



ISSN: 2675-682X

DOSSIER TEMÁTICO

“LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LA INNOVACIÓN Y LA VISIÓN INTEGRAL”

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DENTRO DEL DESTINO TURÍSTICO PINAR DEL RÍO MEDIANTE UN ENFOQUE CUANTITATIVO.

METHODOLOGICAL PROPOSAL TO MEASURE THE TOURISM COMPETITIVENESS OF HOTEL COMPANIES WITHIN THE PINAR DEL RÍO TOURIST DESTINATION USING A QUANTITATIVE APPROACH.

PROPOSTA METODOLÓGICA PARA MEDIR A COMPETITIVIDADE TURÍSTICA DAS EMPRESAS HOTELEIRAS DO DESTINO TURÍSTICO PINAR DEL RÍO ATRAVÉS DE UM ENFOQUE QUANTITATIVO.

Marlan Paola Abreu Aguila¹

Víctor Ernesto Perez Leon²

Claudia Permuy Díaz³

Resumen: En la actualidad la competitividad es esencial para el crecimiento del turismo, siendo este último de suma importancia para el crecimiento económico de una región o país. De esta forma, la competitividad de una nación es la suma de la competitividad de sus empresas individualmente consideradas. El presente estudio tiene como objetivo diseñar una propuesta metodológica para la medición de la competitividad turística de las Empresas Hoteleras dentro del destino turístico Pinar del Río, mediante un enfoque cuantitativo de modo que se consideren todos los indicadores de la actividad registrados en el Ministerio de Turismo (MINTUR) contribuyendo a la fundamentación del proceso de toma de decisiones. Para el desarrollo de este trabajo se aplicaron técnicas y métodos de investigación tales como: entrevistas, consultas bibliográficas y revisión de documentos. Como resultado se obtiene una propuesta metodológica que permite medir la competitividad de las Empresas

¹ Máster en Ingeniería Industrial y Sistemas. Profesora de la Universidad de Pinar del Río, Cuba.

E-mail: mpabreu94@gmail.com;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3146-492X>

² Doctor en Ciencias Económicas y Administración de Empresas. Profesor de la Universidad de Sevilla, España. E-mail: vpleon@us.es;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0608-727X>

³ Máster en Informática aplicada a la salud y Ciencias de la Educación. Profesora de la Universidad de Pinar del Río, Cuba.

E-mail: clauupd@upr.edu.cu;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6403-2106>

Hoteleras dentro del destino turístico Pinar del Río, teniendo en cuenta las necesidades de los implicados en su desarrollo turístico, los pasos que la componen garantizan una fácil y rápida aplicación.

Palabras claves: Competitividad turística, indicadores, programación por metas.

Abstract: At present, competitiveness is essential for the growth of tourism, being extremely important for the economic growth of a region or country. In this way, the competitiveness of a nation is the sum of the competitiveness of its individual companies. The present study has as general objective to design a proposed methodological for the measurement of the tourist competitiveness of the Hotel Companies within the tourist destination Pinar del Río, by means of a quantitative approach so that all the indicators of the activity registered in the Ministry of Tourism (MINTUR) are considered contributing To the basis of the decision-making process. For the development of this work techniques and research methods were applied such as interviews, bibliographical consultations and review of documents. As a result we obtain a methodological proposal that allows us to measure the competitiveness of Hotel Companies within the tourist destination Pinar del Río, taking into account the needs of those involved in its tourism development, the steps that make it up guarantee an easy and quick application.

Keywords: Tourism competitiveness, indicators, goal programming.

Resumo: Actualmente, a competitividade é essencial para o crescimento do turismo, sendo este último da maior importância para o crescimento económico de uma região ou país. Dessa forma, a competitividade de uma nação é a soma da competitividade de suas empresas consideradas individualmente. O objetivo deste estudo é desenhar uma proposta metodológica para medir a competitividade turística das Empresas Hoteleiras dentro do destino turístico Pinar del Río, através de um enfoque quantitativo para que sejam considerados todos os indicadores de atividade registrados no Ministério do Turismo (MINTUR). Processo de tomada de decisão. Para o desenvolvimento deste trabalho, foram aplicadas técnicas e métodos de pesquisa como: entrevistas, consultas bibliográficas e revisão documental. Como resultado, obtém-se uma proposta metodológica que permite medir a competitividade das empresas hoteleiras dentro do destino turístico Pinar del Río, levando em consideração as necessidades dos envolvidos em seu desenvolvimento turístico, as etapas que o compõem garantem uma fácil e rápida aplicativo.

Palavras-chave: Competitividade turística, indicadores, programação por metas.

1. Competitividad Turística.

Aunque el concepto de competitividad se ha utilizado principalmente en la investigación del sector industrial, han sido varios los autores que han demostrado que no hay ningún obstáculo que impida aplicar esta teoría al sector servicio, (Choez & Morerira, 2020; López, Niembro, & Ramos, 2014). Sin embargo, las investigaciones sobre competitividad en el sector servicios han sido menos en comparación con la industrial, a pesar de que la misma puede ser tan importante, e incluso más, que la

competitividad industrial, como demuestran, (Porter, 1990) ,(Croes & Kubickova, 2013; Dwyer & Kim, 2003).

El estudio de la evolución del término, según Ascón y García (2021), su importancia para el desarrollo actual de los directivos que intervienen en la formación de gestores de las actividades vinculadas al desarrollo del turismo, los viajes y la hospitalidad, constituyen base esencial para la investigación turística.

En el ámbito de la investigación turística, la competitividad de los destinos turísticos se puede definir como la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores (Dwyer & Kim, 2003). También se puede definir, siguiendo a (Ritchie 2003), como la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social.

Cuando se trata de analizar la competitividad de los destinos turísticos (por ser el turismo uno de los subsectores de más peso en el sector servicios de muchos países), (Crouch & Ritchie, 1999) introducen la teoría de la ventaja comparativa y de la ventaja competitiva. Según estos autores, la ventaja comparativa hace referencia a los factores de los que está dotado el destino turístico, incluyendo tanto los factores que ocurren de forma natural como aquellos otros que han sido creados. En este sentido, (Porter, 1990) los agrupa en cinco grandes categorías: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimientos (científicos), recursos de capital e infraestructuras. Sin embargo, (Crouch & Ritchie, 1999) consideran que, además de estos 5 grupos (que son válidos para cualquier subsector del sector servicios), habría que considerar también los recursos históricos y culturales. Además, hay que tener en cuenta que los recursos de un destino turístico pueden cambiar a lo largo del tiempo, lo que puede alterar la ventaja comparativa de un destino turístico.

Por su parte, la ventaja competitiva hace referencia a la capacidad de un destino turístico para utilizar sus recursos de forma eficiente a medio y largo plazo. Así, un destino turístico puede contar con una amplia variedad de recursos y, sin embargo, no ser tan competitivo como otro destino que cuente con pocos recursos turísticos, pero que los emplee de forma más eficiente. Por consiguiente, un destino

turístico que convenza a sus habitantes de la posibilidad de explotar económicamente sus recursos, que entienda tanto sus fortalezas como sus debilidades, que desarrolle una política de marketing adecuada y la aplique correctamente llegará a ser más competitivo que otro destino que no se haya planteado el papel que el turismo juega en su desarrollo económico y social.

Los conceptos de ventaja comparativa y de ventaja competitiva proporcionan la base teórica necesaria para desarrollar un modelo de competitividad de destinos turísticos. Dos modelos son, fundamentalmente, los que se han propuesto en la literatura reciente: el de (Crouch & Ritchie, 1999) y el modelo integrado de (Dwyer & Kim, 2003).

El modelo conceptual de (Crouch & Ritchie, 1999) no es un modelo predictivo ni causal, sino simplemente explicativo. Los elementos de este modelo son los siguientes:

Entorno competitivo (microeconómico): incluye los diferentes agentes que operan en el propio destino turístico, como turoperadores, agentes de viajes, residentes en el destino, empleados en el sector hotelero, en particular, y turístico, en general, medios de comunicación, grupos de acción ciudadana, instituciones financieras, etc.

Entorno competitivo (macroeconómico): hace referencia a grandes fuerzas globales, como la reestructuración económica de las economías nacionales, la cada vez mayor complejidad de la tecnología, los cambios demográficos, la aparición del mestizaje cultural en un mundo cada vez más heterogéneo, la expansión de la democracia, etc.

Recursos principales y atractivos: este componente recoge todos aquellos recursos que motivan la visita al destino turístico, es decir, aquellos atractivos que hacen que los visitantes prefieran un destino determinado a otros destinos alternativos. Estos factores se clasifican en 6 categorías: fisiografía (naturaleza, clima, pluviometría, etc.), cultura e historia, restricciones del mercado, actividades de ocio y recreativas, acontecimientos especiales (Juegos Olímpicos, Exposiciones Universales, etc.) y superestructuras turísticas (facilidades de alojamiento, servicios de restauración, medios de transporte, etc.).

Factores y recursos complementarios: este elemento se refiere a otros efectos secundarios que facilitan que una industria turística exitosa se desarrolle en el destino turístico. Entre los mismos cabe citar las infraestructuras, los recursos y servicios de “facilitación” (instituciones financieras, disponibilidad y calidad de los recursos humanos de la zona, recursos de capital, instituciones educativas, etc.), el sentido de la iniciativa y la accesibilidad del destino.

La gestión del destino: este componente del modelo se refiere a aquellas actividades que refuerzan el interés de los recursos principales, que consolidan la efectividad de los recursos y factores complementarios y que logran la mejor adaptación posible a las restricciones del destino turístico. Entre estas actividades destacan la política de marketing del destino, la calidad del servicio prestado a los visitantes, la información necesaria para conocer las necesidades de los visitantes, la estructura organizativa (como organización empresarial) y la administración de los recursos (es decir, mantenimiento de recursos y protección de aquellos otros que sean especialmente vulnerables a los daños provocados por el turismo).

Determinantes de calificación: se refiere a aquellas condiciones locales que afectan a la competitividad del destino, puesto que pueden modificarla o mitigarla. Entre estas condiciones se pueden citar la localización del destino (proximidad a los mercados emisores), las dependencias entre destinos (o el carácter complementario de otros destinos), la seguridad y los costes (del transporte, del tipo de cambio de divisas y, en general, del coste de la vida del destino en cuestión).

Es relevante destacar que algunos autores identificaron varias debilidades de este modelo (Crouch & Ritchie, 1999). En primer lugar, es un modelo descriptivo y conceptual, en la práctica muchos destinos no poseen bases de datos ni indicadores para valorar todos los factores que se presentan en el modelo. Además, aunque inicialmente categorizan las variables según su relevancia, diferenciando los factores de soporte, esenciales, etc., sería necesario establecer un orden y ponderar el peso de cada uno de estos elementos, con el fin de jerarquizar la importancia de cada factor (Garau, 2006). También se plantean factores de competitividad abstractos o de difícil medición cuantitativa.

Frente a este modelo conceptual de (Crouch & Ritchie, 1999), (Dwyer & Kim, 2003) proponen un modelo integrado, que básicamente sigue al anterior, pero

introduciendo algunos aspectos importantes.

En primer lugar, los recursos heredados y los recursos creados tienen, cada uno, su propia identidad, al igual que los factores y recursos complementarios. Estos factores se agrupan, a su vez, en una estructura superior, debido a que los mismos proporcionan las características que hacen que un destino turístico sea atractivo para los visitantes y las bases sobre las que se asentará una industria turística próspera. Estos factores configuran, por tanto, la base de la competitividad del destino turístico.

Por otra parte, además de la gestión del destino que ya considera el modelo de (Crouch & Ritchie, 1999), el modelo integrado considera un apartado especial para las condiciones de la demanda, que incluyen tres elementos esenciales de la demanda turística, a saber: la conciencia turística, la percepción y las preferencias. De esta forma, la gestión del destino y las condiciones de la demanda forman, en opinión de (Dwyer & Kim, 2003), las condiciones locales, que pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre la competitividad.

La principal limitación de este modelo es la problemática en su aplicación práctica, puesto que recoger a través de indicadores o encuestas la situación en cada destino de cada uno de los elementos sería de una gran utilidad, pero sería muy costoso y en algunas ocasiones imposible por la falta de datos disponibles comparables entre destinos (Garau, 2006).

2. Medición de la Competitividad de los destinos turísticos

Un destino turístico se puede definir como un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral (Diéguez Castrillón et al. 2011).

Pero cuando se habla de competitividad de un destino turístico dependerá de la combinación y sinergias de un conjunto de factores como son la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructura, la disponibilidad de capital

humano, y el entorno macroeconómico e institucional (Bañuls et al., 2007)

En apego al progreso teórico, en la esfera del turismo el concepto de competitividad ha evolucionado también desde el enfoque tradicional basado fundamentalmente en la llamada teoría de la ventaja comparativa, teoría que defiende que un destino es más competitivo cuantos más recursos directos e indirectos disponga, hacia un enfoque basado en la teoría establece que un destino es más competitivo cuando mayor sea la capacidad de los gestores del mismo para agregar valor a un producto o servicio igualmente comercializado en otros destinos competidores (Orta 2005).

No se trata, de manera alguna, de una exclusión de las ventajas comparativas. En el caso de la actividad turística de los factores de la competitividad residen en ambas. Sin embargo, y sin desestimar la importancia de contar con recursos de alta jerarquía, la agregación de valor puede marcar la diferencia entre destinos exitosos o no. Este complemento de valor, afirma (Orta 2005) se encamina, por un lado, a la mejora de la eficiencia en el consumo de los recursos (mejora de la productividad) y, por otro, a la generación y distribución de la riqueza en el destino. En este sentido el concepto de competitividad está indefectiblemente asociado al concepto de productividad, y con base en la perspectiva de (Ritchie 2003) al de sostenibilidad pues la competitividad es ilusoria sin la sostenibilidad. Es decir, un destino no puede considerarse competitivo si sus rendimientos se obtienen degradando los recursos y acentuando la desigualdad y demás costos sociales, pues estaría sembrando la semilla de su propia destrucción.

Sin embargo, hablar de ventajas comparativas y competitivas es referirse a multitud de factores con efectos diferentes en el desempeño competitivo de un destino turístico. De ahí que en el centro de la mayoría de los debates al respecto está la cuestión de cuáles son los mecanismos y factores de generación, sostenimiento y aprobación de ventajas competitivas (González 2009).

En principio, es pertinente considerar que la valoración de factores de competitividad de destinos turísticos y su grado de influencia demanda un tratamiento distinto al de actividades como la agraria o industrial. Al tratarse de un desplazamiento de personas y no de mercancías se caracteriza por una mayor heterogeneidad de consumidores o turistas, de agentes que intervienen en la prestación de servicios, de

destinos y entornos medioambientales y socioculturales en que actúan y por qué estos agentes se relacionan, coordinan y ensamblan sus funciones en múltiples formas. Este carácter transversal y heterogéneo de la actividad turística, la manera cómo interactúan los distintos agentes dentro del destino, su relación con el entorno y el disfrute *in situ* del producto turístico va a marcar el debate sobre la evaluación de la competitividad en los destinos turísticos.

Cuando se trata de medir se puede decir que es determinar una cantidad comparándola con otra, es evaluar, cuantitativa y cualitativamente, el desempeño de una organización, de un sector, de una región, de un país. Para que sea eficiente no debe entenderse sólo como un proceso de recolección de datos, sino que debe incorporarse a un sistema de toma de decisiones. Se puede disponer de muchos datos sobre las causas de un fenómeno, pero si no se clasifican, no se estudia su frecuencia, no se aíslan los principales ni se establecen sus relaciones, perderán su utilidad.

Un sistema de medición aplicado efectivamente permite detectar inconsistencias en lo que se está haciendo, evaluar si se cumple con los objetivos propuestos; es indispensable que el sector turístico establezca un sistema de evaluación que permita aportar transparencia en la gestión, que facilite un proceso eficiente de aplicación de recursos sabiendo que lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se mejora. Se debe tener en cuenta que este proceso de medición genera capacidad de respuesta ante nuevas demandas de la comunidad local, nacional e internacional.

La medición de la competitividad presupone cierta comprensión de la construcción de la competitividad. No existe una definición universal y precisa. El debate relativo a la definición del constructo revela tres suposiciones importantes (Croes & Kubickova, 2013). En primer lugar, la construcción implica la competencia. La competencia podría significar rivalidad y situación de juego de suma cero; O las necesidades de competencia no vienen a expensas de otra (Hong, 2008). En segundo lugar, la construcción implica muchos atributos y, por lo tanto, es multidimensional (Bahar & Kozak, 2007; Craigwell, 2007; Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003; Enright & Newton, 2004). Y tercero, la competitividad se da en múltiples niveles (empresa, región y países) (Hong, 2008).

3. Indicadores de medición de la Competitividad Turística.

La competitividad turística es un concepto bastante complejo que combina varios elementos, que pueden ser observables o no, y que, en muchas ocasiones, no son fáciles de medir. Es, además, un concepto relativo cuya medida puede variar en función del período de tiempo que se tome como referencia o del país (o países) que se tome como referencia. De hecho, y en línea con lo que apuntan (Scott, 1985), la competitividad es un concepto multidimensional, siendo necesario, por tanto, la utilización de varios indicadores de competitividad que, con carácter general, pueden ser clasificados en indicadores objetivos y subjetivos. Los indicadores objetivos son aquellos que son cuantitativamente medibles, como pueden ser, entre otros, la existencia de recursos histórico-artísticos declarados por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad, la superficie del destino dedicada a parques nacionales o a reservas naturales, la topografía, las temperaturas medias, las horas de sol, etc.

Por otra parte, los indicadores subjetivos son aquellos que se relacionan tanto con la percepción del visitante como del residente acerca del turismo en el destino, y que tienen, por tanto, un acusado carácter cualitativo, como serían, al valorar la competitividad de un recurso cultural o natural, su “estética”, su “grandeza”, su “belleza”, etc. Y a pesar de que se han llevado a cabo algunos intentos para diferenciar claramente los indicadores objetivos de los subjetivos (Ritchie, 2000), lo cierto es que algunos indicadores de competitividad turística pueden ser considerados, al mismo tiempo, objetivos y subjetivos. Por ejemplo, (Dwyer, 2001) señala que el carácter único de la flora o la fauna de un destino turístico puede ser determinado objetivamente, sin más que comprobar si dicha flora o fauna no existe en ningún otro lugar, a pesar de lo cual, algunos turistas pueden no percibir como algo único esa flora o esa fauna, lo que introduce un componente de subjetividad en el indicador.

Similar a la línea iniciada por (Crouch & Ritchie, 1999) los indicadores de Competitividad de un Destino (ICD) de (Dwyer & Kim, 2003) recogen el conjunto de elementos que se consideran determinantes para la competitividad de un destino. Los autores apuntan como factores fundamentales: dotaciones de recursos (naturales y culturales o patrimoniales); recursos creados (infraestructura turística, actividades

ofrecidas, etc.); factores de apoyo (infraestructura general, calidad del servicio, accesibilidad del destino, etc.) y elementos de gestión del destino.

4. Procedimientos de agregación para la creación de indicadores sintéticos

Desde el punto de vista metodológico, existen muchos métodos de evaluar y obtener indicadores sintéticos (Nardo et al., 2005). Así como no hay consenso en cuanto al método teórico de agregación más adecuado para cada tipo de análisis. En lugar de eso, el analista debe escoger el más adecuado para obtener el indicador compuesto, en dependencia de las características del análisis (Blancas, 2010).

Entre las metodologías para agregar la información se encuentran:

La Agregación Simple, los Métodos Participativos entre los cuales, los más utilizados son: el método del panel de expertos (Ugwu, 2006) y el método de opinión pública (Cottrell & Ibbou, 2004). Además, aparecen los métodos que se incluyen dentro de las Técnicas de Análisis Multivariante: el Análisis de los Componentes Principales (APC) desarrollada por (Hotelling, 1933) se utiliza tradicionalmente para reducir el número de variables inicial de un análisis tratando de explicar el mayor porcentaje posible de variabilidad de la muestra con un menor número de variables, que se denominarán *componentes principales* y que serán combinaciones lineales de los datos de origen.

Además, el Análisis Factorial que permite reducir el elevado número de variables que describen un fenómeno, de difícil interpretación, a un número menor de factores en común que expliquen básicamente lo mismo que las variables de partida. (Luque & Barrio, 2000). Otra técnica dentro del análisis multivariante es el Escalamiento Óptimo que surge con la necesidad de incluir variables categóricas, también está el Análisis Conjunto que tiene sus orígenes en el campo de la Psicología (Luce & Tukey, 1964), pero su máximo desarrollo en el ámbito del Marketing (Green & Rao, 1971), aunque puede utilizarse, en general, para el análisis del valor asignado por los sujetos en procesos de elección entre varias alternativas (Pena, 1978; Wind & Green, 1975). Otra de las metodologías es Indicadores Basados en Distancias donde la agregación de las distancias definidas puede realizarse utilizando multitud de procedimientos alternativos (Pena, 1978).

También están las Técnicas de Análisis Multicriterio entre el conjunto de técnicas disponibles, en función de su mayor aplicación práctica, pueden destacarse: Teoría de la Utilidad Multiatributo se trata de un enfoque discreto desarrollado por (Keeney & Raiffa, 1976), el enfoque del Proceso Analítico Jerárquico (Analytic Hierarchy Process –AHP) es una técnica de decisión multicriterio discreta. Creada por (Saaty, 1980). La elección de alguna de estas técnicas es tomada por el analista en correspondencia con la que más se adecue al estudio que se pretenda realizar.

5. Teoría de la decisión multicriterio

Se puede decir que un problema general de decisión consiste en elegir lo mejor entre lo posible. Esta definición implica definir qué es lo mejor y qué es lo posible. Respecto a lo posible, se trata de establecer las alternativas o puntos factibles existentes. El conjunto puede ser discreto o continuo. En general, se considera discreto y se aplica la metodología apropiada cuando es factible enumerar y tratar explícitamente cada una de las alternativas posibles. En el caso continuo o caso discreto donde no viene explícitamente definido el conjunto de alternativas es cuando se habla de conjunto o región factible. Este conjunto o región factible, a su vez, puede venir definido de forma rígida mediante restricciones o de forma más flexible mediante lo que se conoce como niveles de aspiración.

En lo que respecta a lo mejor, se puede definir según un único criterio o según varios criterios. Los problemas de decisión con un único criterio y conjunto factible continuo (entendiendo por este la extensión a conjuntos discretos no definidos explícitamente) son básicamente problemas de optimización “clásica”: lineal, entera o no lineal. Si además incluyen aleatoriedad, estaríamos ante un problema de optimización estocástica. Si el conjunto factible es discreto, sólo tiene sentido plantearse el problema en el caso de que haya aleatoriedad, siendo entonces un problema de los conocidos como problemas clásicos de decisión

En el caso en que haya varios criterios, si la región factible es continua, se puede resolver el problema mediante métodos denominados de optimización multiobjetivo o mediante métodos satisficentes (programación por metas) como será en este caso. Si el valor factible de un criterio definido por un conjunto discreto de

alternativas (pudiendo incluso no ser numérico el valor de los criterios), existen métodos multicriterio discretos para resolver el problema. Entre estos, se hace referencia a la Programación por Metas (PM), pues será empleada en el transcurso de la investigación. Su utilidad está en directa relación con las necesidades de investigación presentadas en este trabajo, como son, la obtención de ponderaciones o niveles de importancia, y el establecimiento de un orden de competitividad.

5.1 Programación por metas.

La Programación de Metas o Programación por Objetivos es un enfoque que permite abordar problemas de decisión general con respecto a las metas que se deseen alcanzar en algún ámbito de la vida cotidiana.

La formulación de un modelo de Programación por Metas es similar al modelo de Programación Lineal. El primer paso consiste en definir las variables de decisión, después se deben de especificar todas las metas gerenciales en orden de prioridad. Así, una característica de la Programación por Metas es que proporciona solución para los problemas de decisión que tengan metas múltiples, conflictivas e inconmensurables arregladas de acuerdo con la estructura prioritaria de la administración.

La Programación por Metas es capaz de manejar problemas de decisión con una sola meta o con metas múltiples. En tales circunstancias, las metas establecidas por el tomador de decisiones son logradas únicamente con el sacrificio de otras metas.

Las características que distinguen la Programación por Metas es que las metas se satisfacen en una secuencia ordinal. Esto es, las metas que deben clasificarse en orden de prioridad por el tomador de decisiones son satisfechas secuencialmente por el algoritmo de solución. Las metas con prioridad baja se consideran solamente después de que las metas de prioridad alta se han cumplido. La Programación por Metas es un proceso de satisfacción, en el sentido de que el tomador de decisiones tratará de alcanzar un nivel satisfactorio en vez del mejor resultado posible para un solo objetivo.

La noción fundamental de la Programación por Metas, comprende incorporar todas las metas gerenciales en la formulación del modelo del sistema. En la Programación por Metas, en vez de intentar minimizar o maximizar la Función Objetivo

directamente, como en la programación lineal, se minimizan las desviaciones entre las metas y los límites logrables dictados por el conjunto dado de restricciones en los recursos.

Estas variables de desviación, que se denominan de “holgura” o “sobrantes” en programación lineal toman un nuevo significado en la Programación por Metas. Ellas se dividen en desviaciones positivas y negativas de cada una de las submetas o metas. El objetivo se convierte entonces en la minimización de estas desviaciones, dentro de la estructura prioritaria asignada a estas desviaciones.

6. Aplicación de la metodología para el análisis de la competitividad turística de las Empresas Hoteleras del destino turístico Pinar del Río.

En este apartado se describe la aplicación de la metodología especificando los resultados obtenidos. Como se ha planteado con anterioridad, su aplicación en el destino turístico Pinar del Río se debe a la ausencia de una metodología que se haya desarrollado para medir competitividad ni haya definido los indicadores para su medición.

Paso 1: Selección de las empresas a evaluar.

En este caso, el territorio seleccionado ha sido la Provincia Pinar del Río, Cuba. Su elección se debe a que cumple con los criterios propuestos por (Díaz & Norman, 2006) que se consideran necesarios para elegir un territorio como destino para el turismo sostenible:

Un espacio propuesto por los profesionales del turismo. Un destino turístico existe como producto mercantil, dado que ha sido objeto de un esfuerzo conjunto y coordinado por profesionales para acondicionarlo, comercializarlo y promoverlo.

Un espacio vivido por los turistas. La definición del territorio vivido por el turista debe incorporar la noción de territorio abierto y organizado para la libre circulación del turista.

Un espacio vivido por las poblaciones locales. Las poblaciones locales toman progresivamente conciencia de las potencialidades que ofrece el turismo, tanto en el plano económico como social. En el marco de un desarrollo basado en principios éticos, el territorio turístico debe ser un espacio accesible a todos.

Que constituya un espacio organizado y administrado localmente. Es más fácil de esta forma, obtener la información y monitorear los datos.

Dentro de la Provincia de Pinar del Río se eligieron las entidades clasificadas según la actividad que realiza en hoteleras y agrupadas en el Modelo 1398-08 de la siguiente manera:

Hoteles Viñales: Hotel Los Jazmines, Hotel La Ermita, Hotel Rancho San Vicente. Clasificados dentro de la modalidad de hoteles, agrupándose en la categoría de 3 estrellas, donde el tipo de turismo se clasifica en turismo ecológico.

Cayo Levisa: Es una instalación que se encuentra en la modalidad de hoteles agrupándose en la categoría de 2 estrellas clasificándose el turismo en turismo de playa

Islazul: Hotel Pinar del Río, Hotel Vueltabajo, Hotel Mirador de San Diego. Estas instalaciones clasificadas según la modalidad en hoteleras, perteneciendo a las categorías: 2 estrellas, 3 estrellas y 2 estrellas respectivamente donde el tipo de turismo es de ciudad para cada una de ellas.

Empresa Campismo Popular: Campismo Cueva de Los Portales, Campismo Dos Hermanas, Complejo El Copey-Brisas del Mar, Campismo Pajarito, Campismo Salto Los Portales, Campismo Boca de Galafre, Villa Internacional Aguas Claras y Villa Internacional Laguna Grande. Estas entidades se agrupan dentro de la modalidad casas y cabañas para un turismo de tipo ecológico.

Paso 2: Selección de los actores locales que intervienen en el proceso.

En la presente investigación, como se mencionó con anterioridad, se hace uso de la información de los resultados indicadores seleccionados de la actividad turística en el territorio pertenecientes al Modelo 1398-08.

De este modo, se asume como actores locales al delegado del MINTUR, la comercial y directora económica, se pudiera incluir a otros actores como trabajadores del MINTUR en la localidad y a nivel nacional; trabajadores y directivos de los diferentes hoteles, profesores de la escuela de Hotelería y Turismo de Pinar del Río (FORMATUR), y profesores e investigadores en temáticas relacionadas con la competitividad turística.

Paso 3: Orientar a los participantes acerca del proceso que se llevará a cabo.

Se realice un taller en el que se aborde la temática de competitividad, se establezcan las dimensiones para cada uno de los indicadores, de acuerdo con (Díaz & Norman, 2006)

Una vez definido los indicadores, se debe acordar velar por estos y monitorear su desempeño en aras de conseguir una mejor situación con respecto a la competitividad en el territorio.

Paso 4: Determinar el conjunto inicial de indicadores.

Como resultado de la actividad económica en la Provincia de Pinar del Río se recoge en el modelo 1398-01 en la ONEI (Oficina Nacional de Estadística e Información).

De este modo se obtuvo un grupo de 45 indicadores divididos en dimensiones: 41 indicadores económicos, 1 indicadores sociales, y 3 indicadores patrimoniales que fueron agrupados según su signo. El signo se emplea para mostrar si el indicador es del tipo “cuánto más, mejor” (positivo) o “cuánto menos, mejor” (negativo).

Se utilizaron indicadores objetivos. Estos son los provenientes de fuentes de datos estadísticos.

Paso 5: Obtener los valores de los indicadores de acuerdo con las fuentes de información existentes.

Una vez obtenidos los indicadores en la ONEI y corroborados con la información obtenida en el MINTUR, para cada uno de ellos se obtuvieron el Plan y el Real, lo que permitió calcular el porcentaje de cumplimiento para cada indicador: Real/Plan cumplimiento.

Paso 6: Determinar los pesos que representan la importancia relativa de cada uno de los indicadores obtenidos.

Se decidió otorgarle a cada uno de los indicadores el peso de 1 pues se consideran todos de igual importancia, pero se pueden introducir diferentes pesos para cada indicador, en dependencia de las consideraciones de los decisores.

Paso 7: Procedimiento de cálculo.

Como ya se han calculado los porcentajes de cumplimiento para cada uno de los indicadores en función del plan se planteó que el nivel de aspiración fuera 100 lo que significa que la meta sería cumplir el plan al 100 %.

Según (Pérez et al., 2014) se comienza de un conjunto inicial de m indicadores simples (I_j donde $j=1, 2, \dots, m$), para cada una de las n unidades, (i donde $i= 1, 2, \dots, n$), donde I_{ij} representa el valor que toma la i -ésima unidad (empresas) cuando se evalúa en el j -ésimo indicador.

Primero se separan los indicadores en “positivos”, (cuanto más del indicador, mejor) y “negativos”, (cuanto menos, mejor). Denotaremos como I_{ij}^+ al valor que toma la i -ésima unidad en el j -ésimo indicador positivo, con $j \in J$, (J , conjunto de indicadores positivos), e I_{ik}^- será el valor de la i -ésima unidad en el k -ésimo indicador negativo, con $k \in K$, (K , conjunto de indicadores negativos).

Tras ello, se determinan los niveles de aspiración de cada indicador, que reflejan el valor deseado para cada uno, con el objetivo de obtener una buena situación de competitividad. Así denotamos por u_j^+ al nivel de aspiración del indicador positivo j -ésimo y por u_k^- , al del k -ésimo indicador negativo.

Posteriormente, se evalúa la situación de cada empresa respecto a estos valores de referencia, definiendo metas para cada indicador, utilizando las variables de desviación que miden la diferencia entre el valor de cada indicador y los niveles de aspiración. De esta forma, para la unidad i -ésima las metas vendrían representadas de la siguiente forma:

Para los indicadores positivos:

$$I_{ij}^+ + n_{ij}^+ - p_{ij}^+ = u_j^+ \quad \text{con } n_{ij}^+, p_{ij}^+ \geq 0 \quad n_{ij}^+ \times p_{ij}^+ = 0$$

Siendo n_{ij}^+ la variable de desviación no deseada, pues indica cuándo falta para cumplir la meta establecida, mientras que p_{ij}^+ representa el valor en el que se cumple la meta.

Para los indicadores negativos I_k^- :

$$I_{ik}^- + n_{jk}^- - p_{ik}^- = u_k^- \quad \text{con } n_{jk}^-, p_{ik}^- \geq 0 \quad n_{jk}^- \times p_{ik}^- = 0$$

Siendo n_{jk}^- la variable de desviación por defecto y deseada y p_{ik}^- la variable de desviación por exceso y no deseada asociada al indicador negativo.

Este procedimiento permite medir competitividad proponiendo el Indicador de Programación por Metas Neto, concebido para admitir la compensación entre las fortalezas y debilidades. Este evalúa la situación relativa de cada unidad analizada, sin exigir el cumplimiento de todos los niveles de aspiración para determinar qué situación presenta el frente al resto. Se calcula para la i -ésima unidad de la manera

siguiente:

$$IC = \left(\sum p_{ij} - \sum n_{ij} \right) + \left(\sum n_{ik} - \sum p_{ik} \right)$$

Lo que da como resultado el índice de Competitividad

Paso 8. *Presentación y diseminación de los resultados.*

Como Fortalezas se entiende la suma de todas las variables deseadas tanto de los indicadores positivos como negativos ($F = \sum p_{ij} + \sum n_{ik}$), y como Debilidades la suma de las variables no deseadas ($D = \sum n_{ij} + \sum p_{ik}$). En la siguiente tabla se muestra para cada una de las Empresas Hoteleras.

Tabla 1. Fortalezas y debilidades.

Entidades	Año 2021			Año 2022		
	Fortalezas	Debilidades	Índice de Competitividad	Fortalezas	Debilidades	Índice de Competitividad
Viñales	261.7333	12 1.556	140.1773	251.0592	13 5.786	115.2731
Cayo Levisa	299.081354	12 1.08347	177.997889	222.477634	68.779466	153.698168
Isla Zulo	183.294199	55 1.89652	- 105.75641	313.149847	57 5.42381	- 262.27396
Campismo Popular	321.356576	19 5.51385	125.842729	423.393673	15 7.23465	266.159026

Fuente: Elaboración propia

Campismo popular en el año 2021 es la entidad que mayor fortaleza presenta; es decir, de los indicadores para los que cumplió sus metas, fue el de mayor cumplimiento por encima de lo planificado; sin embargo, se ve afectado por la gran incidencia de las debilidades, que indican aquellos indicadores en los que no llegó a cumplir la meta fijada, o lo que es lo mismo, no pudo cumplir lo planificado para el período, de manera que no le permite ser la más competente de las empresas.

Este lugar es ocupado por Cayo Levisa, que presenta un menor índice de fortaleza con respecto a campismo, pero a su vez presenta el menor índice de debilidades entre todas las empresas. En ese sentido, se presenta como la más

competitiva, a partir de la diferencia entre sus fortalezas y debilidades. Cabe señalar que en este caso particular de Cayo Levisa cuando se refiere a ingresos turísticos solo son los extranjeros ya que aquí no hay entrada de turismo nacional así que esta empresa, aún con tan solo el turismo extranjero, se ubica en un primer lugar. Si se observa el caso de Islazul se puede ver que se ubica en el último lugar teniendo tanto la menor cantidad de fortalezas así como la mayor cantidad de debilidades, siendo mayor las debilidades que las fortalezas, por lo que el valor del indicador es negativo.

En este año 2022 el polo turístico Cayo Levisa continúa manteniendo la ventaja de ser la empresa con menor índice de debilidades, pero de manera general es superada por Campismo pues este posee un alto índice de fortalezas, aunque posee un valor significativo de debilidades. ISLAZUL continúa siendo el de mayor índice de debilidades siendo estas mayor que las fortalezas ocupando también el último lugar.

Tabla 2. Ranking de las empresas hoteleras

Empresas Hoteleras	2021	2022
Hoteles Viñales	2	3
Cayo Levisa	1	2
Islazul	4	4
Campismo Popular	3	1

Fuente: Elaboración propia

En el año 2021 la empresa líder es Cayo Levisa siendo el indicador que más influye de manera positiva los turistas días físicos que no son más que los considerados por algunos como visitantes, pues no hacen estancia durante la noche. Para esta entidad el indicador que tuvo mayor incidencia negativa es las cuentas por cobrar que vencieron. El segundo lugar lo ocupa Hoteles Viñales tiene como indicador que más contribuyó de manera positiva los turistas físicos nacionales y de manera negativa los gastos en moneda total. El tercer lugar lo obtuvo Campismo Popular con el indicador que más influyó positivamente turistas días nacionales y negativamente las habitaciones días existentes que no son más que la cantidad de habitaciones que existen en estas instalaciones por la cantidad de días. El último lugar fue para Islazul siendo el indicador que más aportó positivamente las cuentas por cobrar que vencieron y negativamente las utilidades.

Para el año 2022 la empresa líder fue Campismo Popular teniendo como indicador que más aportó positivamente al índice de eficiencia energética lo que representa la razón entre Gasto Luz, Fuerza, Agua e Ingresos, y negativamente a las cuentas por pagar. El segundo lugar lo ocupa Cayo Levisa siendo el indicador que más aportó positivamente igual que en campismo el índice de eficiencia energética y de forma negativa los costos en moneda total. El tercer lugar lo obtuvo Hoteles Viñales con el indicador de mayor incidencia positiva igual que en los casos anteriores es el índice de eficiencia energética y de forma negativa los gastos de depreciación de activos fijos. El último lugar una vez más lo ocupa Islazul siendo esta vez los indicadores que más aportan de manera positiva y negativa son las cuentas por pagar que vencieron y las utilidades respectivamente.

En el caso de Islazul se puede percibir que en ambos años ocupa el último lugar incidiendo en estos dos años de manera negativa el indicador de las utilidades. En el caso de las demás Empresas Hoteleras los indicadores que inciden de manera positiva y negativa varían.

A modo de conclusiones

No existe un conjunto de determinantes de la competitividad que se derive de un consenso explícito; por el contrario, la identificación de los determinantes de la competitividad se comporta, en la práctica, como un proceso de elección, que responde a distintos criterios, de acuerdo con las necesidades de los implicados en el proceso de toma de decisiones.

Se ha demostrado que los indicadores son reconocidos por su gran utilidad para medir la competitividad de los destinos turísticos, apoyados en sus posibilidades para cuantificar la información.

La propuesta metodológica presentada permite analizar la competitividad de las empresas hoteleras dentro del destino turístico Pinar del Río.

Se utilizó la Programación por Metas, incluida dentro del paradigma multicriterio por su gran utilidad, pues toma en cuenta las necesidades de los decisores, los pasos que componen esta propuesta metodológica garantizan una fácil y rápida aplicación y contiene un procedimiento de agregación realizable y comprensible.

Los resultados obtenidos permiten presentar los resultados de competitividad de las empresas hoteleras con mayor claridad, estableciendo un ranking entre estas, además de hacer un análisis global, de modo que se proporciona mayor información y de más calidad a los tomadores de decisiones, por lo que se contribuye efectivamente al proceso de toma de decisiones.

La propuesta constituye por parte de los autores, una oferta de solución a los problemas encontrados en aras de analizar el grado de competitividad de los destinos cubanos.

Bibliografía

Ascón Villa, J.E y García González, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. Revista COODES. Vol. 9 No. 1 (enero-abril). ISSN 2310-340X RNPS 2349.

Bahar, O., & Kozak, M. (2007). Advancing destination competitiveness research: Comparison between tourists and service providers. *Journal of Travel and Tourism Marketing*.

Bañuls, A. L., Rodríguez, A. B. R., & Jiménez, M. S. (2007). EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO. *Cuadernos de Turismo*, 19.
<https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831>

Blancas. (2010). *The assessment of sustainable tourism Application to Spanish coastal destinations*.

Cottrell, & Ibbou. (2004). *SOM-based algorithms for qualitative variables*.

Craigwell. (2007). *Tourism competitiveness in small island developing states*.

Crouch, & Ritchie. (1999). *Tourism, competitiveness, and societal prosperity*.

Dwyer. (2001). *Qualitative methodologies for geographers: Issues and debates*.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). *Destination competitiveness: Determinants and indicators*. *Current Issues in Tourism*. 369-414.

Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism management*.

Green, P. E., & Rao, V. R. (1971). Conjoint measurement for quantifying judgmental data. *Journal of Marketing Research*.

Hong. (2008). *Heart disease and stroke statistics*.

Hotelling. (1933). Analysis of a complex of statistical variables into principal components. *Journal of education psychology*.

Keeney, L., & Raiffa, H. (1976). *Decisions with multiple objectives: Preferences and value tradeoffs*. Wiley.

Luce, & Tukey. (1964). *Simultaneous conjoint measurement: A new type of fundamental measurement*.

Luque, & Barrio. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*.

Nardo, M., Saisana, M., Saltely, A., Tarantola, S., Hoffman, A., & Giovannini, E. (2005). *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide*.

Pena, J. A. (1978). La distancia P: un método para la medición del bienestar. *Revista Española de Economía*, 49-89.

Pérez, V., Guerrero, F., González, M., Pérez, F., & Caballero, R. (2014). La sostenibilidad de los destinos cubanos de turismo de naturaleza: Un enfoque cuantitativo. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 32-40.

Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*.

Scott, B. R. (1985). *Competitiveness in the World Economy*.

Ugwu. (2006). *Sustainability appraisal in infrastructure projects (SUSAIP): Part 1. Development of indicators and computational methods*.

Wind, J., & Green, P. (1975). A New Way to Measure Consumer Judgments. *Harvard business review*, 53, 107-117.

Manuscrito recibido el: 11 de marzo 2023.

Aprobado: 20 de abril de 2023.

Publicada: 15 de mayo de 2023.