

**TITULO:** Modelo y procedimiento para la gestión de la demanda turística.

**TITLE:** Model and Procedure for Tourism Demand Management.

**AUTORES:**

1. MsC. Lourdes María Rigol Madrazo

**COAUTORES:**

2. DrC. Reyner Pérez Campdesuñer

3. DraC. Marcia Esther Noda Hernández

4. DrC. Jorge González Ferrer.

**PAÍS:** Cuba

**RESUMEN:**

Se presenta un modelo y procedimiento para la gestión de la demanda turística. Aunque en Cuba las perspectivas del turismo son de continuar su crecimiento, lo cierto es que el crecimiento extensivo de las capacidades turísticas disminuyó su ritmo para pasar a un crecimiento intensivo. En la actualidad, existe una contradicción entre la necesidad de gestionar la demanda de un destino turístico y la incapacidad de los métodos existentes para facilitar este empeño, haciéndose necesario un conjunto de fundamentos teóricos y prácticos que permita abordar el tema de la gestión de la demanda de un destino turístico, en correspondencia de las capacidades disponibles en este.

**PALABRAS CLAVES:** GESTIÓN DE LA DEMANDA TURÍSTICA, MODELO TURÍSTICO, PROCEDIMIENTO TURÍSTICO, TURISMO

**ABSTRACT:**

This paper shows a model and procedure for the management of tourism demand. Although the prospects for tourism in Cuba focus in continually growing, the truth is that tourist capacities decreased their extensive growth; the growth has become rather intensive. Nowadays, there is a contradiction between the need to meet the demand of a given tourist destination and the incapability of the existing methods to fulfil this effort; hence the need for a set of theoretical and practical foundations to discuss the issue of managing the demand for a tourist destination in accordance to its availability.

**KEY WORDS:** TOURISM DEMAND MANAGEMENT, TOURIST MODEL, TOURIST PROCEDURE, TOURISM

## INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada tiene como objetivo la propuesta de una tecnología para la gestión de la demanda de un destino turístico. Se distingue por sustentarse en las tendencias más actuales sobre la gestión de la demanda turística, existente en la literatura nacional e internacional, que permite la integración entre las proyecciones de la demanda y las capacidades existentes en el destino turístico. Para esta investigación se debe partir de reconocer el papel de la demanda de productos turísticos como un factor esencial en la actividad turística; así como la necesidad de contar con una tecnología que permita gestionarla, de acuerdo a las condiciones concretas en que se desarrolla el destino turístico.

Las razones anteriores condicionan la propuesta de un modelo conceptual y derivado de este, un procedimiento general que ofrezca sobre una base metodológica sólida, información precisa y suficiente como apoyo al proceso de toma de decisiones para los directivos del sector turístico.

## MATERIALES Y METODOS.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que integran técnicas y herramientas de diversas índoles.

Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta de expertos en los temas tratados; el inductivo – deductivo para el diseño del modelo y procedimiento general propuesto; el sistémico – estructural para analizar las partes e interrelaciones del proceso turístico y los elementos que los componen y la modelación para la concepción del modelo teórico propuesto.

Los métodos empíricos utilizados están relacionados con instrumentos psicosociales de búsqueda de información, métodos de expertos y métodos estadísticos.

## RESULTADOS DEL TRABAJO

### 1.1 Modelo de gestión de la demanda de un destino turístico

El modelo propuesto presenta el marco teórico que sirva de soporte para que las organizaciones involucradas logren la gestión de la demanda de un destino turístico. El modelo mostrado en la **Figura 1**, concebido con un carácter integral, resume las variables que inciden en la **demanda turística** desde el **mercado emisor**, donde se encuentra la demanda potencial, hasta un **destino turístico**, al que llega la demanda real, unidos a través de la interfase turística; resumiendo los vínculos existentes entre ellos.

Se analiza el entorno turístico y la influencia de factores a escala mundial. Este está formado por: el mercado emisor del que procede el turista, donde una vez que se lleve a cabo el proceso de comercialización parte de la demanda

potencial se convierte en real; la interfase turística, que considera el desplazamiento de ida y regreso; por último, y coincidiendo con Pérez Campdesuñer (2006), a través de los procesos de acceso el turista arriba al destino turístico, porque este ofrece unas características que lo hacen deseable frente a la competencia.

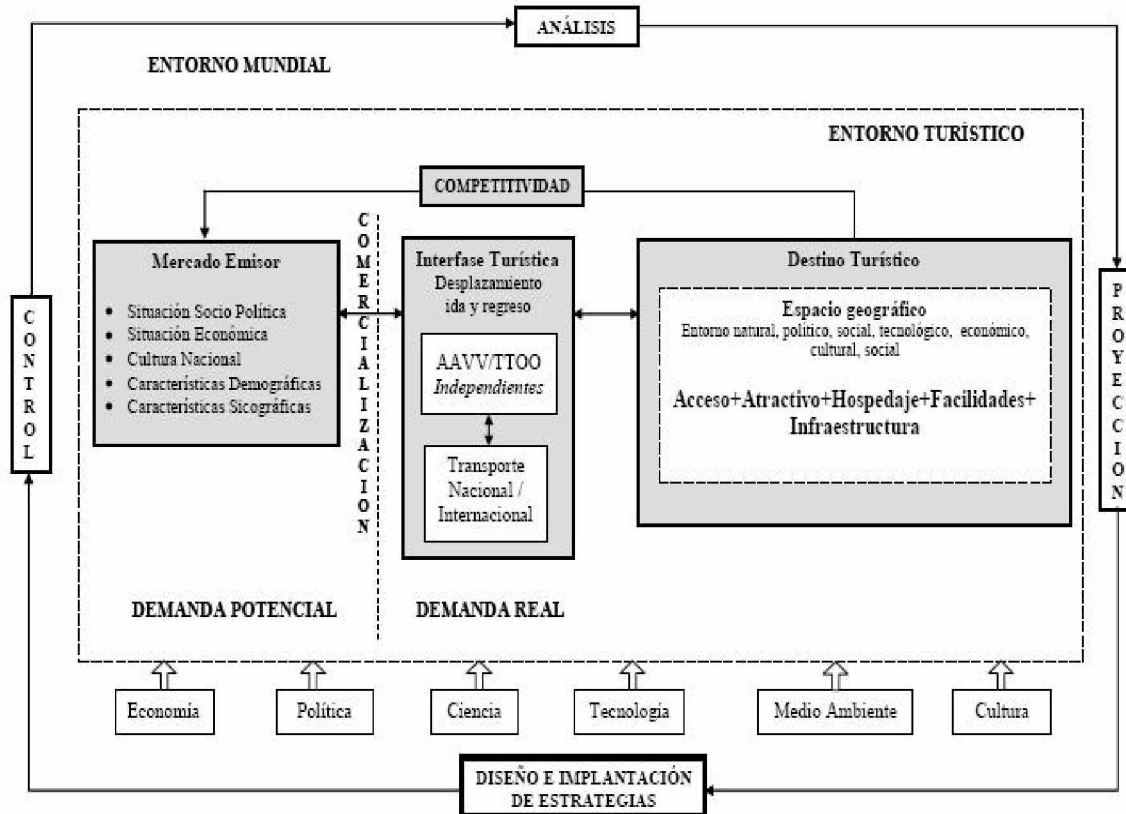


FIGURA 1

Con el propósito de satisfacer sus necesidades, según el diseño del producto turístico conformado por sí mismo, por los procesos de **atractivo**, **hospedaje** y (o) **facilidades** considerando la **infraestructura**, formando en su conjunto el **espacio geográfico**. Una vez que el turista retorne a su residencia, a mayor **competitividad** del destino turístico mayor será la cantidad de la demanda potencial que se convierta en real; si bien la demanda potencial está en función de las necesidades de los clientes, la demanda real de un destino está en función de la capacidad del oferente de ser más atractivo para el mercado competitivo.

Considerando que este análisis se hace bajo un enfoque de gestión es necesario llevar a cabo un análisis de la demanda turística y las capacidades con que cuenta el destino, para luego compararlas y de acuerdo a los resultados obtenidos, desarrollar un grupo de estrategias que al implantarlas y luego controlarlas, faciliten la gestión de la demanda de un destino turístico y sus futuros resultados.

## **1.2 Procedimiento general para la gestión de la demanda de un destino turístico**

Derivado del modelo teórico propuesto, se elaboró un procedimiento general para la gestión de la demanda de productos turísticos, que incluye procedimientos específicos como instrumento de apoyo. Se procederá a la caracterización del procedimiento general propuesto (**Figura 2**).

### **1.2.1 Fase 0: Preparación**

**Objetivo:** Crear las condiciones organizativas a través de la creación y capacitación del equipo de trabajo para el desarrollo de la gestión de la demanda de un destino turístico en los períodos de análisis propuestos.

#### **Paso 1: Creación del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo debe formarse teniendo en cuenta su capacidad y calidad técnica. A partir de ello, esas personas tienen que estar sensibilizadas con la tarea a desempeñar y asumirla como propia. El equipo debe integrar en sí las cualidades de un equipo técnico compuesto por diferentes disciplinas.

#### **Paso 2: Capacitación del equipo de trabajo**

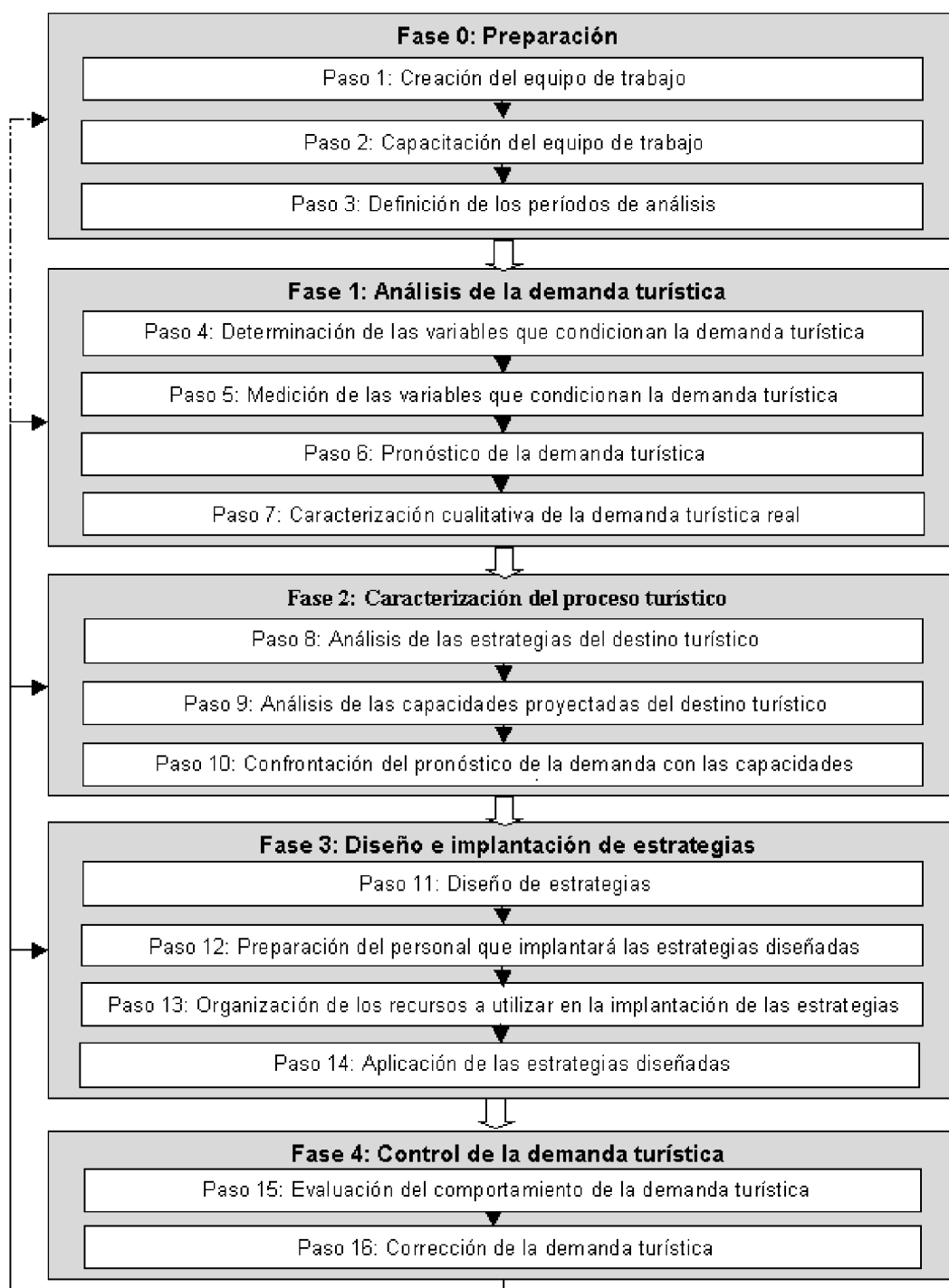
El equipo debe adquirir todas las capacidades requeridas para alcanzar el fin. Se debe garantizar que los miembros del equipo deben familiarizarse con el objeto y el procedimiento. Se debe capacitar al equipo de trabajo en aquellas necesidades de aprendizajes que sean identificadas e influyan en el desempeño del mismo.

#### **Paso 3: Definición de los períodos de análisis**

En esta etapa se deben determinar los períodos futuros a analizar por parte del equipo de trabajo creado. Pueden definirse tres períodos: a corto plazo (una temporada o un año vista), a mediano plazo (dos años vista) y a largo plazo (tres años o más).

### **1.2.2 Fase 1: Análisis de la demanda turística**

**Objetivo:** Establecer el futuro comportamiento de la demanda turística.



**FIGURA 2**

**Paso 4: Determinación de las variables que condicionan la demanda turística**  
Dentro de la demanda turística hay muchas variables que la van a condicionar, que pueden ser muy distintas entre ellas, y la decisión final depende de esta combinación de variables.

Las variables se determinan en lugares diferentes, unas en el país de destino, y otras en el país de origen de los turistas. Luego están las variables de relación, que se determinan en otros lugares que no son el país de destino ni el de origen.

Una lista de otras posibles variables resumidas de la literatura revisada [Rigol Madrazo, 2008]: impacto de la publicidad y promoción realizada; relación de cambio de las monedas; el bienestar económico del país emisor; el número de conflictos que se prevén en la comunidad receptora; la posibilidad o no de existencia de vuelos charter; la cercanía entre el país emisor y el receptor; un clima más o menos benigno en determinado período.

Se deberá determinar de las variables anteriores, cuales poseen una incidencia directa en la demanda turística futura. Se podrán incorporar otras variables que situacionalmente puedan estar influyendo.

### **Paso 5: Medición de las variables que condicionan la demanda turística**

Si bien es bastante difícil controlar las variables que afectan a la demanda turística, más complejo se hace medir y obtener información de cada una de ellas (Ver Tabla 1).

Variable	Fuente de información
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronóstico de flujos turísticos al Caribe</li> </ul>	Internet Turismo panorama 2020 avance actualizado. (OMT) <a href="http://www.metabase.net/docs/inguat/03127.html">www.metabase.net/docs/inguat/03127.html</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del destino turístico:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del turista</li> </ul> </li> </ul>	Encuesta realizada a los clientes en el destino turístico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio del destino turístico</li> </ul>	Dirección del MINTUR e Internet <a href="http://www.TripAdvisor.es">http://www.TripAdvisor.es</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes del transporte aéreo</li> </ul>	Aeropuerto e Internet <a href="http://www.TripAdvisor.es">http://www.TripAdvisor.es</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de los países competidores:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio de la competencia</li> <li>- Satisfacción de sus turistas</li> </ul> </li> </ul>	Internet Hoteles En Caribe <a href="http://www.TripAdvisor.es">http://www.TripAdvisor.es</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de cambio</li> </ul>	Banco Central de Cuba <a href="http://www.bc.gov.cu/Espanol/tipo_cambio.asp">http://www.bc.gov.cu/Espanol/tipo_cambio.asp</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> </ul>	Dirección del MINTUR Inversión en Publicidad * <i>coeficiente de eficiencia</i> <sup>2</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar económico del país emisor:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- PIB<sub>emisor</sub></li> </ul> </li> </ul>	Internet <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_países_por_PIB">http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_países_por_PIB</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía entre el país emisor y el destino:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo aproximado de vuelo</li> </ul> </li> </ul>	Internet <a href="http://www.guiamundialdeviajes.com/country/69/international_travel/Caribe/Cuba.html">http://www.guiamundialdeviajes.com/country/69/international_travel/Caribe/Cuba.html</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio del petróleo</li> </ul>	Internet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos que se prevén</li> </ul>	Criterio de Expertos (0;1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad o no de vuelos charter (regulares o no)</li> </ul>	Criterio de Expertos (0;1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima más o menos benigno</li> </ul>	Criterio de Expertos (0;1)

**Tabla 1: Medición de las variables que condicionan la demanda turística. Fuente: Elaboración propia.**

En los casos en que se utilizan los criterios de expertos, que puede tomar valor de 0 y 1, a la variable ficticia se le asigna el valor 1 si ocurre determinado fenómeno y 0 en el caso contrario.

### **Paso 6: Pronóstico de la demanda turística**

El uso de modelos para estimar la demanda futura es el principal reto de los estudiosos y planificadores de destinos, pues ello es lo que garantiza su desarrollo racional dado que es el primer acercamiento a la coherencia demanda – oferta. El pronóstico de una variable es una información crítica en la toma de decisiones. La importancia de los pronósticos ha aumentado en las últimas décadas, originando una nueva atención en ellos y en los beneficios que estos pueden proporcionar. La predicción exacta debe: utilizar procedimientos sistemáticos y objetivos y utilizar fuentes de información válida que proporcionan información actualizada.

A partir del proyecto de pronóstico propuesto por Crisp (1956), la autora ha definido un procedimiento específico para el pronóstico de la demanda turística:

#### **Paso 6.1: Establecer la información a utilizar**

#### **Paso 6.2: Determinar las técnicas de pronóstico de la demanda turística a utilizar**

#### **Paso 6.3: Recolección, procesamiento y análisis de la información**

### **Paso 7: Caracterización cualitativa de la demanda turística real**

Para la caracterización de la demanda real que visita el destino, con el objetivo de poder influenciar sobre ella, se requiere considerar múltiples variables que debe incluir **variables socio-económicas**: edad, sexo, nivel educacional, ocupación laboral, ingresos y **variables relacionadas con el viaje**: composición del grupo, momento del viaje, anticipación para tomar la decisión, anticipación para reservar, método de reservas, motivación o propósito, duración de la estancia, gastos en el mercado emisor y en el destino, tipología de alojamiento, entre otras.

Para llevar a cabo la caracterización cualitativa de la demanda turística se seguirán algunos pasos del proceso de investigación propuesto por Kinneer & Taylor (1993).

#### **Paso 7.1: Determinar las fuentes de información**

#### **Paso 7.2: Desarrollar formatos para recopilación de información**

#### **Paso 7.3: Diseñar la muestra**

#### **Paso 7.4: Recolectar, procesar y analizar los datos**

#### **Paso 7.5: Presentar los resultados de la investigación**



### **1.2.3 Fase 2: Caracterización del proceso turístico**

**Objetivo:** Analizar la estrategia trazada en el destino turístico y las capacidades proyectadas para responder a la demanda turística.

#### **Paso 8: Análisis de las estrategias del destino turístico**

En este paso se debe determinar cuáles son los objetivos y políticas de la dirección del Ministerio del Turismo y cuáles son las acciones para orientar a la institución hacia el logro de incrementar los niveles de demanda turística. Para ello se debe recurrir a la revisión de los documentos normativos donde se encuentran recogidos estos aspectos y de no estar declarados explícitamente se deberá desarrollar entrevistas con la máxima dirección del sector que permitan esclarecer estos aspectos.

#### **Paso 9: Análisis de las capacidades proyectadas del destino turístico**

En esta etapa se debe analizar de acuerdo a la situación existente y los planes de inversión cuáles serán las capacidades del destino en cada uno de los períodos de análisis preestablecidos.

#### **Paso 10: Confrontación del pronóstico de la demanda con las capacidades proyectadas**

A partir de los resultados obtenidos en el paso anterior y en el paso seis de la fase uno, se debe hacer una comparación por período de análisis de las capacidades proyectadas (CP) por el destino para responder a la demanda turística pronosticada (DTP).

A partir de la información obtenida en la tabla van a existir tres posibles resultados:

- Demanda turística pronosticada > Capacidad proyectada por el destino **(Condición 1)**
- Demanda turística pronosticada < Capacidad proyectada por el destino **(Condición 2)**
- Demanda turística pronosticada = Capacidad proyectada por el destino **(Condición 3)**

### **1.2.4 Fase 3: Diseño e implantación de estrategias**

**Objetivo:** Diseñar las estrategias que faciliten el perfeccionamiento de los niveles de la gestión de la demanda de un destino turístico y su implantación considerando la preparación del personal y organización de los recursos para llevarlas a cabo.

### **Paso 11: Diseño de estrategias**

Para comenzar este paso se debe consolidar los elementos necesarios para desarrollar la gestión de la demanda de un destino turístico, al fortalecerse los mecanismos de coordinación entre las diferentes entidades que lo integran.

Si el destino se encuentra en la **condición 1**, entonces se deberá considerar como regla de decisión: Mantener la demanda turística, no estimular su crecimiento.

Luego se trazarán las estrategias a nivel de: Producto, Precio, Promoción y Distribución.

Si se encuentra en la **condición 2**, entonces se deberá considerar como regla de decisión: Incrementar la demanda turística, estimular su crecimiento.

Luego se trazarán las estrategias a nivel de: Producto, Precio, Promoción y Distribución.

Si se encuentra en la **condición 3**, entonces se deberá evaluar la tendencia y según sea el caso asumir una de las dos posiciones anteriores.

### **Paso 12: Preparación del personal que implantará las estrategias diseñadas**

Una vez trazadas las estrategias se activan las partes implicadas para llevar a cabo la implantación de las mismas. Teniendo en cuenta que las estrategias se traducen en el modo de avanzar es necesario, ante todo, capacitar al personal encargado de la implantación de las mismas.

### **Paso 13: Organización de los recursos a utilizar en la implantación de las estrategias**

En este paso es esencial contar con los recursos necesarios para que las entidades desarrollen las estrategias trazadas. De existir restricciones de recursos materiales, financieros, humanos y de información, el personal encargado de la implantación deberá establecer prioridades a la aplicación de las estrategias en función de los recursos disponibles y el impacto del resultado esperado.

### **Paso 14: Aplicación de las estrategias diseñadas**

Una vez diseñadas las estrategias y de acuerdo con los recursos necesarios, sólo resta llevar a cabo la aplicación de las estrategias. A través de la aplicación de las estrategias trazadas se logrará con éxito el proceso de cambio deseado y planificado, siempre que existan la voluntad, la perseverancia y el compromiso requeridos para tal empeño. Se debe comunicar a la dirección del MINTUR los avances y fracasos obtenidos con el fin de involucrar a todo el personal.

### 1.2.5 Fase 4: Control de la demanda turística

**Objetivo:** Evaluar la demanda turística y hacer las correcciones pertinentes en torno a la mejora continua del sistema.

#### Paso 15: Evaluación del comportamiento de la demanda turística

Es necesario un sistema de indicadores de medición del comportamiento de la demanda turística que permitan “cerrar el ciclo” al verificar la obtención de rendimientos acordes con las estrategias: Turistas físicos, Turistas días, Estancia media y Ocupación de la planta hotelera.

#### Paso 16: Corrección de la demanda turística

El ciclo del procedimiento general se cierra con la precisión de las medidas de control – evaluación cuya ejecución deberá permitir la comprobación periódica de cómo se cumplen las acciones planificadas y en correspondencia con ello efectuar las correcciones. En esta etapa es muy importante la capacidad de crítica y autocrítica por parte del equipo de trabajo.

**PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS:** Este material es un resumen de la tesis para optar por el título de Máster en Gestión Turística defendida en el 2008 por la autora. La tecnología ha sido avalada por el criterio de expertos por su factibilidad y conveniente utilización como un instrumental valioso para los empresarios cubanos que se desempeñan en los destinos turísticos.

### CONCLUSIONES

1. El **modelo teórico** de gestión de la demanda turística integra las tendencias actuales y constituye el pilar del diseño de un **procedimiento general** que permite la gestión de la demanda de un destino turístico. Se consideran a ambos los aportes fundamentales de esta investigación.
2. El procedimiento general propuesto permite en el sector turístico:
  - Determinar las variables que condicionan la demanda turística y cómo medirlas.
  - Pronosticar la demanda turística y las posibles técnicas estadísticas a utilizar.
  - Caracterizar la demanda turística a partir de una investigación de mercado, con el objetivo de poder influenciar sobre ella, considerando múltiples variables.
  - Determinar las capacidades proyectadas en el destino y confrontarla con el pronóstico de la demanda determinada para establecer las estrategias que facilitan la gestión de la demanda de un destino turístico y sus resultados futuros.
  - Un sistema de indicadores tradicionales que permite monitorear la demanda turística.

## RECOMENDACIONES

1. Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se recomienda continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Crisp, R. D. Objectives and Techniques of Sales Forecasting. **Sale Forecasting: uses, Thecniques Trends** (New York) 16: 25-31, 1956.
2. Kinneer, T. C. Investigación de mercados: un enfoque aplicado / T. C. Kinneer, J. R. Taylor. Colombia: Santa Fé de Bogotá: Mc. Graw-Hill Interamericana, 1993.
3. Pérez Campdesuñer, Reyner. Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Holguín: Universidad "Oscar Lucero Moya". 97 h. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas).
4. Efectos y futuro del turismo en la economía cubana / R. Quintana Rodríguez... [et al.] Uruguay: Montevideo, 2005. 335 p.
5. Rigol Madrazo, Lourdes María. Tecnología para la gestión de la demanda de un destino turístico. Holguín: Universidad "Oscar Lucero Moya", 2008. 86 h. (Tesis pata optar por el Título Académico de Máster en Gestión Turística).

## DATOS DE LOS AUTORES

### Nombre:

MsC. Lourdes María Rigol Madrazo (Profesora Asistente)

### COAUTORES:

DrC. Reyner Pérez Campdesuñer (Profesor Titular)

DraC. Marcia Esther Noda Hernández (Profesora Titular)

DrC. Jorge González Ferrer. (Profesor Titular)

### Correo:

1. [lrigol@facii.uho.edu.cu](mailto:lrigol@facii.uho.edu.cu)
2. [reyner@facii.uho.edu.cu](mailto:reyner@facii.uho.edu.cu)
3. [mnoda@ict.uho.edu.cu](mailto:mnoda@ict.uho.edu.cu)
4. [jrgf@facii.uho.edu.cu](mailto:jrgf@facii.uho.edu.cu)

### Centro de trabajo:

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Ave. XX Aniversario, Piedra Blanca, Holguín, Cuba.