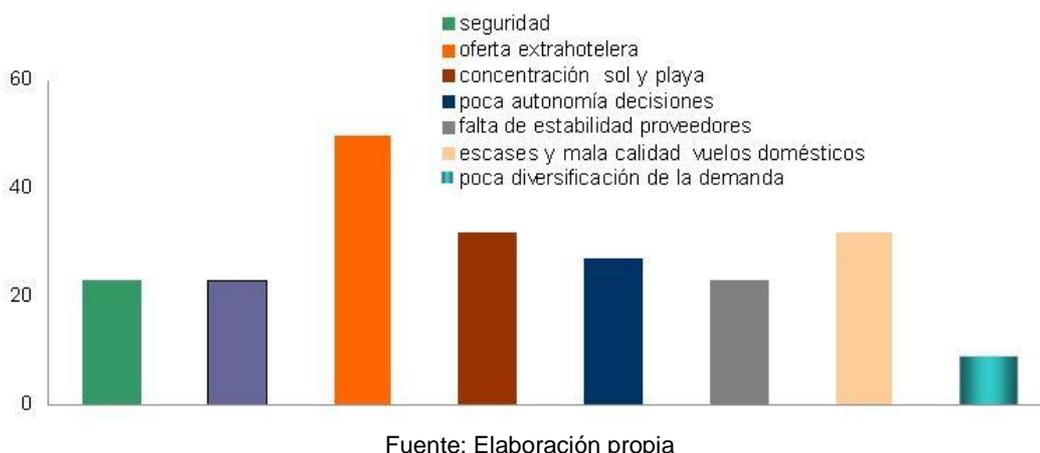
Figura 3: Potencial del destino desde el punto de vista de los actores entrevistados



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 escasez y mala calidad en los servicios de los vuelos domésticos (18%) y la poca diversificación de la demanda (9%) (ver Figura 4).

Figura 4: Debilidades percibidas por los actores explorados



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:

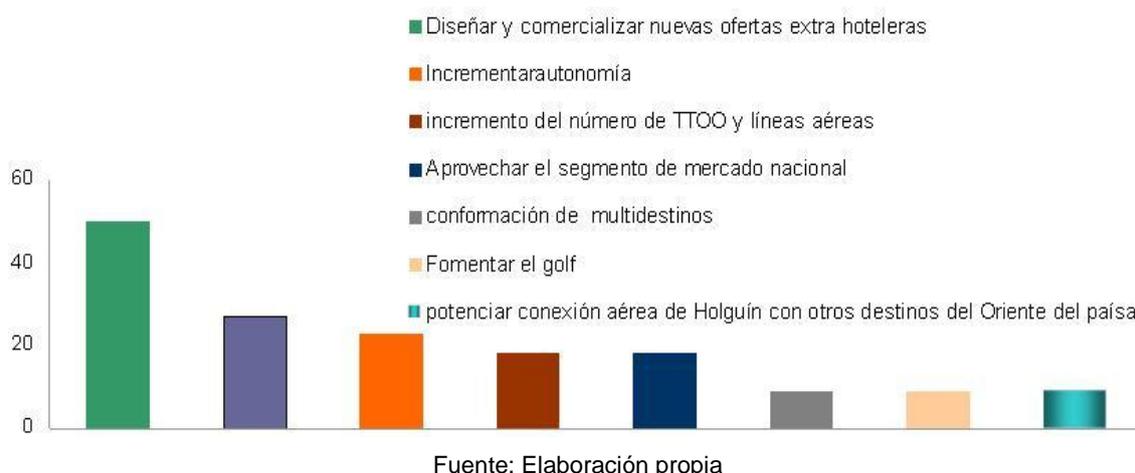
1. Crear un parque de diversiones con ofertas para niños y jóvenes (9%)

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%)(ver Figura 5)

Figura 5: Sugerencias expresadas por los actores para la mejora de la gestión del destino



EXPECTATIVAS Y VISIÓN FUTURA DE LOS ACTORES 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 éstas 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 (actores que influyen directamente en la actividad del turismo) resultaron como relaciones con alto grado de significación:

1. *Poca diversificación de la demanda y 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 de la opción de multidestinos y la posición geográfica privilegiada*

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

3. *Alta calificación y profesionalidad con el potencial del capital humano en el 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.

Atributos mejor valorados por los actores del destino

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.

Como se verá este estudio de atributos inicial permitió sentar las bases para fortalecer diversas líneas de trabajo en relación con la I+D+i tanto a nivel de destino desde el punto de vista de la

administración pública como en el trabajo de distintas empresas que componen el destino. Es importante acotar que los estudios de atributos anteriores en el destino tenían su foco sobre todo en la calidad y mejora continua de procesos (ver Tabla 3). El presente estudio además de la búsqueda del fin antes descrito pretende utilizar a los atributos y sus valoraciones por los diferentes actores como fuente de innovación en productos turísticos.

Tabla 3: Valoraciones de los actores sobre los atributos del destino en el plano de la gestión

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

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%), pobre 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%) (ver Figura 6).

Figura 6: Visión de la comunidad sobre el destino Holguín en el momento de la investigación



Fuente: Elaboración propia

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 capital de una forma sustentable (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%) (ver Figura 7).

Figura 7: Saldos positivos del turismo en el destino



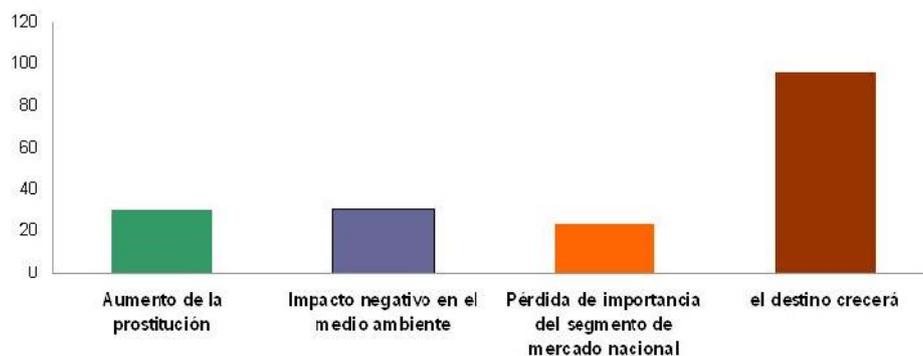
Fuente: Elaboración propia

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 problemas fundamentales: el aumento de la prostitución (31%), la valoración negativa de la sociedad hacia las personas que se relacionan con los turistas (31%), la huella negativa 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 (ver Figura 8).

Figura 8: Expectativas y problemáticas generadas en el destino por el turismo



Fuente: Elaboración propia

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. Diversificar la oferta hacia otras modalidades (14%), fundamentalmente hacia el turismo de ciudad (6%)
3. Crear más ofertas culturales (10%)
4. Mejorar la atención a los clientes nacionales en las instalaciones turísticas (6%)
5. Construir instalaciones de campismo en el litoral costero (6%)
6. Investigar el patrimonio autóctono del territorio para diseñar mejores ofertas extrahoteleras (6%)

Del análisis de correlación de Pearson resultaron las correlaciones con un alto grado de significación:

1. Destino desarrollado con la elevación de la calidad de vida, la existencia de una importante fuente de empleo y el aumento de la prostitución

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.

CONSIDERACIONES FINALES Y CONCLUSIONES

Los resultados del procedimiento propuesto, permitieron generar y potenciar diversos proyectos del desarrollo en el destino turístico Holguín y por lo tanto arribar a las siguientes conclusiones:

1- Las decisiones al ser tomadas por seres humanos tienen un fuerte componente subjetivo e incluso emocional, 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 éste, 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.

2- 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.

3- Una herramienta que viabilice el diagnóstico y monitoreo de la visión y expectativas de los actores del destino turístico, permite construir un escenario integrado de la subjetividad de estos actores en relación con el destino. Convirtiendo la base de conocimiento tácito implícita en la dimensión organizacional del destino, en pautas explícitas para disminuir la irracionalidad en la toma de decisiones, aumentar la certidumbre y potenciar la creatividad e innovación en el plano de la gestión de los distintos tipos de negocios que desarrollan su actividad en el destino.

4- La aplicación del procedimiento mostrado en el presente artículo, ha permitido generar nuevas líneas de trabajo en el destino Holguín, donde existen hoy más de 10 proyectos que se han beneficiado de alguna forma con el estudio de actores, tanto desde el punto de vista de la administración pública como de las entidades y su relaciones con los clientes, la competencia y comunidad local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, F.** (1967) "Scanning the business environment". The MacMilan Company, New York
- Ansoff, H. I.** (1975) "Managing strategic surprise by response to weak signals". California Management Review (18): 21–33
- Bandler, R. & Grinder, J.** (1979) "Frogs into princes: neurolinguistic programming". Real People Press, Moab, Utah

- Batista, C.** (2011) "La inteligencia competitiva como función del macroproceso de gestión de la información en el CIDTUR Holguín, una primera aproximación". *Horizonte Turístico* 5 (6): 12-18
- Bourgeois, L.** (1980) "Strategy and environment: a conceptual integration". *Academy of Management Review* 5(1): 25-39
- Buhalis, D.** (2000) "Marketing the competitive destination of the future." *Tourism Management* 21 (1): 97–116
- Chaganti, R. & Mahajan, V.** (1989) "Profitable small business strategies under different types of competition". *Entrepreneurship, Theory and Practice* 35 (13): 21-35
- Chesbrough, H. W.** (2003) "Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology". Harvard Business Press, Boston
- Choo, C. W.** (1999) "The art of scanning the environment". *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology* 25 (3): 21–24
- Dishman, P. L. & Calof, J. L.** (2008) "Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy". *European Journal of Marketing* 42 (8): 766–785
- 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, Holguín
- Fleisher, C. S. & Bensoussan, B.** (2007) "Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods" FT Press, New Jersey
- Goll, I. & Rasheed, A.** (1998) "Rational decision-making and firm performance: the moderating role of the environment" *Strategic Management Journal* 18 (7): 583–591
- Goleman, D.** (1995) "Emotional intelligence" Bandam Books, New York
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A.** (1982) "The organization as a reflection of its top managers" *Academy of Management Proceedings* 12, New York
- Johnson-Laird, P. N. & Shafir, E.** (1993) "Reasoning and decision making". Elsevier, London
- Porter, M. E.** (1985) "Technology and competitive advantage" *Journal of Business Strategy* 5 (3): 60–78
- Prescott, J. E.** (1995) "The evolution of competitive intelligence" *International Review of Strategic Management* (6): 71–90
- Schmitt, B.** (1999) "Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands". Free Press, New York
- Spender, J. C.** (1996) "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm" *Strategic Management Journal* (17): 45–62
- Venkatraman, N. & Prescott, J.** (1990) "Environment-strategy co-alignment: an empirical test of its performance implications". *Strategic Management* 15 (11): 1-23

Recibido el 11 de marzo de 2012

Correcciones recibidas el 14 de junio de 2012

Aceptado el 30 de junio de 2012

Arbitrado anónimamente