

## Opiniones y ensayos

### *Competencia Turística y Estrategias: la coherencia entre modelos*

**Alfredo Ascanio, PhD**  
alfredo.ascanio@gmail.com

En el libro del autor Antonio Francés (2003) denominado Turismo: competitividad y estrategia, se analiza la competitividad turística entre tres destinos ubicados en el Caribe, es decir: República Dominicana, Cuba y Venezuela, aplicando el *Modelo denominado Cuadro de Mando Integral* (The Balanced Scorecard), Kaplan y Norton, (1996) usando los siguientes factores: atractivos turísticos, experiencia y satisfacción del visitante, factor de oferta de habitaciones hoteleras, precio medio del paquete turístico para el mercado europeo y un factor disuasivo que tiene que ver con problemas en el entorno social o contexto. Cada factor presenta un dato rescatado de una fuente y ese dato luego es normalizado, es decir se llevan a proporciones o porcentajes al comparar el dato para un destino con el dato de un destino considerado el mejor en cuanto a puntuaciones.

#### Los datos para el análisis

Los datos que corresponden a República Dominicana son los siguientes:

1) Factor atractivos: la isla tiene 8 principales atractivos urbanos y 5 playas consideradas las mejores, es decir existe en ese destino 13 atractivos según la The Insight Guide: The Dominican Republic &

Haití (Taylor Gondon, 2001). Como todos los datos serán comparados con los que presente este destino con el fin de obtener una proporción, entonces 13 se compara con 13 y el valor normalizado es la unidad (1).

2) Factor experiencia o satisfacción del visitante: de acuerdo a encuestas hechas a los turistas durante el año 2.000 y al volver a su lugar de residencia la satisfacción en esta destino turístico es del 98%.

3) Factor oferta de habitaciones hoteleras: el número de habitaciones hoteleras clasificadas en la isla y para el año 1999 fue de 49.410 (CTO, 2002) con un factor normalizado igual a la unidad (1).

4) Factor precio medio del paquete turístico para el mercado europeo: según el Plan de Mercadeo de la firma española THR (2.001), el precio medio diario del paquete para el mercado europeo fue de 118 dólares, el más bajo del Caribe Insular, con un factor normalizado igual a la unidad (1).

5) Factor disuasivo: la isla es un destino seguro para el turista, salvo en la época de huracanes y la pobreza de la población residente, lo cual permite asignar un factor igual al 0.98 (98%).

Los datos que corresponden a Cuba son los siguientes:

6) Factor atractivos: la isla tiene 17 principales atractivos según *The Insight*

*Guide: Cuba* (Aebenhard, 2002). Como todos los datos serán comparados con los que presente este destino con el fin de obtener una proporción, entonces 17 se compara con 13 y el valor normalizado wa 1.30.

7) Factor experiencia o satisfacción del visitante: de acuerdo a encuestas hechas a los turistas durante el año 2.000 y al volver a su lugar de residencia la satisfacción en esta destino turístico es del 91%.

8) Factor oferta de habitaciones hoteleras: el número de habitaciones hoteleras clasificadas en la isla y para el año 1999 fue de 33.000 (CTO, 2002) con un factor normalizado igual a 0,67 (33.000 / 49.410).

9) Factor precio medio del paquete turístico para el mercado europeo: según el Plan de Mercadeo de la firma española THR (2.001), el precio medio diario del paquete para el mercado europeo fue de 124 dólares, con un factor normalizado igual a la unidad 1,05 (124 / 118).

10) Factor disuasivo: la isla es un destino seguro para el turista, salvo en la época de huracanes y la pobreza de la población residente, así como su régimen comunista, la escasez de alimentos y de divisas en la isla, lo cual permite asignar un factor igual al 0.75 (75%).

Los datos que corresponden a Venezuela son los siguientes:

11) Factor atractivos: el país tiene 18 principales atractivos según *The Insight Guide: Venezuela* (1999) y 2 de ellos son de importancia mundial como el Salto Angel con más de 1.000 metros de caída libre y el Tepuy Roraima. Si se hubiesen incluido las principales playas en número de 10 entonces los atractivos sumarían 28. Como todos los datos serán comparados con los que presente este destino con el fin de obtener una proporción, entonces sólo comparamos 22 atractivos con 13 y el valor normalizado wa 1,69.

12) Factor experiencia o satisfacción del visitante: de acuerdo a encuestas hechas a los turistas en el Plan de Mercadeo de THR (2001) y al volver a su lugar de residencia, la satisfacción en esta destino turístico es del 63%.

13) Factor oferta de habitaciones hoteleras: el número de habitaciones hoteleras clasificadas y para el año 2.001 fue de 34.010 (CORPOTURISMO, 2002) con un

factor normalizado igual a 0,64 (34.010 / 49.410).

14) Factor precio medio del paquete turístico para el mercado europeo: según el Plan de Mercadeo de la firma española THR (2.001), el precio medio diario del paquete para el mercado europeo fue de 144 dólares, con un factor normalizado igual a la unidad 1,22 (144 / 118).

15) Factor disuasivo: Venezuela en los últimos años ha estado inmersa en tensiones sociales y políticas, además no es un destino seguro para el turista, y a veces existe abuse por parte de los prestadores de servicios, lo cual permite asignar un factor igual al 0.50 (50%).

### El Factor de Competitividad entre los tres países

El factor factorial de competitividad medido con el Modelo Cuadro de Mando integral se obtiene multiplicando todos los factores encontrados y normalizados como aparecen anteriormente pero divididos entre el factor normalizado del precio del paquete, es decir una relación Beneficios entre Costo. Así pues el resultado final es como sigue:

Competitividad factorial (CF) para República Dominicana =  $1,00 \times 0,98 \times 0,90 \times 1 / 1 = 0,882$

Competitividad factorial (CF) para Cuba =  $1,30 \times 0,91 \times 0,67 \times 0,75 / 1,05 = 0,566$

Competitividad factorial (CF) para Venezuela =  $1,69 \times 0,63 \times 0,64 \times 0,50 / 1,22 = 0,279$

República Dominicana es 2 veces mayor en competitividad que Cuba y 3 veces mayor que Venezuela.

La competitividad revelada que se obtiene solamente observando la llegadas del número de turistas a los destinos indicaba que República Dominicana recibía para el año 2.001 2.868.915 visitantes, Cuba recibía 1.774.541 visitantes y Venezuela 584.399; todo lo cual señala que las posiciones de esos países en la captación de turismo era: primer lugar República Dominicana, segundo lugar Cuba y tercer lugar Venezuela.

### La competitividad y el modelo de Análisis Jerárquico

El modelo de Análisis Jerárquico o también denominado Analytic Hierarchy Process (Dyer y Forman, 1991), el cual permite utilizar el software Expert Choice, es una herramienta para la selección de alternativas en un ambiente de multicriterios. La principal ventaja de este modelo es que las diversas variables para realizar el análisis pueden ser cuantitativas y cualitativas. El modelo es simple, pero sirve para analizar problemas complejos.

Demostraremos que los criterios para el análisis y las alternativas se derivan de la comparación entre pares de destinos turísticos, asignando un puntaje que aparece en una escala tipo Likert con una numeración que identifica los espacios turísticos de alta preferencia hasta aquellos de preferencia menor o de igual preferencia.

Con los mismos datos que aparecen arriba para los destinos República Dominicana, Cuba y Venezuela analizaremos en seguida con 6 criterios la competencia entre estos países ubicados en la región del Caribe.

Un analista que solamente observe algunos datos cuantitativos como por ejemplo el precio del paquete turístico para el turismo europeo, puede señalar que el precio del paquete de República Dominicana es de US\$ 118 y que ese valor es US\$ 26 veces menor que el precio del paquete para el destino Venezuela con un valor de US\$ 144. Entonces, su análisis solamente objetivo y cuantitativo señalaría que el precio del paquete de República Dominicana es  $118 / 144$ , es decir 0,82 veces menor y de mayor preferencia que el mismo paquete que le correspondería a Venezuela. No obstante, si se evalúa no sólo el precio del paquete sino también los otros 5 elementos o criterios para asegurar una buena competitividad turística, como la cantidad y calidad de los atractivos, la satisfacción del visitante, la oferta de habitaciones hoteleras y el factor disuasivo que pueda aparecer en el contexto del destino, entonces el analista tendría que optar por la aplicación de un Modelo Matricial con el fin de asignar a cada criterio un puntaje según la escala de Likert al ser comparado pares de destinos turísticos.

Dado los juicios de la importancia rela-

tiva o preferencias se utiliza la siguiente escala evaluativa:

- Extremadamente preferente (9 puntos)
- Muy Fuertemente preferente (8 puntos)
- Fuertemente preferente (7 puntos)
- Muy moderadamente preferente (6 puntos)
- Moderadamente preferente (5 puntos)
- Menos que moderadamente preferente (4 puntos)
- Preferencia aceptable (3 puntos)
- Preferencia menos aceptable (2 puntos)
- Igual preferencia (1 punto)

Veamos en seguida la comparación entre pares de destinos en una matriz analítica para los países República Dominicana (país A), Cuba (país B) y Venezuela (país C).

### Análisis comparativo utilizando la escala de Likert

- País A con el mismo país A = 1
- País A con el país B = 6
- País A con el país C = 8

- País B con el país A = 1 / 6
- País B con el país B = 1
- País B con el país C = 6

- País C con el país A = 1 / 8
- País C con el país B = 1 / 6
- País C con el mismo país C = 1

En seguida aparece la comparación pero en números naturales:

- País A con el mismo país A = 1
- País A con el país B = 6
- País A con el país C = 8

- País B con el país A = 0,167
- País B con el mismo país B = 1
- País B con el país C = 6

- País C con el país A = 0,125
- País C con el país B = 0,167
- País C con el país C = 1

En seguida aparece la comparación pero en valores proporcionales o en porcentajes sobre la sumatoria total a fin de normalizar los resultados.

- País A con el mismo país A = 0,77399
- País A con el país B = 0,8372
- País A con el país C = 0,5330
- Total = 2,144 entre 3 criterios = 0,715 valor medio

País B con el país A = 0,12925  
 País B con el mismo país B = 0,1395  
 País B con el país C = 0,4000  
 Total = 0,669 entre 3 criterios = 0,223 valor medio

País C con el país A = 0,09653  
 País C con el país B = 0,0233  
 País C con el mismo país C = 0,0670  
 Total = 0,1859 entre 3 criterios = 0,062 valor medio

En resumen: de nuevo República Dominicana aparece en primer lugar con un indicador de competitividad turística igual a 0,715, Cuba con un valor igual a 0,223 y Venezuela con un valor igual a 0,062. Se vuelve a comprobar con este modelo de análisis que República Dominicana aparece con 3,2 veces en cuanto a competitividad turística en relación a Cuba y 11,5 veces en relación a Venezuela.

#### Posibles estrategias para los países analizados con los dos modelos

Las nuevas tendencias del turismo para el decenio 2.00-2.010, según *World Travel Monitor Research*, indican que los viajes turísticos formarán cada vez un rublo importante de los presupuestos familiares de los países con renta discrecional disponible para viajar, pero que el turista será mucho más un "profesional de los viajes" y tratará de informarse primero antes de tomar decisiones emotivas o compulsivas. Los turistas igualmente estarán cada vez atraídos por destinos que ofrezcan además de urbes interesantes también espacios naturales de calidad y seguridad que le puedan ofrecer buenos servicios personificados y de calidad.

Venezuela debe establecer una estrategia de multidestino combinando los espacios de sol y playa, con las zonas de montaña y las zonas selváticas. Pero también debe ajustar el precio de sus paquetes, pues según el estudio realizado por la firma española THR, Venezuela se sitúa como el destino más caro para el turismo europeo como por ejemplo paquetes de un día con un valor igual a US\$ 150 para el Reino Unido, US\$ 134 para España, US\$ 162 para Alemania, US\$ 134 para Italia y US\$ 141 para Francia; cuando el precio medio de los paquetes para el turismo de sol y playa y para el mercado europeo, ofrecido

en los catálogos de viaje, es de US\$ 132 diario, según el estudio de THR relativo a los canales de comercialización en un estudio de 90 catálogos de precios.

Los modelos de análisis anteriores tienen muchas limitaciones porque la información utilizada no es perfecta y los atractivos turísticos así como los servicios no se refieren a la calidad de los mismos, aunque se ha demostrado, en la literatura sobre el tema de la calidad y la satisfacción por un destino turístico, que no existe una relación directa entre la esa satisfacción y la lealtad por el destino, pues es necesario que exista confianza en los servicios y además el compromiso del visitante en aceptar el lugar visitado; también es verdad que la relación o vinculación entre el anfitrión y el cliente se basa en códigos vivenciales y simbólicos relacionados con un espacio turístico confiable, tangible, con seguridad y con elementos de empatía con todos los actores.

Existe una *calidad requerida*, según las especificaciones de los productos y servicios; una *calidad esperada* por el turista; y además, una *calidad subyacente*, cuando se ofrecen servicios no esperados por la clientela relacionados con la fiabilidad y la puntualidad de los servicios ofrecidos y otros valores agregados.

#### Referencias Bibliográficas

- Kaplan, Robert y David Norton  
 1996 *The balanced scorecard*. Cambridge, Mass. Hartar Bussiness School Press.
- Francés, Antonio  
 2003 *Turismo: competitividad y estrategia*. Caracas, Ediciones IESA.
- THR  
 2001 *Plan de Marketing Turístico de Venezuela*. Barcelona. THR.
- Caribbean Tourist Organization (CTO)  
 2002  
 Corporación de Turismo de Venezuela (CORPOTURISMO)  
 varios años, boletines estadísticos. Caracas. Mimeografiados.
- Dyer, Robert y Forman Ernest  
 1991 *An Anakytic Approach To Marketing Decisions*. New Jersey, Prentice Hall.
- Travel Industry Monitor  
 varios años.

*Recibido:* 25 de noviembre de 2007

*Aceptado:* 20 de diciembre de 2007

*Sometido a evaluación por pares anónimos*