

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE TURISMO



Los modelos turísticos y los determinantes principales de los Flujos Turísticos Internacionales

Dr. Ramón A. Martín Fernández

Asignatura "Mercados Emisores"
Curso Académico 2008-2009



Los modelos turísticos y los determinantes principales de los Flujos Turísticos Internacionales*

DrC. Ramón A. Martín Fernández

Los modelos turísticos.

Para analizar y proyectar este conjunto de fenómenos y relaciones que llamamos turismo, hacen falta una estructura metodológica y un conjunto de modelos que expliquen coherentemente esta realidad. Primeramente, como estructura metodológica se ha decidido adoptar el *enfoque sistémico*. Existen razones que fundamentan el uso de este enfoque para la mejor comprensión de lo que se ha dado en llamar “sistema turístico”.

El máximo apoyo al enfoque sistémico lo presenta el uso de modelos. Los modelos, como representaciones de la realidad, en este caso turística, tienen rasgos esenciales y conjugan las principales invariantes del fenómeno estudiado. Del estudio de la bibliografía disponible, que puede verse con detalles en Martín¹ (2005:14-50), el autor ha llegado a la conclusión de clasificar los modelos turísticos en cuatro grandes grupos principales:

- *Modelos estructurales – funcionales: presentan la forma interna del “sector” turístico y su dinámica funcional: se reconocen por el nombre de ‘sistema turístico’.*
- *Modelos de demanda: aducen clasificaciones y factores de uno u otro tipo vinculados a ella.*
- *Modelos de desarrollo de destinos: expresan la evolución de los destinos turísticos o núcleos receptores de turismo.*
- *Modelos de impactos: evalúan (con anterioridad o posterioridad) los impactos psico-socio culturales e históricos, económicos y medioambientales del turismo.*

* Este trabajo ha sido tomado del capítulo 2 de “El Comercio Internacional del Turismo en condiciones de oligopolio. El caso de Cuba”. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas por el Dr. Ramón A. Martín Fernández, Universidad de La Habana, 2006

¹ Martín Fernández, Ramón (2005). "Cuestiones actuales de la teoría del turismo". Monografía del CETUR - UH. Diciembre.

Los principales **modelos estructurales-funcionales** que este autor ha evaluado son los de Leiper, Miossec, McKercher y Mill & Morrison (*ver en Martín 2005:16-21*). Como allí se señala, la valoración de los aspectos no percibidos por estos autores en sus esquemas del sistema turístico internacional, obligó a presentar un modelo de sistema turístico propio, que se ha denominado Modelo Pentagonal, con una clasificación diferente a las anteriores acerca de los subsistemas, además de concebirlas de modo integral.

En este modelo pentagonal, el autor ha decidido, metodológicamente, utilizar tres grandes divisiones de un sistema dinámico como es el Turismo. Son ellas, los subsistemas exógenos o integrantes del "entorno turístico", los subsistemas endógenos o propiamente turísticos y el tercero el Macroentorno o Ambiente General cuya incidencia en el turismo es de índole condicionante, pero que puede considerarse de modo más indirecto.

Así, el enfoque sistémico del turismo en este modelo, parte de la consideración de que los elementos integrantes o subsistemas (*endógenos y exógenos*) constituyen el "**contenido**" del fenómeno llamado Turismo. Ambos componentes del sistema turístico (endógeno y exógeno), a su vez, se encuentran inmersos en un entorno o ambiente "exterior" (macroentorno) que los condicionan y también, sobre el que influyen. Los subsistemas endógeno y exógeno se relacionan entre sí y con el macroentorno en un "**proceso**" que denominamos "dinámica turística", "operación turística" o "proceso del turismo" (*Martín 2005:25-26*)², el cual conduce a unos resultados o "**impactos**".

En este modelo, vistos desde los **núcleos receptores o destinos**, los subsistemas endógenos (*propios de las actividades turísticas*) son:

- Recursos Turísticos: medios para proveer las experiencias que vivirán los visitantes en el destino. Se clasifican en:
 - Socio-culturales e históricos (relaciones humanas y de contacto con otros atractivos históricos y culturales para realizar los viajes)
 - Geográfico-espaciales (medio en que se desenvuelven las actividades turísticas y atractivos de esta índole)
- Organización económica y gestión de entidades (para ofrecer servicios-productos que faciliten la estancia y provean de elementos "satisfactores" de las necesidades y deseos de los viajeros, que son buscadores de la "experiencia turística"). Esto es lo que algunos autores llaman servicios y equipamiento.
- Atractivos y Productos Turísticos (Martín 2005:27-39)
- Comercialización (establecimiento de precios, distribución y comunicación)

² Martín, R. (2005). *Ob. cit.*

- Oferta Turística (lo que se compra y se vende)
- Flujos turísticos (acciones comerciales y operativas de captación y sostenimiento de corrientes de viajeros; punto de enlace entre la oferta y la demanda turística internacional)

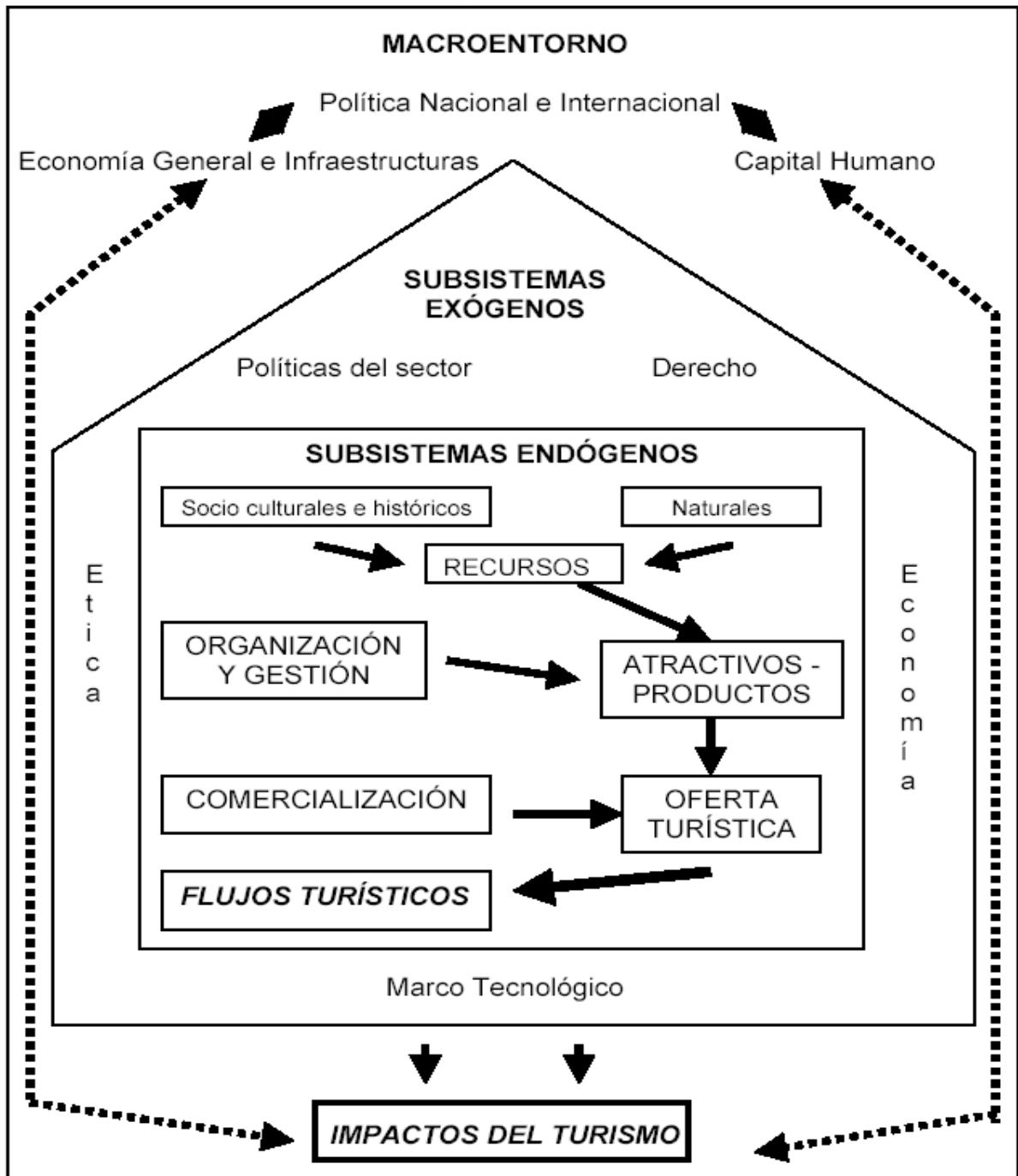


Figura 1.- Modelo Pentagonal o de la "casa" – Destino Receptivo

Los subsistemas exógenos (enmarcan la realidad del movimiento turístico) son:

- La Política Turística
- La Ética Turística
- El Derecho Turístico
- La Economía Turística
- El Marco Tecnológico

El Macroentorno o Ambiente General comprende la vida económica y social de un Estado. Además incluye las relaciones con otros estados (para propiciar los viajes de visitantes entre ellos) e incluye:

- La Política Nacional e Internacional
- La Economía General e Infraestructuras Básicas.
- El Capital humano

Desde el punto de vista del *país o mercado emisor*, se producen algunas diferencias con el análisis desde el destino turístico. En el macroentorno, se incluye solo la política internacional. Además, se acepta la inclusión de los factores psico-sociológicos y demográficos de esa sociedad.

En los subsistemas endógenos, la creación de ofertas pasa por la conjunción de las ofertas del destino (con sus variantes de comercialización) y la propia comercialización en el emisor (añadiendo los medios de transporte), que da lugar, a través de las entidades y la gestión correspondientes (transportistas, turoperadores y agencias de viajes), a los flujos turísticos, nuevamente punto de confluencia entre la oferta y la demanda. (*Ver Figura 2*).

Los **modelos de demanda turística** (*Martín 2005:39-43*)³ parten del propio concepto de demanda turística, la que, vista desde el enfoque individual, surge a partir de que las personas poseen las tres condiciones esenciales mínimas (tiempo libre o disponible para viajar; ingresos personales o fuentes financieras para los gastos de viaje e interés o necesidad en realizar el viaje).

La demanda también puede enfocarse desde el punto de vista económico (volúmenes de viajes o servicios turísticos que las personas están dispuestas a pagar a un precio específico en un momento determinado); el Geográfico (desde el punto de vista de la geografía humana, donde consideran la demanda como los propios flujos turísticos actuales o potenciales) y el Psicológico y Sociológico (desde el punto de vista de la motivación y el comportamiento). Estos puntos de vista son totalmente útiles si se consideran integralmente. Para llevar a efecto una comercialización internacional exitosa, se requiere del análisis multi-disciplinario.

³ *Martín, R. (2005). Ob. cit.*

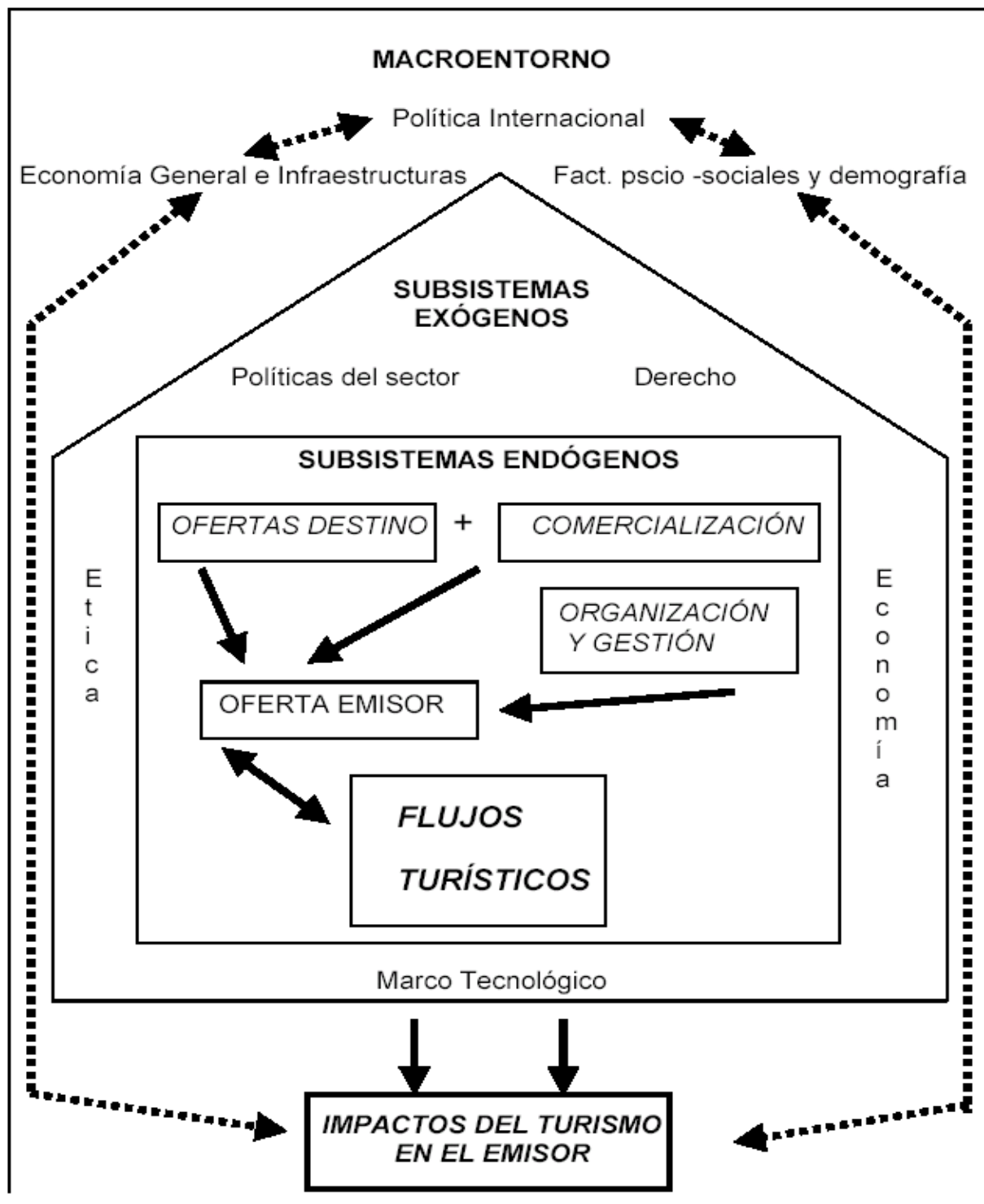


Figura 2.- Modelo Pentagonal o de la “casa” – Mercado Emisor.

En la literatura se recogen, sin considerar los modelos de impactos de los visitantes en los destinos, al menos, dos grandes grupos de modelos relacionados con la demanda, siendo esta una clasificación propia del autor de esta tesis. Son los modelos que incluyen:

- Factores explicativos o determinantes de la demanda turística y del proceso de compra de viajes.
- Dinámica de los flujos turísticos: caracterización y pronósticos.

En cuanto al otro grupo de modelos turísticos, los **modelos de desarrollo turístico** puede afirmarse que son los que explican la dinámica evolutiva de los destinos como eje principal. Se pueden encontrar muchas y diversas aproximaciones al propio concepto de desarrollo turístico. Santana⁴ (2003:11-28) hace un resumen de ellos clasificando el desarrollo como fenómeno desde tres enfoques: urbanístico-geográfico, socio-antropológico y socio-económico. En cuanto al primero, expresa que: “concluyendo respecto al desarrollo turístico como fenómeno urbanístico geográfico, cabe afirmar que éste puede realizarse principalmente de dos formas: **desarrollo turístico integrado**, rápido, planificado y con un solo promotor o compañía, o bien **desarrollo turístico catalítico**, en el que a partir de un promotor inicial, a través de un proceso más lento se van implicando diversos promotores, por lo que resulta considerablemente más anárquico.” El segundo y el tercer enfoques los sitúa Santana en el contexto del propio desarrollo de la demanda (etapas fordista y post fordista).

La literatura acerca de la llamada crisis del modelo fordista afirma que ésta ha hecho variar las estructuras de muchos destinos específicos. Las fases de desarrollo de modelos de desarrollo turístico “integrado” también son abundantes en la literatura. Sin embargo, todos estos autores encaminan sus análisis hacia acciones a tomar en cuenta, perdiendo de vista el modelo en sí mismo y sus características más generales, dado que se trata de destinos que se han desarrollado a partir de fomento activo (de un solo promotor, como se señala, pero finalmente, de tipo planificado).

En cuanto al “desarrollo catalítico”, los modelos mejor expresados fueron los de Plog⁵ (1991) y Butler⁶ (1980 y 2001). El primero de los autores, desde 1972, enfocó su investigación hacia las características de los viajeros en avión. Creador del concepto de “psicografía”, Plog

⁴ Santana Turégano, Manuel Angel (2003). "Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo. El caso de Maspalomas." Tesis doctoral dirigida por A. Martín Artilles. Universidad Autónoma de Barcelona.

⁵ Plog, Stanley. (1991). "Leisure Travel: Making it a growth market...again!" John Wiley & Sons, Inc. New York. 244p. Cap. 5. Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity. p.77-84.

⁶ Butler, Richard (1980). "The concept of tourist area cycle of evolution: implications for management of resources". *Revista Canadian Geographer*. XXIV. No.1. p.5-12.

Butler, Richard. (2001) "The Resort Cycle Two Decades On". Capítulo 15 del libro editado por Faulkner, Bill, Moscardo, Gianna & Laws, Eric. "Tourism in the 21st Century. Lessons from experience". Continuum Publishers, London, UK.

dividió a los pasajeros en alocéntricos y psicocéntricos, según sus características psicológicas más cercanas o más lejanas al riesgo, la experimentación y la aventura. Cuanto más cercanos, más alocéntricos y cuanto más lejanos, más psicocéntricos. Luego hay un grupo intermedio que llamó mezzocéntricos. Plog indicó que los destinos se desarrollaban según el descubrimiento y viajes que hicieran los alocéntricos y que luego su desarrollo pasaba a la recepción de mezzo-céntricos y finalmente quedaba su declive determinado por las visitas de los psicocéntricos.

A Butler se le reconoce que fue el primero en presentar una adaptación mercadológica del ciclo de vida de los productos a los destinos turísticos y, realmente, es el modelo más utilizado y encontrado en la literatura. La modificación fundamental que realizó se refiere a la introducción de dos etapas más con respecto al modelo tradicional de marketing de productos: la exploración y la implicación de los actores del destino en el desarrollo turístico.

El modelo contiene las siguientes fases principales:

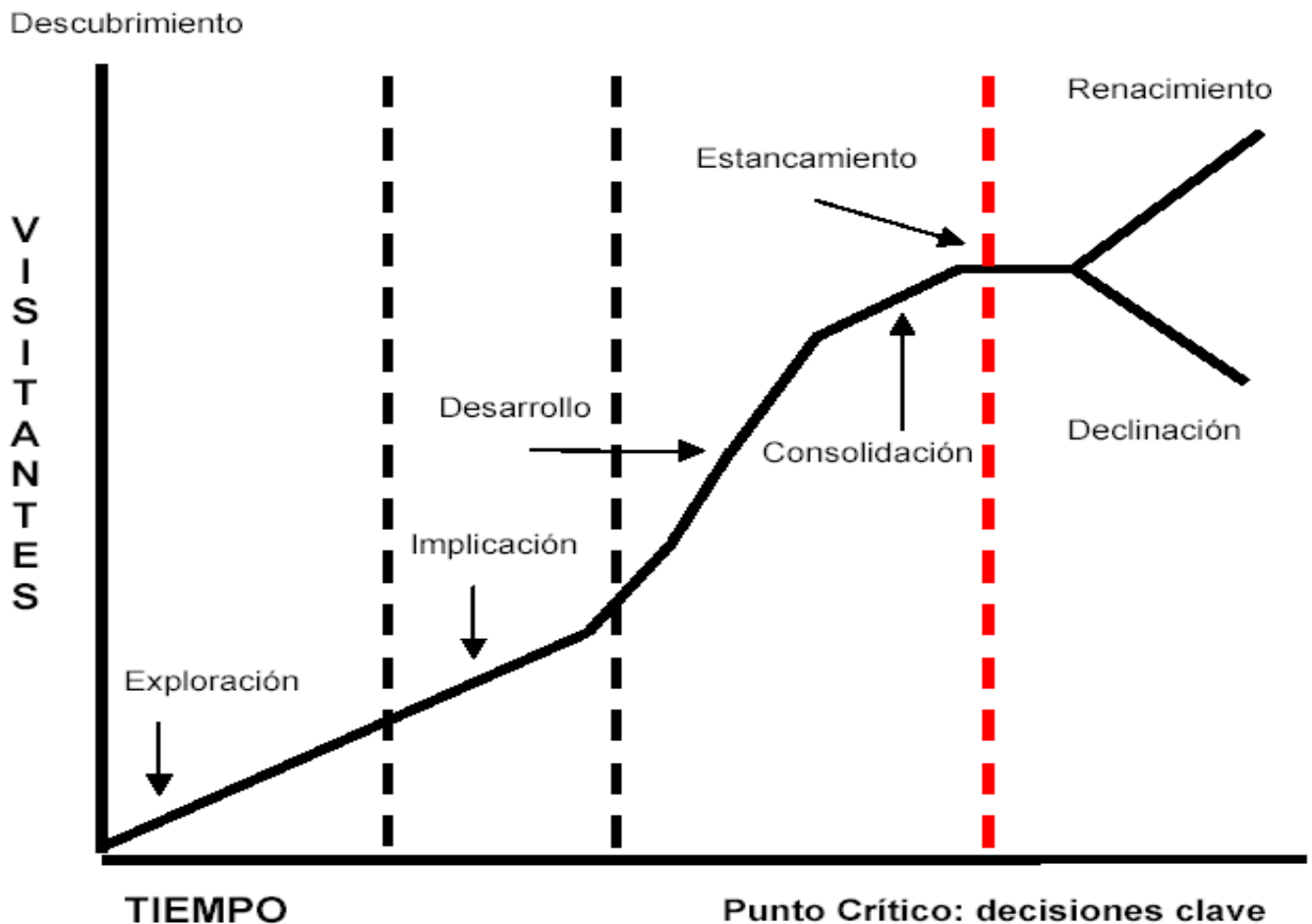


Figura 3.- Modelo de Desarrollo de Butler (1980)

Para Butler el desarrollo se inicia de manera lenta para experimentar luego un crecimiento más rápido, una estabilidad y finalmente una declinación. “El flujo de los visitantes decrecerá en la medida en la que se llegue a los umbrales de la capacidad de carga, referida en este modelo como la línea asintótica. Esta saturación se expresa en términos ambientales, (por ejemplo, escasez de tierra, calidad del agua y del aire); de planta física (transportación, alojamiento, otros servicios), o de factores sociales (acelerada expansión demográfica, resentimientos en la población local, etc.)”. Y añaden: “Inicialmente los turistas llegan a un área en pequeños volúmenes y con el crecimiento de instalaciones y el mayor conocimiento del destino, el número de visitantes se incrementa. Posteriormente, la popularidad del área crece y el número y la variedad de instalaciones para el turista. Sin embargo, la tasa de crecimiento en los flujos de visitantes decrece, en la medida en la que la capacidad de carga se satura. Finalmente, la actividad del área se reduce, debido al excesivo uso y al impacto de los visitantes, con lo cual el número de turistas declina.”

A los veinte años de su presentación inicial, el propio Butler (2001) revaloró los aciertos y errores de su modelo, que se pueden resumir en dos grupos de aspectos:

Elementos claves del modelo del ciclo de vida del destino turístico:

- Dinamismo o cambio (en la demanda que genera cambios en la oferta y viceversa).
- Proceso (concebido en forma evolutiva)
- Capacidad o límites al crecimiento.
- Factores desencadenantes (tienen particular relevancia en el paso de una etapa a otra, tanto para el desarrollo como para el declive; es necesario descubrirlos para utilizarlos adecuadamente)
- Management (dirección–administración): si no interviene adecuadamente, “el cambio y la declinación serán probablemente inevitables”.
- Visión a largo plazo
- Componente espacial (debe variar el espacio del destino cuando ocurre su estancamiento – ampliarse, moverse).
- Universalidad en su aplicación.

Elementos hacia el futuro:

- Combinar con desarrollo sustentable: ver específicamente los casos de destino con sobre desarrollo o sobre uso.
- Parece que cuando la tasa de consumo de los destinos turísticos se eleva, el tiempo en la etapa del ciclo disminuye. Muchas veces las mejoras en transportes, reducciones de costos, ahorros en economías de escalas, innovaciones en marketing no logran la disminución de la lealtad a la marca y al lugar. Eso puede ocurrir cuando se enfrentan

corrientes de ‘viajeros’ que hacen ‘la colección’, en lugar de turistas que buscan satisfacción.

- ‘Puede que no sea posible prevenir el proceso de desarrollo y subsiguiente declinación de los destinos’, pero hay una responsabilidad social en evitar que ocurran desastres.
- Un principio de la teoría del ciclo es que ésta es mas evolucionaria que revolucionaria por lo que el control y la responsabilidad son elementos cruciales si se quiere la supervivencia del destino a largo plazo.

Según nuestro parecer, el modelo de Butler parte de los desarrollos evolutivos “naturales”, de surgimiento espontáneo, en condiciones ideales de economía de mercado y competencia ‘cuasi perfecta’. Sin embargo, la realidad indica que son pocos los modelos que presentan los procesos de desarrollo de los destinos que se fomentan con cierto ordenamiento y planeación previamente concebidos, pero no con un solo promotor privado individual, sino por los entes públicos o por acuerdos oligopólicos.

El enlace con los temas del desarrollo sustentable señalado por Butler puede apreciarse adecuadamente en la literatura. Sin embargo, son interesantes las reflexiones del propio Butler expresadas en la 27ª Conferencia de TTRA-Canadá (*Joppe 2003*)⁷ donde se debatía la contradicción entre preservación y uso de los recursos en busca de ganancias. Allí, el autor se preguntaba *si lo que es sustentable es también viable*. Apuntaba que la sostenibilidad es un objetivo, algo que hay que mantenerse buscando, pero que es imposible de alcanzar, tratar de alcanzarla puede ser visto como el establecimiento de un balance entre crecimiento y preservación. Este enfoque trata de debilitar la tesis de la necesidad de la sostenibilidad del turismo y de sus posibilidades reales, con la consiguiente defensa sub liminar del sacrosanto derecho empresarial a explotar los recursos naturales, sin limitación alguna.

En el año 2000, Tamma (*citado por Ejarque 2005*)⁸ presentó otro modelo, pero solamente tipificando los tipos de destinos turísticos:

1.- One-to-one (modelo de fragmentación)

Los *modelos de fragmentación* los adoptan destinos en fases incipientes de desarrollo donde la cooperación comercial es inexistente y la forma de acceso es prácticamente por iniciativa de los visitantes. Son desarrollos espontáneos a partir de los cuales se puede lograr un crecimiento, pero no una mayor competitividad.

2.- Modelo de destino de paquete (modelo de dependencia)

⁷ Joppe, Marion (2003). "Optimizing tourism destination development in Canada". En *Revista International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 15 Nº 6 Págs. 308-311

⁸ Ejarque, Josep. (2005). "Destinos Turísticos de Éxito". Ediciones Pirámide. Madrid.

El modelo de dependencia (de los turoperadores) es el típico de los destinos masificados de sol y playa.

3.- Tipo network (modelo integrado).

El modelo integrado es el formato principal que debe desarrollarse a partir del presente siglo dado que conjuga diferentes elementos del cluster y siempre de cara a la demanda.

Finalmente, los **modelos de impacto** (Martín 2005:49-50)⁹ analizan las incidencias positivas y negativas, sean evaluadas con anterioridad o con posterioridad, sobre el entorno económico, sobre la sociedad y sobre el medioambiente .

Factores clave de éxito y de declive de los destinos turísticos internacionales. La calidad.

Factores clave de éxito y de declive

Los modelos de desarrollo turístico deben completarse con el análisis de los factores críticos de éxito y de declive. Entre ellos, la clasificación inicial más completa la aportaron Cazes¹⁰, y otros (1993) con sus cinco letras A:

- Attractions (atractivos)
- Accessibility (accesibilidad)
- Amenities (servicios)
- Accommodation (alojamientos)
- Activities (actividades)

Estos factores pudiéramos decir que son “internos” del destino. Sin embargo, los factores “clave” debemos analizarlos frente a cada mercado individualmente, por una parte, y tomando en cuenta las tendencias nacionales e internacionales, por otra parte¹¹. Por eso, hemos ampliado la lista inicial con los siguientes:

Factores principales de éxito

- Macroeconómicos:
 - Nivel de precios generales en la sociedad (baja inflación y estabilidad)
 - Estabilidad en las tasas de cambio
 - Régimen impositivo
 - Participación de inversión extranjera (si se requiere).

⁹ Martín, R. (2005). *Ob.cit.*

¹⁰ Cazes, G., Lanquard, R. y Raynouard, E. (1993). *“L’aménagement touristique. Presses Universitaires de France.*

¹¹ Martín Fernández, Ramón. (1999). *“Factores Clave del Éxito en el Sector Turístico”* Publicación interna de la Universidad de Cádiz, julio.

- Técnico – político - económicos:
 - Relaciones entre el país de destino y el país emisor
 - Estabilidad política
 - Seguridad (ciudadana y sanitaria)
 - Infraestructura general y de transportes
 - Telecomunicaciones
 - Educación de la población y disponibilidad de fuerza calificada
- Turísticos:
 - Distancia de los mercados emisores (horas de viaje)
 - Clima (si tiene influencia en la modalidad)
 - Disponibilidad de atractivos y actividades, facilidades para viajes y estancias así como personal preparado profesionalmente para la excelencia en los servicios (incluyendo dominio de idiomas).
 - Vínculos apropiados de las autoridades del destino con las estructuras oligopólica y oligopsónica del mercado.
 - Calidad integral del destino y las instalaciones.
 - Conocimiento de la demanda que permita la coherencia de la oferta para cada segmento
 - Cartera de mercados balanceada (posibilidad de desestacionalizar)
 - Posibilidades informativas para los clientes (antes del viaje y en el propio destino)
 - Imagen y notoriedad que alcanza el destino en los mercados emisores.
 - Posibilidad real de compra por los clientes finales.

Un análisis cualitativo y cuantitativo puede ejecutarse para lograr un resumen en general para el destino en su conjunto. De los diez factores turísticos mencionados, observar que los cinco últimos corresponden a cuestiones de tipo comercial. Los primeros dos factores son de tipo estructural mientras que los otros tres corresponden a elementos de la distribución y la comunicación promocional.

Factores clave de declive

Los factores de declive fueron estudiados detalladamente en un trabajo encargado por la Unión Europea¹². Allí se señala que: “puede identificarse un posible declive a partir de diversos signos, que van más allá de la mera disminución del flujo de turistas.” Y clasifica cuatro grandes grupos de signos como:

¹² TNO-Inro y otros (2002) "Sistema de alerta rápida para la detección de destinos turísticos en declive y de sus mejores prácticas de prevención". Editado por Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

A) Disminución del flujo de visitantes en el destino turístico

- Disminución de la llegada de turistas al destino turístico
- Disminución del número de noches que los turistas pasan en el destino turístico
- Disminución de la media de días que los turistas permanecen en el destino
- Concentración estacional de flujos

B) Disminución de los elementos que antes definían la calidad del destino turístico

- Disminución del gasto medio de los turistas
- Cambios en la composición de los flujos de visitantes
- Disminución de la calidad de los turistas que visitan el destino turístico
- Disminución de la calidad del producto turístico

C) Dificultades a la hora de garantizar un turismo sostenible

- Materiales (congestión, daños al medio ambiente y/o al patrimonio, tráfico, etc.)
- Sociales (tensiones entre los visitantes y los residentes, menor calidad de vida, desplazamiento de las actividades no turísticas, etc.)
- Económicas (disminución de la demanda turística y contracción de las actividades económicas relacionadas con el mismo)
- Ausencia de infraestructura y suministro adecuados
- Necesidad de invertir en recursos humanos

D) Factores exógenos

- Factores políticos (la crisis del Golfo, terrorismo, etc.)
- Factores económicos (precio del petróleo, precio de los viajes, etc.)
- Factores medioambientales
- Participantes externos al sector del turismo
- Amenazas que plantean los competidores

A esto hay que añadir algunas externalidades que pueden constituirse en factor de declive. Entre ellas, la más importante surge cuando algo en el desarrollo turístico es políticamente inaceptable o genera cambios no deseados en la sociedad. En estos casos las propias autoridades pueden hacer variar la situación, por ejemplo el turismo sexual; la expansión de las drogas, la excesiva diferenciación social, etc.

Los síntomas de declive tampoco hay que verlos solamente en fuerzas mayores o en el propio destino. Generalmente, para destinos consolidados, las guerras de precios en determinados emisores anuncian que hay serios problemas en gestación. Se puede perder la competitividad en cortos plazos.

También hay que tomar en cuenta que los propios factores de éxito y declive son dinámicos y evolucionan en el tiempo.

La calidad de los destinos turísticos.

La propia globalización de las relaciones económicas internacionales ha hecho obligatoria la existencia de un nivel de calidad ‘mínimo’ en la producción o servucción de productos y servicios, respectivamente, que permita lograr su realización mercantil.

Wackermann (2001)¹³ señala que: “Las fuerzas motoras de la industria del ocio se benefician del apoyo de unos medios de comunicación cada vez más poderosos. Éstos enfatizan la calidad de los servicios, en la medida que el ocio y el turismo participan de un auténtico cambio de hábitos, en busca de prestaciones cada vez superiores, a pesar de la crisis económica y del paro. La búsqueda de la calidad se ha extendido a todos los sectores del turismo y el esparcimiento.”

No se trata solo de un problema de competitividad. Se trata, ante todo, de la ***elevación de los niveles de exigencia por la calidad*** en los principales mercados de consumidores del llamado primer mundo. Algo similar ocurre con los segmentos más desahogados económicamente de los países del mundo subdesarrollado. El turismo se ve enfrentado al mismo problema que otros sectores económicos. Sin embargo, su composición compleja no permite conceptuar la calidad del mismo modo que en otros sectores de la producción material o de los otros servicios que se brindan a los residentes de un país dentro de sus propias fronteras.

La Organización Mundial del Turismo ha hecho varios estudios relacionados con la temática de la calidad. Una de sus definiciones más recientes, expresa que la calidad en el turismo es *“el resultado de un proceso que implica la satisfacción de las necesidades legítimas de requerimientos de productos y servicios y expectativas de los consumidores, a un precio aceptable, en conformidad con los determinantes subyacentes de la calidad, tales como la seguridad y la garantía, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de la actividad turística relacionada con el medioambiente humano y natural”*.

Del enfoque de la OMT consideramos importante destacar:

- a) Debe existir un nivel adecuado de conjugación de objetivos entre la sociedad y las empresas prestatarias de servicios en un destino específico, porque hay que considerar los intereses de la población en el propio desarrollo turístico. De no tomarse en cuenta, puede ocurrir un rechazo de los visitantes por la población local, con lo que cualquier “calidad” que se hubiese obtenido resulta descalificada totalmente e inútil, por demás.
- b) El conocimiento exhaustivo de los segmentos de clientes (actuales y potenciales) permitirá mantener una posibilidad importante de éxito en el logro de la calidad. Esto es, el uso del “enfoque mercadológico” abarca no solo la comprensión de las

¹³ Wackermann, Gabriel (2001). "Los transportes, el comercio, el turismo y el sistema económico mundial". Monografía del Instituto de Geografía de la Universidad La Sorbonne, Paris

necesidades de los clientes sino del nivel de calidad que esperan para su propia satisfacción.

- c) Aquí se entiende claramente la calidad como calidad del producto turístico integrado. Sin embargo, al enfocarlo como proceso, se sitúa todo en la consecución del cero defecto y de la mejora continua, cuando en realidad se trata de obtener y mantener la calidad en el propio proceso del turismo, según se muestra a continuación.

Los conceptos de producto turístico (*Martín 2005: obra citada*), obligan a considerar que, en un destino turístico, la mirada del turista confluye hacia la evaluación de la calidad en, al menos de los tres niveles diferenciados: la calidad del viaje del turista; la calidad de las instalaciones (facilidades y atractivos) y la calidad del destino, visto en sus aspectos de “contacto” con el turista (servicios públicos, etc.) así como en la satisfacción con respecto a la modalidad-actividad que pretende desarrollar el visitante. Todo ello inmerso en un proceso continuo que llamamos “la experiencia del viaje”.

La **calidad del destino** comienza a evaluarse cuando el cliente potencial se enfrenta a la posibilidad de compra. Aquí resulta sumamente importante el conjunto de aspectos que “reflejan” la calidad del viaje que el turista pretende realizar. Estos aspectos se constituyen en variables “independientes” de la propia acción del destino. Otras variables son dependientes, pero casi todas ellas las podemos denominar “variables mixtas”, o sea, con influencia dual entre lo dependiente y lo independiente. Por ejemplo:

- la “imagen” del destino país y/o del destino específico. Ella se conforma en las mentes de los visitantes potenciales a partir de las experiencias anteriores (si las tuviere), de la influencia de los medios masivos de comunicación, de la comunicación de familiares y amigos así como de los propios mensajes que transmiten tanto las entidades de información como las vendedoras (pueden ser de los mercados emisores o de los destinos específicos). También se debe añadir, según lo estudiado por Echtner y Prasad¹⁴, que la imagen del Tercer Mundo que tratan de crear los turoperadores en el Primer Mundo sobre el tipo de cultura y atractivos “incivilizados” resulta otro factor incidente en la competitividad que debe catalogarse entre los “resultados” de la acción promocional, aunque no haya sido hecha por la gestión del destino.
- Las acciones de comunicación positiva de las Oficinas de Información Turística y de las entidades de venta (agencias, turoperadores, etc.). Merecen la pena destacarse aquí a la pléyade de agencias ON LINE que han surgido como resultado de la existencia de INTERNET y de las formas de comercio electrónico seguro que siguen ampliando su radio de acción.

¹⁴ Echtner, Ch. & P. Prasad (2003). "The context of Third World Tourism Marketing". En Revista *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, No. 3, pp. 660–682

- La detección de la calidad de los atractivos (o actividades pertenecientes a la modalidad o modalidades turísticas que pretenden efectuar en el destino) es un proceso más complejo aún porque la información disponible no es en algunos casos, suficiente, y en otros no es de fácil acceso.
- La relación calidad – precio depende de factores de comparación: cuánto cuesta un viaje similar a otro destino o cuanto cuesta la “vida turística” con respecto al costo de la vida cotidiana.

Lo anterior obliga a los destinos específicos no solo a hacer la comercialización bien informada (en cuanto a calidad) que menciona la OMT, sino también a monitorear las acciones de todas las entidades que intervienen en el proceso de conformación de la decisión de compra de ese destino.

La investigación de mercados de hoy incluye los conocimientos relacionados con los estándares de calidad de los clientes potenciales y las acciones que al respecto toman los competidores (*buenas prácticas que se estudian mediante el ‘benchmarking’*).

La transportación del emisor hacia el destino (comúnmente por avión) no pertenece a la calidad del destino: los clientes la diferencian como negocio independiente. Sin embargo, la selección que haga el vendedor en el destino del transportista a utilizar para traer a los turistas desde el mercado emisor, afecta a la decisión de visitar un destino. Este es el caso en que se utilicen muchas escalas (técnicas o de cambio de pasajeros) en los casos de los destinos de larga distancia a los mercados emisores.

El destino específico es un producto que no tiene “precio” (lo que cuesta es el viaje). Y sin embargo, sí tiene calidad y los visitantes la aprecian claramente.

A partir de la llegada se producen los primeros “impactos” sobre el visitante y que obviamente miden la calidad del destino a través del producto turístico integrado. Por ejemplo, el recibimiento en puertos y aeropuertos, brinda tristemente, en ocasiones, falta de calidad: el factor tiempo de espera que afecta el tiempo disponible del visitante; la insuficiente amabilidad o ayuda de las autoridades, la necesidad de cambio de bonos de viaje (vouchers) por acuerdos entre las entidades, la insuficiente información visible y clara en todo momento, etc.

Tanto el hecho del traslado a los alojamientos como el propio proceso de entrega de servicios y productos que aquí comienza, son los aspectos más estudiados en cuanto a la calidad turística.

La *calidad de las instalaciones* (los atractivos y las facilidades) nos refiere directamente al enfoque de calidad como factor de competitividad, esto es, vista en su doble sentido de arma estratégica y como forma básica de la eficiencia de las relaciones económicas, según

Romero¹⁵ (2002). Las empresas deben garantizar la calidad de los servicios que prestan conjugando las ópticas de clientes internos y externos. Adicionalmente, como ya se señaló, deben mantener la postura ética necesaria en los aspectos sociales y medioambientales, que también valoran mucho los clientes.

El otro aspecto a comentar aquí es la *importancia de la marca*. Comúnmente se asocian las grandes marcas internacionales de instalaciones turísticas a determinados estándares de calidad e incluso de precios. Pero resulta que buena parte de los clientes ni siquiera recuerdan el nombre del hotel donde se alojaron en sus viajes. Cuando no se dispone de estas marcas de alto reconocimiento, resulta más importante *defender la marca del destino específico* (a través de inversiones en comunicación promocional) pues la marca de destino no se olvida fácilmente cuando se logra un alto nivel de satisfacción por la recepción de valores añadidos por encima de las expectativas.

El destino específico debe también tomar en cuenta las posibilidades de aprovechar la calidad como factor de competitividad. Finnigan (2000)¹⁶ establece siete áreas de competencia: Valor del Negocio; Procesos de Trabajo; Propiedad Intelectual; Administración; Fuerza de Trabajo; Asociación y Reconocimiento. En la consideración del autor de esta tesis, solamente dos factores críticos de éxito tienen validez total para los destinos turísticos. Ellos son el *valor del negocio y asociaciones*. Ayala (2003)¹⁷ menciona como aspectos principales: Satisfacción del cliente en todo el proceso; Hospitalidad, reconocimiento personal y trato sorprendente; Anticipación y entrega de lo que se le prometió o más; Sentirse en puerto seguro y sin sorpresas desagradables; Autenticidad y experiencias de alto impacto, y finalmente, Sensible al entorno natural, social y estético.

Flujos turísticos: conocimiento de la demanda, estructura de mercados y competitividad.

Conocimiento de la demanda

El conocimiento de la demanda, como se señaló en el epígrafe anterior, es uno de los factores principales de éxito de los destinos turísticos. Esto no resulta novedoso para nadie. Sin embargo, el tópico importante a destacar es el conjunto de herramientas e instrumentos que logren este objetivo, desde una óptica racional en el uso de los recursos para un destino país. Lo más corriente es encontrar, tanto en la literatura como en la práctica, que las entidades estudian la demanda para preparar sus productos a ofrecer. Son menores los ejemplos sobre destinos países y éstos casi siempre están vinculados a la elaboración de los ‘planes de

¹⁵ Romero Lamorú, Idalia. (2002) Tesis Doctoral: “La calidad como factor de competitividad. Su trascendencia para el turismo cubano”. Universidad de la Habana.

¹⁶ Finnigan, Jerome P. (2000). “Calidad Total en el siglo XXI”. Teleconferencia desde la Universidad de San Diego celebrada el 7 de diciembre.

¹⁷ Ayala Castro, Héctor. (2003). “Calidad en el Turismo y la Hotelería”. Conferencia publicada por la Universidad de Vic. España.

marketing' que, además de tener un carácter indicativo, son elaborados sin una participación directa de los implicados en el futuro del destino turístico (29).

Los estudios de mercados incluyen la determinación de las características, intereses, nivel de gastos y satisfacción con el destino de la demanda turística de un país. Se deben estructurar en cuatro grupos de investigaciones (para ejecutar cada dos años) y monitoreos (para ejecutar semestralmente, previo a las principales temporadas):

- Informe Base: (Investigación de buró desde el destino)
- Observatorio Turístico (Investigación de Campo desde Cuba)
- Informe Complementario (investigación de buró desde los emisores)
- Informe de clientela potencial (investigación de campo desde los emisores)

Estas son las bases informativas fundamentales para lograr la coherencia de las ofertas con la demanda, a partir del diseño de conceptos de productos turísticos y lograr su lanzamiento apropiado.

Estructura de los mercados emisores

Lograr un desarrollo acelerado de las llegadas y los ingresos turísticos requiere de una planeación estratégica detallada de la cartera de mercados emisores hacia un destino específico. Está claro que este aspecto está incluido dentro de la planeación estratégica general del destino y asociada a la utilización de la estrategia de diversificación (mercados y, consecuentemente, productos).

Sin embargo, la bibliografía consultada sobre mercadotecnia en general y específicamente sobre mercadotecnia turística no especifica proporciones 'óptimas' en la estructura de llegadas de los emisores. Es por ello que el autor de este trabajo, basándose en estudios de destinos turísticos, concluye que se deben considerar por lo menos cinco grandes grupos de mercados emisores. No hay una regla fija sobre la participación de cada grupo en el total de llegadas pero la más común es:

- Mercados principales: los que aportan aproximadamente 35 – 45 % de las llegadas, están consolidados y tienen perspectivas de continuar estables o crecientes.
- Mercados secundarios: aportan aproximadamente el 25-30 % del volumen de llegadas, evolucionan alternativamente hacia el alza o la baja pero mayoritariamente tienen perspectivas de pasar a mercados principales.
- Mercados en desarrollo: aportan del 15–20 % de llegadas, tienen crecimientos moderados o altos, pero pueden convertirse en mercados secundarios o principales a mediano plazo (3 -6 años).

- Mercados emergentes: aportan 5–10 % de llegadas, generalmente con alto crecimiento anual y buenas perspectivas de convertirse en mercados secundarios a largo plazo (7-10 años).
- Mercados potenciales: aunque no se reciban prácticamente llegadas de visitantes hoy, pueden constituir mercados emisores para el futuro.

Por otra parte, el número de países emisores en cada grupo debe ser lo suficientemente grande y diversificado por regiones geográficas que impida el peligro de que la salida (*por cualquier motivo*) de uno de ellos, baje las llegadas totales en más de un 10 %.

Esto significa que una buena cartera debe constituirse a partir de las posibilidades que se aprecien en cada uno de los mercados y trazar metas específicas a corto (1-2 años), mediano (3-5 años) y largo plazos (6-8 años), de forma tal que la cartera evolucione en el sentido que al destino turístico le interese, en la mayor medida en que sea posible.

Competitividad de los destinos

Como se ha señalado, los flujos turísticos mundiales (y también hacia diferentes regiones) están manteniendo tasas de crecimiento estables o con ritmos cada vez menores (aunque volumétricamente crecientes). También se ha señalado que con el propio desarrollo del turismo y en el marco de la globalización presente hoy, se ha incrementado la competencia entre los destinos turísticos. Ello se debe también a que los crecimientos (y en algunos casos, decrecimientos) de la demanda turística, medida en llegadas de visitantes e ingresos que éstos generan a los destinos son, por término medio, menores que el crecimiento de las capacidades de alojamiento y de la aparición de nuevos destinos competidores.

Paralelamente, las posibilidades del tráfico aéreo internacional también crecen, aunque se vean limitadas por factores tales como los precios altos del petróleo o las acciones terroristas.

La capacidad de los destinos turísticos para competir en los mercados emisores se ha vuelto una imperiosa necesidad en la era globalizada que vivimos. La medición del ingreso que pueda ser rentable al destino en su conjunto implica ‘controlar’ las partidas de gasto. Al respecto, Theobald (2001:18-19)¹⁸ propone un sistema de categorías principales que incluyen los gastos en: viaje (como paquete pre pagado desde el exterior); los alojamientos; los establecimientos de comidas y bebidas; los transportes; las actividades culturales, recreativas y deportivas; las compras y otras.

Los estudios de **competitividad** son, después del conocimiento de la demanda, los más importantes en el conjunto de la investigación comercial para el éxito de los destinos.

Las razones de medir la competitividad de los destinos son tres: porque anualmente emergen destinos nuevos y se incrementan las capacidades de los actuales; porque un destino puede

¹⁸ Theobald, William F. (ed) (2001). "Global Tourism". Butterworth / Heinemann. Oxford. UK.

caer en declive por circunstancias variadas y en poco tiempo y porque hay que buscar fidelización (repitencia y prescripción). La búsqueda de la fidelización se debe realizar por cuatro motivos, según Kotler y otros (1997)¹⁹ que son: los clientes satisfechos tienden a adquirir más; el coste de atender y servir a un cliente habitual disminuye con el tiempo (se aplica el “*customer care*” a partir del marketing relacional con bases de datos apropiadas); los clientes satisfechos son el mejor anuncio publicitario y, además son menos sensibles a ligeros incrementos de precios.

El reto del continuo cambio en los procesos contemporáneos ha creado incluso una nueva clasificación de países: países rápidos y países lentos. Siempre serán más competitivos los países rápidos.

Los objetivos de competitividad del destino se pueden ver a dos niveles y están íntimamente relacionados: para las Empresas: estabilidad de los beneficios; rendimiento apropiado para los capitales invertidos; supervivencia en el largo plazo; y para las zonas, regiones y países: desarrollo sustentable del turismo (beneficios económicos, naturales y sociales).

La **medición de la competitividad** es uno de los aspectos más complejos en el trabajo de comercialización dado que conjuga elementos medibles y cuantificables junto a elementos no cuantificables. Además, existen factores de absoluto carácter subjetivo. Además, la propia variación de las tendencias generales de la demanda hacen necesaria una valoración sistemática de la competitividad. Por ejemplo, actualmente la relación precio – calidad ha variado hacia la relación precio – satisfacción. Es incluso habitual, aunque el tema precios sigue incidiendo de manera determinante, que los clientes estén dispuestos a pagar más en función de la satisfacción que recibirán en su experiencia turística. Esto se hace más palpable cuanto más cerca esté el costo de vida turística frente al costo de vida en el mercado emisor. Complementariamente, la relativa escasez de tiempo (más vacaciones pero con menos tiempo cada una) hacen que el ya tan utilizado “*value for money*” se vaya transformando paulatinamente en “*value for time*”.

Las acciones para mejorar la competitividad de los destinos en los mercados se encaminan a la búsqueda de dos tipos de ventajas. Las **ventajas comparativas**, que se basan en los recursos disponibles con mayor unicidad, imagen y notoriedad y las **ventajas competitivas**, que surgen del valor añadido que el destino es capaz de ofrecer y el mercado es capaz de reconocer. Lo mismo puede decirse de los hoteles. Debe añadirse también que ya resulta vieja la proposición de que no hay producto sin marca ni marca sin imagen (*algo mas nuevo puede verse en Kim y Yoong 2003*)²⁰.

¹⁹ Kotler, P. & otros (1997). "Mercadotecnia para Hotelería y Turismo". Editado por Prentice - Hall Hispanoamericana. México,

²⁰ Kim, Seehyung & Yoosik Yoon (2003). "The Hierarchical Effects of Affective and Cognitive Components on Tourism Destination Image". En Revista: Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 14 Nº 2, pp 1-22

Los trabajos más importantes sobre la competitividad los presentó el autor norteamericano Michael E. Porter²¹. Estudió que la competitividad y, especialmente, la competitividad de las naciones, se basaba en la existencia de lo que llamó cinco fuerzas competitivas. Tres de ellas son las que determinan la atractividad que puede tener un mercado, como son la amenaza de ingreso de nuevos competidores; la rivalidad de los competidores actuales y la amenaza de aparición de sustitutos o competencia indirecta.

Por otra parte, la posición del país o del destino turístico que determina el poder negociador e influyen en la posibilidad de controlar precios y costos, y por tanto influyen en la rentabilidad, se mide por las fuerzas ‘Poder negociador sobre los factores’ y ‘Poder negociador sobre la demanda’.

Porter consideraba que el país, las empresas o, aplicable en nuestro caso, los destinos turísticos, deben elaborar estrategias competitivas que presenten acciones defendibles frente a las cinco fuerzas competitivas.

Para ello, describió que hay cuatro elementos principales (que se llamaron “*Diamante de la competitividad*”) o trascendentales para el mejoramiento competitivo, que son:

- Condiciones de los factores de explotación
- Condiciones de funcionamiento de las empresas del sector
- Condiciones de los sectores conexos y de apoyo
- Condiciones de la demanda captada

Varios autores consideraron los factores de Porter en sus trabajos. Paralelamente, Ritchie y otros; pero sobre todo Crouch y Ritchie (2005)²² adaptaron con éxito el diamante de la competitividad y luego incrementaron un factor adicional:

1. Recursos esenciales y atractivos
2. Estructura productiva
3. Determinantes cualificados
4. Gestión del destino
5. Políticas, planeamiento y desarrollo del destino.

Este complejo de actividades del destino para satisfacer al cliente, a saber los servicios, los lugares, los acontecimientos, la seguridad y tantos otros se han agrupado de diversas maneras para presentar un listado de los factores incidentes en la competitividad de los destinos.

²¹ Porter, M. (1982). *"Estrategia Competitiva"*. Compañía Editorial Continental. 16ª Reimpresión 1992. México D.F.
Porter, M. (1990). *"The Competitive Advantage of Nations"*. Editado por Mcmillan, Londres.
Porter, M. (1998). *"Clusters and the economy of competition"*. Editado por Harvard, Reino Unido.

²² Crouch, G.I. & Ritchie, J.R.B. (2005). *"Application of the Analytic Hierarchy Process to Tourism Choice and Decision Making: a Review and illustration applied to destination competitiveness"*. En *Revista Tourism Analysis*. Vol. 10, Págs 17-25

Recientemente, Enright y Newton (2005)²³ reagruparon los factores en dos grandes grupos:

- Factores de competitividad específicos del turismo (Atractivos)
- Factores de competitividad relacionados con los negocios.

A este análisis de factores se les llama ‘posicionamiento competitivo de destinos’ o ‘*destination competitive positioning*’ (DCP). El análisis entre destinos competidores hay que hacerlo a partir de modalidades turísticas idénticas o muy similares, aunque puede y debe repetirse para varias modalidades. Esto no quita que se haga un análisis general de las condiciones competitivas de un destino país o un destino específico tomando en cuenta los mismos elementos o incluso una característica específica.

Tomando en consideración ambos conjuntos y añadiendo, por la parte del autor de esta tesis, los indicadores y medidores que pueden ser representativos, se han preparado unas tablas detalladas de factores e indicadores para servir al trabajo de captación informativa básica para el análisis. Ver ANEXO.

En total, se han listado 71 factores entre los cinco grupos considerados. Como puede colegirse, este tipo de análisis resulta altamente complejo y costoso, independientemente de que se utilicen muestras de clientes actuales, potenciales, empresarios, administraciones, población local o análisis propios de los investigadores. Por estas razones, se ha elaborado un *procedimiento resumido* que permita un análisis menos completo pero más rápido y al mismo tiempo, menos costoso.

El procedimiento consiste en mezclar una pequeña selección de factores que pueden ser obtenidos por estudios y análisis propios de los investigadores, adicionando información de muestras menos complejas y costosas:

- Análisis de atractivos
- Análisis de folletos de turoperadores (oferta, precios e imagen)
- Análisis de atraktividad
- Resumen de competitividad
- Propuesta de decisiones sobre el mercado

Estos elementos se basan en compilar, de manera ordenada, los mismos aspectos principales considerados para llegar a conclusiones apropiadas.

El análisis de atractivos puede realizarse a partir de informaciones secundarias y algunas entrevistas a los canales de distribución tradicionales (con el mismo formato que la tabla). Los análisis de folletos de turoperadores buscan tres elementos principales: la imagen que presenta de los destinos competidores (elemento cualitativo por excelencia que puede ser

²³ Enright, M.J. and J. Newton (2005). “Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality”. *Journal of Travel Research*. Vol. 43, Mayo

valorado en común o diferenciada); el volumen de oferta de acuerdo al número de páginas dedicadas al destino (total de páginas dedicadas al destino en el total de los principales turoperadores que lo venden, deben buscarse aproximadamente siete empresas) y los precios de viajes comparables (tabla por fechas de la temporada, misma clasificación hotelera y precio de viaje y luego calcular promedio de precio por día por temporada).

La **atractividad** es un análisis importante de cara al futuro pues puede un mercado resultar más o menos atractivo hacia el futuro y evaluarse entonces que no se requiere mayor acción para mejorar la competitividad. Todos los aspectos se evalúan en escalas de 5 valores (desde Muy Bajo hasta Muy Alto). Los aspectos a considerar por los evaluadores son:

- *Volumen emisor del mercado* (Aquí se considera el volumen emisor del mercado (en general e incluyendo el análisis hacia las distancias largas cuando sea menester).

El criterio de calificación será tomado en base a la emisión de viajeros por año:

- Muy Alto: mas de 5 millones.
- Alto: entre 3 y 5 millones.
- Medio: entre 1 y hasta 3 millones.
- Bajo: entre 0,5 y 1 millón.
- Muy bajo: menos de 0,5 millones.

- *Volumen y crecimientos alcanzados por el destino* incrementos o decrecimientos logrados en los últimos dos años (incluyendo el acumulado del año en curso) en las llegadas a Cuba.

El criterio de calificación será tomado sobre la base de las calificaciones de mercados por su importancia.

- Muy Alto: mercados principales.
- Alto: mercados secundarios.
- Medio: mercados en desarrollo
- Bajo: mercados emergentes
- Muy bajo: mercados potenciales

- *Potencial de desarrollo:*

Crecimientos previstos de su emisión a los diferentes destinos para los próximos tres años. La calificación se efectuará de acuerdo a la correlación volumen–tasa de crecimiento previsto en las cifras de pronósticos para los años considerados.

- *Aparición de nuevos competidores:*

la potencialidad de que, al introducirse o crecer las ventas del destino en ese mercado, aparezcan nuevos concurrentes, principalmente del propio país. Se califica de modo

cualitativo tomando en cuenta las percepciones al respecto que tienen varias personas con experiencia en el mercado.

- Poder negociador con los canales:

Calificación del interés que pueda significar nuestro destino (y los competidores) para los intermediarios, debido a que consideren que la demanda es alta y los servicios son adecuados en calidad. Es una estimación cualitativa que depende de la óptica de demanda en cada mercado. Se hace por estimaciones de especialistas.

De todas las calificaciones alcanzadas se hace un promedio cualitativo para obtener una calificación única de la atractividad.

Los factores que se incluyen en la **competitividad** son:

- Cuota de participación:

En los ingresos obtenidos entre destinos competidores y también la participación en las pernoctaciones entre destinos competidores. Se califica a partir de la relación entre las pernoctaciones hechas por visitantes del mercado considerado en nuestro destino frente a las pernoctaciones totales de los destinos competidores. O, en su defecto, la relación entre turistas alojados en nuestro destino como parte del total de alojados entre todos los destinos competidores.

- Muy Alto: más del 10 %.
- Alto: entre el 7 y 10 %.
- Medio: entre 4 y 6 %
- Bajo: entre 1 y 3 %
- Muy bajo: menos del 1 %

- Intensidad Competitiva:

La presencia de un gran número de destinos similares concurrentes en el mercado. Se evalúa cualitativamente, en función de las características del mercado.

- Cumplimiento de factores clave de éxito:

Realidades o posibilidades que se aprecian para lograr el mejor ajuste de las demandas del mercado con las ofertas del destino. Se califica de modo cualitativo por la unión de dos factores: las características de la demanda y su coherencia con la oferta de cada destino competidor más el análisis de la información de calidad (encuestas a clientes).

- Experiencia en el negocio:

Potencialidad de los ejecutivos de las empresas del destino para negociar con éxito en ese mercado emisor. Criterio de calificación cualitativo.

- Posicionamiento en los canales

La mayor parte de los destinos utiliza los canales tradicionales e incluso realiza algunas formas de cooperación con ellos independientemente de que el destino puede hacer su propia comercialización (usando canales modernos):

	POSICIÓN COMPETITIVA EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN TRADICIONALES			
	MERCADOS EMISORES PRINCIPALES			
	A	B	C	D
Turoperadores a la macro-región				
(sub-continente)				
Turoperadores al país				
Turoperadores al destino				
Ventas totales macro-región				
Ventas totales al país				
Ventas totales al destino				
Participación de ventas al destino				
en total de ventas a macro-región				
Participación de ventas al destino				
en total de ventas al país				

Figura 4.- Medición del posicionamiento en canales de distribución tradicionales

	POSICIÓN COMPETITIVA EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN "MODERNOS"			
	MERCADOS EMISORES PRINCIPALES			
	A	B	C	D
Usuarios de Internet				
Ventas de viajes y boletos totales				
Ventas de viajes y boletos al país				
Ventas de viajes y boletos al destino				
Ventas de viajes al destino				
Participac. de ventas online del país				
en ventas totales online				
Participación de ventas online destino				
en ventas totales del país				
Participación de ventas online destino				
en ventas totales online del emisor				

Figura 5.- Medición del posicionamiento en canales de distribución ‘modernos’

También se evalúa cualitativamente la obtención de una calificación promedio del indicador general de competitividad.

Con los indicadores anteriores, se puede resumir la actuación preferible del destino en el mercado, según los criterios de decisión siguientes:

A	COMPETITIVIDAD	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
T						
R						
A	MUY ALTA	Invertir *	Invertir *	Invertir *	Invertir	Mantener
C	ALTA	Invertir *	Invertir *	Invertir	Mantener	Abandonar
T	MEDIA	Invertir	Invertir	Mantener	Abandonar	Abandonar
I	BAJA	Mantener	Abandonar	Abandonar	Abandonar	Abandonar
V	MUY BAJA	Abandonar	Abandonar	Abandonar	Abandonar	Abandonar

Figura 6.- Matriz de decisiones Atractividad – Competitividad (modificada por R. Martín, 2006)

Interpretando los posibles resultados, hay cuatro decisiones posibles para cada mercado:

- Invertir en acciones de marketing en alta escala pues el éxito es muy seguro (señalada como Invertir *)
- Invertir en acciones de marketing con una escala reducida, pues existen algunos factores de riesgo.
- Mantener las acciones desarrolladas o crearlas en escala mínima.
- Abandonar la idea de penetrar o establecerse en ese mercado emisor. Si ya tiene ventas, simplemente dejarlas producir pero sin inversiones adicionales de importancia.

Revisión de sistemas de gestión comercial de destinos

En la bibliografía consultada no se refleja la existencia de un sistema integrado de gestión comercial de destinos turísticos para ninguno de los países observados. Se revisaron los países con mayor participación estatal en sus economías. Dentro de ellos, la República Popular Democrática de Corea no tiene desarrollo turístico alguno. La República Socialista de Vietnam, aunque ha comenzado un desarrollo, ni siquiera refleja sus cifras de llegadas a la OMT. El otro país a considerar fue la República Popular China. Este caso fue desechado por sus enormes diferencias en tamaño, población y complejidad, pese al desarrollo reciente del turismo en esa nación.

De cualquier modo, se estudió el trabajo comercial de la República Dominicana y de la República de Irlanda, por constituir países isleños, similares en cuanto al desarrollo turístico con respecto a Cuba.

La República Dominicana tiene un trabajo comercial basado en la inversión estatal en promoción que, en ocasiones, hacen acciones de co-marketing con el sector privado. Su principal arma comercial es el precio, seguido de la promoción y la publicidad en los principales emisores. Los estudios de desarrollo y de comercialización han mostrado un sistema de enclaves, dadas las limitaciones infraestructurales (sobre todo de electricidad) que

tiene el país. Sin embargo, tienen un amplio desarrollo en algunos tipos de atractivos, como el golf.

La República de Irlanda, luego de su incorporación a la Unión Europea, hizo del turismo uno de sus sectores económicos principales, llegando a tener muchos más visitantes que habitantes. Con un producto turístico desarrollado sobre la historia, la naturaleza y los paisajes, ha comercializado sus productos en una cooperación estrecha entre el ente público y el sector privado. Sus armas comerciales fundamentales han sido la promoción y la calidad de los servicios. Hoy presenta numerosos problemas por el encarecimiento de su oferta.

Como resumen, se puede afirmar que:

- 1.- Los modelos de desarrollo hasta hoy utilizados no incluyen el caso de destinos con promotor estatal y planeamiento integrado, con fomento activo.
- 2.- Los destinos deben priorizar los temas comerciales, pues forman parte importante de sus factores de éxito.
- 3.- El punto focal de la gestión comercial internacional es cómo hacer coincidir la oferta con la demanda, en el marco de intensa competencia que existe hoy. Medir la competitividad es parte del proceso de gestión comercial de destinos y debe lograrse con métodos rápidos y económicos, como el que se propone en el presente trabajo.

ANEXO

FACTORES, INDICADORES Y MEDIDORES DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DEL DESTINO TURÍSTICO.

Figura 1A - RECURSOS ESENCIALES Y ATRACTIVOS (1ª PARTE)

Nº	FACTORES DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES Y MEDIDORES
A	Recursos esenciales y atractivos	
	<i>Recursos esenciales</i>	
1	Paisaje (desglosar en playa, montaña....)	Atractivos Internac., Nac., Locales
2	Clima	Temperaturas por temporadas Asiduidad de catástrofes
3	Vínculos culturales e históricos	Enlaces étnicos (% población) VFR
4	Cultura diferenciada	Cualitativo: alto - medio - bajo
5	Arquitectura interesante	Nº de Edificios o conjuntos reconocidos
6	Historia notable	Cualitativo: alto - medio - bajo
7	Modo local de vida	Cualitativo: alto - medio - bajo
8	Vínculos comerciales	Valor del intercambio comercial
9	Presencia de empresas del emisor	Nº de empresas de ese mercado

Figura 1B.- RECURSOS ESENCIALES Y ATRACTIVOS (2ª PARTE)

	Actividades	
10	Museos, galerías y otros sitios culturales	Número
11	Centros de espectáculos musicales	Número
12	Centros nocturnos	Número
13	Eventos y festivales internacionales	Número + categoría cualitativa
14	Centros de entretenimiento y ocio	Número + categoría cualitativa
15	Campos de Golf	Número + categoría cualitativa
16	Centros de buceo	Número + categoría cualitativa
17	Puertos deportivos y Marinas	Atraques + tiendas + otros servicios
18	Instalaciones de congresos	Número
19	Otros centros deportivos para turistas	Número
20	Centros de compras y tiendas	Número
	Superestructura Turística	
21	Cocina	Variedad, autenticidad
22	Restaurantes hoteleros	Número
23	Restaurantes no hoteleros	Número
24	Hoteles y habitaciones	Número + categoría cualitativa
25	Transportes de acceso	Aéreo: aeropuertos, vuelos y asientos por temporadas Marítimos, terrestres, fluviales
26	Transporte interno	Cualitativo: alto - medio - bajo

Como se puede apreciar, este grupo de factores se ha dividido en tres sub-grupos correspondientes a los recursos básicos, las actividades y la superestructura turística

propriadamente dicha. El segundo grupo de factores, la estructura productiva también se ha dividido en tres sub-grupos: aspectos que tienen carácter nacional, de apoyo o funcional.

Figura 2.- ESTRUCTURA PRODUCTIVA

	FACTORES DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES Y MEDIDORES
B	Estructura Productiva	
	Nacional:	
1	Estabilidad Política	Cualitativo: alto - medio - bajo
2	Relaciones políticas con el emisor	Cualitativo: alto - medio - bajo
3	Condiciones económicas generales	PIB per cápita; tasa de crecimiento PIB
4	Incentivos a la inversión	Cualitativo: alto - medio - bajo
5	Sistema bancario y financiero	Cualitativo: alto - medio - bajo
6	Nivel de desarrollo y aplicación tecnología	Cualitativo: alto - medio - bajo
7	Facilidades de comunicaciones	Cualitativo: alto - medio - bajo
8	Régimen impositivo	Cualitativo: alto - medio - bajo
9	Marco legal para las empresas turísticas	Cualitativo: alto - medio - bajo
	De Apoyo:	
11	Desarrollo de sectores de apoyo	Cualitativo: alto - medio - bajo
12	Disponibilidad de personal preparado	Cualitativo: alto - medio - bajo
13	Disponibilidad de gerentes calificados	Cualitativo: alto - medio - bajo
14	Escuelas de preparación y entrenamiento	Cualitativo: alto - medio - bajo
	Funcional:	
15	Cooperación inter-empresarial	Cualitativo: alto - medio - bajo
16	Intensidad competitiva local	Cualitativo: alto - medio - bajo
17	Potencial de mercado y segmentos	Pronósticos de llegadas al área geográfica.
18	Demanda local	Pronósticos de ventas a locales
19	Presencia de turismo individual	Número
20	Situación en los canales de distribución	Cualitativo: alto - medio - bajo
21	Capacidad de innovación	Cualitativo: alto - medio - bajo

El tercer grupo de factores agrupa a los llamados determinantes cualificados:

Figura 3.- DETERMINANTES CUALIFICADOS

	FACTORES DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES Y MEDIDORES
C	Determinantes cualificados	
1	Seguridad ciudadana	Cualitativo: alto - medio - bajo
2	Seguridad sanitaria e higiene	Cualitativo: alto - medio - bajo
3	Cercanía al emisor	Horas de transporte en general
4	Presencia de destinos cercanos - región	Número + categorización
5	Costo medio de viajes	Cualitativo: alto - medio - bajo
6	Costo de vida en el destino	Cualitativo: alto - medio - bajo
7	Estabilidad en la tasa de cambio	Cualitativo: alto - medio - bajo
8	Fortaleza de la moneda nacional	Comparación de tasa de cambio

El cuarto grupo se refiere a la Gestión del Destino, con tres sub-grupos que son la promoción, la información y el uso sustentable de los recursos :

Figura 4.- GESTIÓN DEL DESTINO

	FACTORES DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES Y MEDIDORES
D	Gestión del destino	
	<i>Promoción</i>	
1	Nivel de inversión en comunicación prom.	Volúmen en dinero
2	Éxito de las campañas: notoriedad	Cualitativo: alto - medio - bajo
	<i>Información</i>	
3	Información al turista: en emisor	Cualitativo: alto - medio - bajo
4	Información al turista: en el destino	Cualitativo: alto - medio - bajo
	<i>Uso sustentable:</i>	
5	Recursos Naturales	Cualitativo: alto - medio - bajo
6	Recursos Culturales	Cualitativo: alto - medio - bajo
7	Recursos Sociales	Cualitativo: alto - medio - bajo
8	Estado local de aceptación del turismo	Cualitativo: alto - medio - bajo

Finalmente, los factores relacionados con las políticas, el planeamiento y el propio desarrollo del destino:

Figura 5.- POLITICAS, PLANEAMIENTO Y DESARROLLO

	FACTORES DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES Y MEDIDORES
E	Políticas, Planeamiento y Desarrollo	
1	Sistema de gestión de destino (SGD)	Existente o inexistente
2	Filosofía de trabajo	Cualitativo: alto - medio - bajo
3	Visión	Apropiada - Inapropiada
4	Realización de auditorías	Cualitativo: alto - medio - bajo
5	Estudios de posicionamiento	Cualitativo: alto - medio - bajo
6	Estudios de desarrollo	Cualitativo: alto - medio - bajo
7	Balance competencia - colaboración	Cualitativo: alto - medio - bajo
8	Monitoreo y evaluación	Cualitativo: alto - medio - bajo