

## A CALIDADE: UNHA VANTAXE COMPETITIVA PARA O SECTOR TURÍSTICO EN CUBA

DOLORES CASTRO ABRALDES  
Departamento de Marketing  
Facultade de Economía  
Universidade da Habana

Recibido: 11 novembro 1999

Aceptado: 16 decembro 1999

### INTRODUCCIÓN

A industria turística está a experimentar un acelerado proceso de cambio nas súas estruturas e nos seus procesos empresariais e públicos. Este paradigma empresarial supón o comezo dunha nova era, con fondos cambios de contidos e metodoloxía no quefacer turístico.

Hoxe máis que nunca están creadas as premisas favorables para a competitividade nos produtos e servicios turísticos do Caribe, para que propicien a súa maior calidade, asimilando novas técnicas e modalidades que se desenvolven no mundo. A obrigada interacción con investidores e empresas amplíase como consecuencia do propio proceso de transformacións.

A calidade no sector turístico non só se debe ver como un atributo do servicio segundo é percibido polos nosos clientes dende o seu nivel de necesidades e satisfaccións, senón como un instrumento para a xestión turística que contribúa ó desenvolvemento da diferenciación do produto turístico da rexión, a cal está chamada a converterse nun dos principais destinos turísticos do mundo.

Cuba considera o turismo como o elo principal para o desenvolvemento económico e a integración dos países que forman parte da Asociación dos Estados do Caribe.

En 1990, a OMT realizou previsións de crecemento do turismo mundial para a década dos 90 nun 4,2%; para as compañías aéreas nun 5%; para a Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) fixo unha previsión dun 5% de crecemento anual no tráfico internacional de pasaxeiros; e para a ASOC Internacional de Transporte IATA dun 5,6% para ese mesmo período de 1990-2000. Así, o Departamento de Estudio de THC Economist (EUA) chegou á conclusión dunha taxa de expansión dun 4,2% anual para o período 1989-2005.

Por isto, estímase que a industria do turismo a escala mundial se incrementará aproximadamente nun 4% anual nos dous primeiros decenios do próximo século.

A rexión caribeña, cuns 30 millóns de habitantes repartidos en 33 países, constitúe un extenso destino turístico.

O potencial caribeño é considerable se se ten en conta a súa ampla diversidade de culturas, relixións, tradicións, costumes, atractivo patrimonial, manifestacións musicais, formas de goberno, estabilidade, seguridade, dominio de idiomas internacionais máis coñecidos, clima cálido durante todo o ano, facilidades de traslado dunha illa a outra en pouco tempo; mailas súas riquezas naturais, o ecoturismo e as súas praias incomparables. Todo isto fai da rexión caribeña un destino de alta calidade.

O turismo no Caribe veu medrando a un ritmo superior ó de ámbito mundial, aumentando a súa participación no mercado.

As predicións da Organización do Turismo do Caribe suxiren que o crecemento ata o ano 2010 debe acadar unha media dun 4,6% por ano.

O Caribe debe incrementa-la súa participación en Norteamérica e en Europa.

A participación no mercado para a rexión espérase que se incremente do 2,6% ó 3% para o ano 2010.

O *multidestino* no Caribe permitirá o desenvolvemento integral do sector turístico de tódolos países da rexión, reflectindo as amplas posibilidades de desenvolver-las diferentes modalidades en expansión como sol e praia, turismo ecolóxico e cultural, social, incentivos e reunións, entre outros, e consolidando a súa posición como un destino medio-alto e de estancia prolongada, con capacidade para ofrecer un produto novo e competitivo.

Cuba constitúe a maior entidade xeográfica e demográfica, cunha posición privilexiada no Caribe.

O noso país non logrou ata o momento unha alta porcentaxe de participación dentro da área do Caribe, estando por baixo das súas enormes potencialidades, aínda que, como mostran as estatísticas, os seus ritmos de crecemento son estimulantes para a actividade.

Precisamos da capacidade necesaria para deseñar, producir e vende-los nosos produtos en competencia coas mellores entidades nacionais e doutros países en canto á diversidade, á variedade de posibilidades, ós servizos de garantía, á posventa, á óptima calidade e ós prezos iguais ou menores ós existentes para eses produtos no mercado internacional.

Pero, para iso, as empresas necesitan saber quen son os seus competidores, cáles son as súas estratexias, cáles son os seus obxectivos, cáles son os seus puntos débiles e fortes e cáles son os modelos de reacción.

Debemos ser capaces de ofrecer un produto turístico *distinto, novo, san, natural, ecolóxico, histórico, cultural e social*, e de lograr que na mentalidade empresarial se produza o cambio ó que obrigan as novas ideas sobre calidade, que esixen pasar dunha mentalidade do produto á unha mentalidade da calidade; isto é, non vende lo que se diseña, senón diseña-lo que se vende.

Existen diversos tipos de turismo especializado, algúns deles pouco desenvolvidos en Cuba, tales como o turismo técnico (visitas a fábricas, a industrias, etc.), o turismo acuático (medios de transporte e uso da vía marítima), o turismo comer-

cial (homes que acoden a exposicións e feiras comerciais), o turismo cultural (acontecementos, visitas a sitios de alto valor cultural), o turismo de aventura (afagos, comodidades e aventuras), o turismo de diversión (gran centro urbano, discotecas, etc.), o turismo de investimento (homes de negocios), o turismo de longa permanencia (residentes no país temporalmente), o turismo deportivo (eventos acuáticos, adestramentos, etc.), o turismo familiar, o turismo individual, o turismo sociolóxico (visitas a amigos ou a familiares, lúa de mel), o turismo de reunións, o turismo de balnearios e outros.

No *marketing* e na *calidade* non se trata de facelo ben, senón *de facelo mellor cós demais*. Debemos ser capaces de facer cousas diferentes para persoas diferentes e asegurarnos de que estamos vendendo o turismo que o consumidor realmente quere mercar.

Unha organización que aspire a ofrecer un *servicio de excelencia* debe evolucionar en catro etapas: o control da calidade convencional, a normalización, a mellora e a excelencia.

Coa apertura das fronteiras, a internacionalización do comercio, a globalización e o desenvolvemento do turismo, as esixencias da calidade como unha vantaxe competitiva é maior; por iso as organizacións deben adoptar criterios de calidade adaptados ós seus mercados e seguir de cerca o que se fai noutros lugares.

Na actualidade non podemos esquecer-las *megatendencias* nas que o século XXI se cataloga coma o século da industria dos servizos. A calidade e as marcas son os elementos importantes para a clasificación hoteleira; préstaselles especial atención ós procesos que lle dan máis valor ó cliente; existe unha tendencia ás vacacións curtas e repetitivas; prima un pensamento creativo e a calidade nas comunicacións; búscanse ofertas complementarias, así como novas ofertas turísticas; auxe no turismo da terceira e da cuarta idade; dásele prioridade á ecoloxía e a unha orientación cara ó Caribe non-contaminado.

Destácanse tamén as seguintes *megatendencias turísticas*:

- 1) Globalización da economía, dos mercados, dos negocios e das actitudes.
- 2) A formación de bloques.
- 3) Cambios na política de América latina.
- 4) Prioridade da ecoloxía.
- 5) Información masiva.
- 6) Renacemento das artes.
- 7) O decenio do liderado feminino.
- 8) A idade da bioloxía.
- 9) O florecemento da relixión.
- 10) A calidade e as marcas son as novas referencias na clasificación turística.
- 11) A supersegmentación da oferta e da demanda.

- 12) Cambio de valores, necesidades e tecnoloxía.
- 13) Os procesos que lle dean valor ó cliente.
- 14) Nas zonas turísticas de sol e praia desenvolverase máis o *all included*.
- 15) As vacacións curtas, con maior frecuencia, de menor duración, repetitivas e que se programan de maneira impulsiva.
- 16) A seguridade que se ve.
- 17) O auxe viaxeiro da terceira e da cuarta idade.
- 18) Os parques temáticos.
- 19) Os destinos exóticos.
- 20) Os destinos turísticos cada vez máis preto da casa.
- 21) Os grandes hoteis deseñados para a actividade comercial e os pequenos e medianos para una atención personalizada.
- 22) Popularizouse a escapada as fins de semana.
- 23) Novos mercados, como por exemplo o dos diminuídos físicos.
- 24) A importancia da familia.

Os segmentos de tendencias en expansión son:

- 1) Sol e praia.
- 2) Viaxes curtas.
- 3) Natureza e ecoloxía.
- 4) Cultura.
- 5) Viaxes de incentivos.
- 6) Eventos.
- 7) Cruceiros.
- 8) Terceira e cuarta idade.

Na *calidade total* como sistema de xestión, as empresas están encamiñadas a logra-la satisfacción dos clientes, empregados, accionistas e da sociedade en xeral.

A *calidade total* é unha *estratexia* porque trata de dirixir e coordinar accións para conseguirla competitividade empresarial no momento actual e no futuro.

O turismo necesita dunha atención *personalizada*, cun nivel de *profesionalidade* propio da nosa *cultura e identidade caribeñas*.

Para iso é importante ter en conta os seguintes factores claves para o éxito:

- 1) Implementación dos obxectivos e estratexias, diferenciando o produto enfocado ó cliente con vistas a produci-lo que se vende.
- 2) Comunicar, involucrar e incentivar a todo o persoal da empresa co apoio e o compromiso da dirección no logro dunha cultura da calidade.
- 3) Preparación, formación e capacitación do persoal coa filosofía de que a calidade é un proceso.
- 4) A información.

Cómpre aplicar nas entidades turísticas os *sete principios do marketing*, que son:

- 1) O cliente: a importancia do mercado, as necesidades e os desexos do cliente.
- 2) A produtividade: a produtividade en marketing mídese en vendas por custos de insumo.
- 3) Alianzas: os executivos orientados ó mercado deberán aprender a intervir frecuentemente en innumerables alianzas, dende as relacionadas coa loxística ata aquelas que teñen que ver con vendas, publicidade, promoción, relacións públicas e distribución conxunta. As alianzas constitúen o tipo de combinacións creativas adecuadas para o contorno cambiante onde se operan as entidades turísticas na actualidade.
- 4) Globalización: na actualidade as empresas deben ser de ámbito mundial, de aí a necesidade de globalizar estratexias e tácticas.
- 5) Innovación: necesidade de innovar de forma continua e comprender as dimensións do valor engadido.
- 6) Canles de distribución: o poder dos intermediarios almacenistas e minoristas aumenta ó par da necesidade dun maior espazo de exhibición e na mente dos nosos clientes.
- 7) Calidade: a calidade é un reto para as organizacións, pois xa non se trata de facelo ben senón de facelo mellor cós demais; para iso requírese o manexo das ferramentas de calidade, tales como o *benchmarking*.

## CONSIDERACIÓNS FINAIS

Para que Cuba sexa realmente un produto competitivo é indispensable alcanzar uns resultados positivos en tódolos sectores que emanan da actividade turística. Para isto é indispensable que a calidade do produto, a súa normalización e mellora alcancen a categoría de excelentes.

Non obstante, de tódalas limitacións que se lle presentaron ó produto turístico en Cuba, hoxe podemos falar en termos de competencia, pois xa temos unha posición na nosa área. É dura a tarefa que ten que enfronta-lo produto turístico para situarse en lugares competitivos.

Cómpre defini-lo noso poder de mercado e o noso poder de produtividade, así coma as áreas do noso produto, co obxectivo de podermos comparar cos nosos competidores, ser competitivos e ter éxito nos negocios.

Temos que aprender que non se trata de cánto podemos facer, senón de cómo o facemos para:

- logra-la excelencia nos servizos turísticos como mostra da nosa cultura e identidade;

- realizar unha análise das expectativas dos clientes;
- buscar novas formas de xestión da calidade total que contribúan a ofrecer un servizo de calidade;
- eleva-la capacitación técnica e cultural con vistas a ofrecer un servizo cun alto nivel de profesionalidade;
- desenvolver una cultura corporativa propia de servizo orientada ó cliente;
- obter un compromiso total e visionario dos líderes;
- non brindar sempre un servizo igual, senón cada vez superior en resposta ás expectativas do cliente;
- entender que a base para a excelencia é a cultura;
- motiva-los empregados que están en contacto co cliente e os mandos intermedios con facultades para obrar con independencia e confianza na súa propia motivación para crear éxitos.

Para os traballadores do sector, o turismo é a razón de ser, para os especialistas na materia, é un laboratorio. E para tódolos cubanos é unha chamada á nosa identidade, á nosa cultura e ós nosos antepasados.

## O PROBLEMA DA ESTIMACIÓN DO RISCO NA VALORACIÓN DE EMPRESAS

BLAS CALZADA TERRADOS\* / MARÍA ÁNGELES LÓPEZ CABARCOS\*\*

\*Servicio de Estudios  
Bolsa de Madrid

\*\* Departamento de Organización de Empresas e Comercialización  
2º Ciclo de Administración e Dirección de Empresas de Lugo  
Universidade de Santiago de Compostela

Recibido: 21 decembro 1999

Aceptado: 21 decembro 1999

A valoración de empresas sérvese de diversos métodos de cálculo, algún dos cales, ademais dos máis usados, son as previsións sobre o comportamento futuro da empresa. En particular é moi corrente utilizar como valoración dun proxecto ou empresa os fluxos de ingresos que se prevén no futuro que, ó descontalos, dan unha valoración ou outra segundo o valor do parámetro de desconto.

En realidade, o desconto de fluxos futuros é, en todo caso, a medida da bondade de calquera outra valoración. Efectivamente, podería valorarse unha empresa ou proxecto polo valor de reposición dos seus activos menos o valor actual do seu pasivo, pero evidentemente esa valoración dificilmente podería darse por válida se os fluxos que fose xera-lo investimento no futuro foran inferiores, descontados unicamente polo tipo de xuro sen risco, a calquera destas valoracións.

Por suposto, esta consideración para valorar empresas ou proxectos de resultados medibles por vendas e custos de mercado podería elevarse a conclusión xeral sen ningún tipo de repugnancia lóxica.

Polo tanto, non semella moi arriscado establecer que unha valoración, sexa cal sexa o método polo cal se mida, debería ser inferior á suma dos fluxos descontados polo tipo de xuro sen risco.

$$V < \sum_{i=1}^{\infty} \frac{a_i}{(1+r_i)^i} \quad (I)$$

onde  $V$  é a valoración;  $a_i$  os fluxos no momento  $i$ ;  $r$  o tipo de xuro sen risco ó prazo  $i$ .

Obsérvese que a desigualdade se convertería en igualdade cando o proxecto fose a compra dun cupón cero do Estado, que se supón sen risco de non pagamento, nin de tipo de xuro.

Este caso é proba da afirmación de parágrafos anteriores. Unha valoración que non cumpre a desigualdade (I) suporía unha elección polo comprador que non sería