

Transformación digital del destino turístico Guardalavaca. Diagnóstico de estado de madurez

Dayami López Figueroa

Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

<https://orcid.org/0009-0006-6350-9551>

dayamilf97@gmail.com

Yilena Pérez Almaguer

Universidad de Holguín

<https://orcid.org/0000-0003-1527-8622>

yilena@uho.edu.cu

Leydis Lamoth Borrero

Universidad de Holguín

<https://orcid.org/0000-0002-6170-0989>

leydislb@gmail.com

RESUMEN

La transformación digital como fenómeno estratégico toma auge gracias a los avances tecnológicos. Es un catalizador de cambios organizacionales y de mentalidad, una perspectiva indispensable hoy en el tejido empresarial de lo que no escapa el sector turístico. Su aceptación favorece la competitividad, optimiza los procesos y otorga mayor valor añadido a los clientes cuando se enfrentan retos en el sector empresarial como la agilidad, el enfoque en el cliente y la alineación de estrategias y modelos de negocio. Por tal motivo se realizó una evaluación de las competencias de las organizaciones turísticas presentes en Guardalavaca para encarar la transformación digital. Para ello se aplicó una entrevista a informantes clave de siete organizaciones del destino utilizando el cuestionario definido por Civera Colomé *et.al* (2022) en la Guía para la transformación digital de la empresa turística. Como resultado se obtuvo el estado de madurez alcanzado por dichas organizaciones en cuanto a: concientización de la importancia de la digitalización, existencia de planes para la digitalización, conocimiento de las herramientas disponibles para digitalizar la empresa, canales digitales que emplean actualmente y como los utilizan, herramientas para relacionarse con los clientes, entre los más significativos. Se arribó a la conclusión que el estado de la transformación digital del destino turístico Guardalavaca, a pesar de que se han dado algunos pasos en esta dirección, todavía posee un nivel bajo, en particular en las áreas de infraestructura tecnológica y formación del personal.

Palabras clave: Transformación digital, destino turístico, digitalización, competencias digitales, evaluación.

Digital transformation of the Guardalavaca tourist destination. Assessment of maturity status

ABSTRACT

Digital transformation as a strategic phenomenon is gaining momentum due to technological advances. It is a catalyst of organizational and mental changes, an essential perspective in managerial scenario today from which tourism sector does not escape. Its acceptance improve competitiveness, optimizes processes and provides greater added value to customers when facing managerial challenges such as agility, customer focus and the alignment of strategies and business model. For that reason, an evaluation of the competencies of the touristic organizations in Guardalavaca was carried out to face digital transformation. In that sense an interview was applied to key informants from seven organizations in the destination, using the survey defined by Civera Colomé *et.al* (2022) in the Guide for the digital transformation of the tourism company. As a result, the state of maturity reached by these organizations was obtained in terms of: awareness of the importance of digitalization, existence of plans for digitalization, knowledge of available tools to digitalize the company, digital channels currently used and how they use them, tools to relate to customers, among the most significant. In summary, the state of the digital transformation of the touristic destination Guardalavaca, although some steps have been taken in that direction, still has a low level, especially in areas of technological infrastructure and staff training.

Keywords: Digital transformation, touristic destination, digitalization, digital skills, evaluation.

Transformação digital do destino turístico de Guardalavaca. Diagnóstico do estado de maturidade

RESUMO

A transformação digital como fenômeno estratégico está ganhando força graças aos avanços tecnológicos. É um catalisador para mudanças organizacionais e de mentalidade, uma perspectiva essencial na comunidade empresarial de hoje, algo que o setor do turismo não é exceção. Sua adoção aumenta a competitividade, otimiza processos e proporciona maior valor agregado aos clientes diante de desafios de negócios como agilidade, foco no cliente e alinhamento de estratégias e modelos de negócios. Por isso, foi realizada uma avaliação das competências das organizações turísticas presentes em Guardalavaca para abordar a transformação digital. Para tanto, foi realizada uma entrevista com informantes-chave de sete organizações de destino, utilizando o questionário definido por Civera Colomé *et.al* (2022) no Guia para a transformação digital da empresa de turismo. Os resultados mostraram o nível de maturidade alcançado por essas organizações em termos de: conscientização sobre a importância da digitalização, existência de planos de digitalização, conhecimento das ferramentas disponíveis para digitalizar a empresa, canais

digitais que utilizam atualmente e como os utilizam, e ferramentas para engajamento com os clientes, entre os mais significativos. Concluiu-se que o estado da transformação digital do destino turístico Guardalavaca, apesar de alguns passos nessa direção, ainda se encontra em um nível baixo, principalmente nas áreas de infraestrutura tecnológica e treinamento de pessoal.

Palavras-chave: Transformação digital, destino turístico, digitalização, competências digitais, avaliação.

INTRODUCCIÓN

Los destinos turísticos inteligentes han sido estudiados por diversos investigadores entre los cuales se encuentran Ivars-Baidal, Celdrán-Bernabeu & Femenia-Serra (2017), así también en esta investigación se han tenido en consideración y como base de las referencias en capital digital a SEGITUR (2021), así como a Blanco (2015).

Esta creciente ola de transformación tecnológica se ha nombrado como digitalización, la cual ha generado un cambio en el ecosistema del viaje. La educación, el turismo y la hospitalidad, y las fábricas son las industrias que están experimentando ahora, los mayores niveles de ruptura digital (Perelygina, Kucukusta, & Law, 2022). El estudio de las necesidades cambiantes del cliente hacia la transformación digital de una compañía son estudiadas por Reichstein & Härting (2018).

La transformación digital es el potencial que tienen hoy los negocios para ganar competitividad en un entorno cambiante y cada vez más tecnológico. Es un proceso necesario (Civera-Colomé, Villalobos-Torres, & Montesa-Andrés, 2022). La transformación digital de la industria de turismo la hace más flexible e incrementa la competitividad dentro de la industria basada en las tecnologías digitales. Brinda al turista una excelente comodidad y crea condiciones que permiten a las compañías de turismo ganar mayores ingresos. Además, los desafíos organizacionales relacionados a la eficacia y efectividad se diluyen con la transformación digital de las organizaciones (Boiko, Bosovska, Vedmid, Melnychenko, & Stopchenk, 2022). De acuerdo con lo planteado por (Izquierdo, 2019) cumplir con la responsabilidad que recae en los destinos turísticos al satisfacer las exigencias los clientes, se hacen cada vez más difícil sin un desarrollo digital para acompañar al cliente en todas las etapas de su viaje. La gestión del acto turístico tiene la finalidad de prever resultados negativos y crear conocimientos para el mejor la sostenibilidad y la eficiencia. El turista de hoy es alguien que actúa, interviene, construye y crea destinos. Su comportamiento dista de un sujeto pasivo y por ello genera una nueva perspectiva para redefinir el sector del turismo en el entorno digital.

Uno de los destinos turísticos cubanos que apuesta por este cambio es Guardalavaca. Este destino cuenta con un rico potencial de recursos naturales como playas, cuevas, cayos, zonas de buceo conjugado con otros elementos históricos y culturales. Al igual que otras regiones, están a disposición de las pretensiones del país de continuar siendo competitivo internacionalmente y principalmente en la región del Caribe como se expresa en (Pavón Vargas et al., 2018). Este escenario apunta de manera directa a potenciar la

transformación digital del destino que permita mantener y sostener el crecimiento del turismo en los tiempos actuales ofreciendo un servicio de valor agregado superior al de la competencia (Magasic, 2016).

La necesidad de acelerar una transformación digital se refuerza ante la necesidad de la puesta en marcha de un modelo negocio digital con ventajas competitivas cambia la forma en la que se aporta valor a los clientes. Si embargo son varios los retos a enfrentar si el objetivo está dirigido a una transformación digital exitosa. Entre ellos; el primero y más importante son las personas. De manera particular este artículo está dirigido a evaluar las capacidades tecnológicas del personal que pondrá en ejecución las actividades, servicio y procesos para lograr de Guardalavaca un destino turístico inteligente y sostenible.

La ponencia se estructura en una sesión dedicada a la Metodología en la que se exponen los materiales y métodos empleados para el desarrollo de la investigación. Continúa con la sesión resultados y discusión donde se hace alusión a las tendencias y trabajo relacionados con los destinos turísticos inteligentes y el papel de la transformación. Se aborda además la concepción general para el diagnóstico de competencias tecnológicas en función de lograr una estrategia de transformación digital en el destino Guardalavaca y se muestran los resultados preliminares obtenido en el diagnóstico en cuestión. Finaliza con las conclusiones a la que arriba y el asentamiento de las referencias bibliográficas

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta propuesta se empleó una combinación de métodos de investigación científica en el orden teórico y empírico tales como análisis-síntesis, el inductivo-deductivo, el método histórico lógico, el análisis documental, emplearon las entrevistas y encuestas. Por último, se hizo uso de elementos de estadística descriptiva para el procesamiento de las entrevistas y la determinación de los resultados.

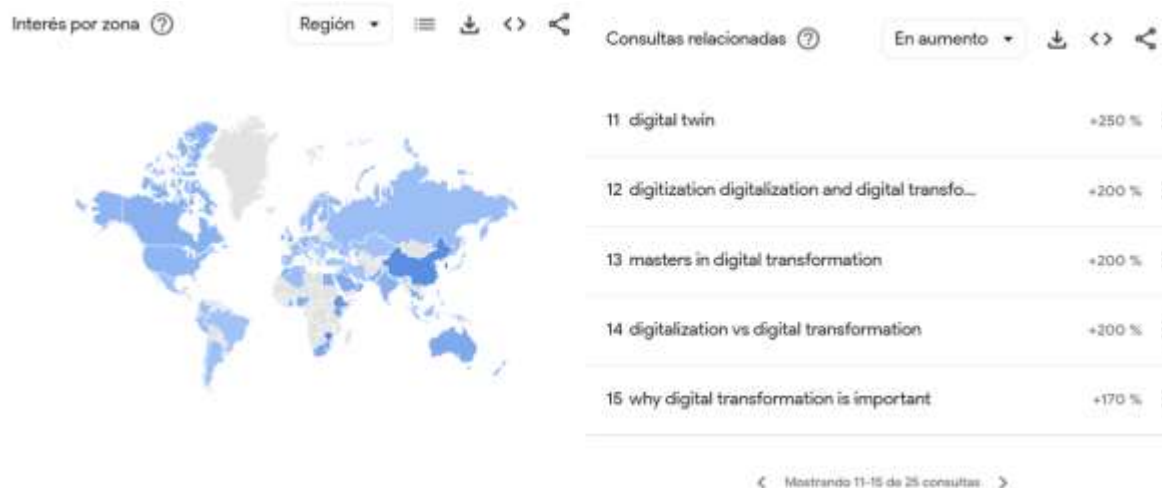
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La concepción de un Destino Turístico inteligente va ligada de manera directa a la combinación certera de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones existentes en las instituciones sociales y empresariales que se confluyen en la prestación de servicios asociados al turismo. Esto se revierte en la mejora de la eficiencia y la eficacia de los servicios a la sociedad, el apoyo a sus procesos de gestión y la toma de decisiones. Sin embargo, mantenerse al día con la evolución de estos medios y establecer mecanismos para su asimilación constituye un reto, al tiempo que se considera la inclusión y participación. Facilitar el desempeño basado en la información, conduce a una economía más fuerte, una mejor prestación de servicios, un mejor acceso a los datos para la formulación de políticas de innovación, marketing, accesibilidad, gobernanza, y a mejorar la experiencia turística del cliente con resultados directos que se revierten en la comunidad.

A partir los datos que aporta Google trends en cuanto a la importancia de la transformación digital se constata el creciente abordaje de estos temas a partir de las consultas realizadas en esta herramienta. La Ilustración 1 muestra cómo se ha distribuido el interés por la tendencia en la transformación digital alrededor del mundo en los últimos cinco años y las consultas relacionadas con este tema, en ambos casos los resultados indican un aumento.

Ilustración 1:

Distribución geográfica de interés sobre Transformación digital

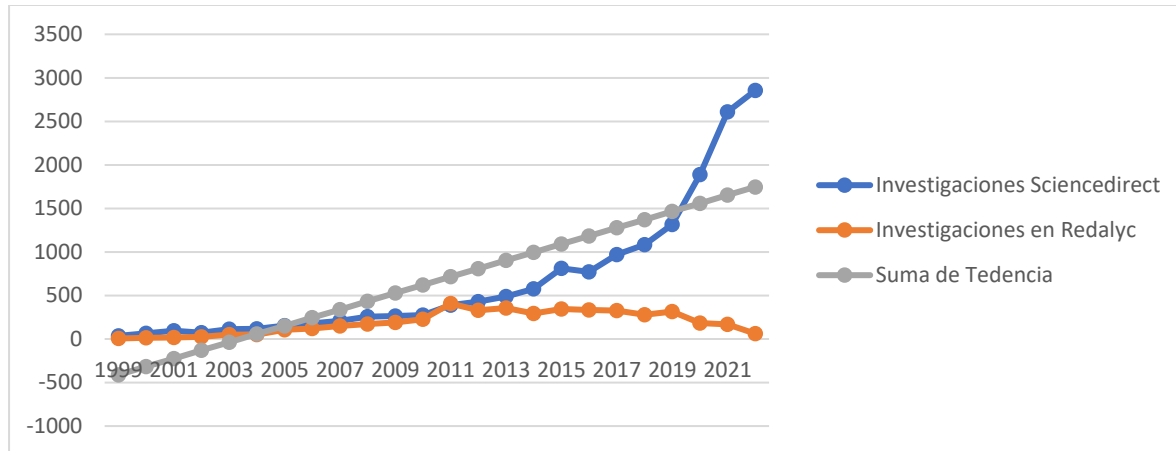


Nota: Fuente (Google Trends, 2024)

En los sitios Redalyc y Sciencedirect se ubicó un grupo discreto de investigaciones realizadas sobre este tema y se denota un incremento en los últimos años como muestra Ilustración 2

Ilustración 2.

Hallazgos de publicaciones científicas relacionadas.



Nota: Fuente (López-Figueroa, D.,2023).

La exploración alrededor del tema ha evolucionado. Este es el caso de los resultados agrupados en el 2020 como es el caso de Zaoui and Souissi (2020) donde se definen las categorías y fases que constituyen el proceso de transformación digital en tres principios y pilares: 1) evaluación, 2) definición de la estrategia, e 3) implementación. En el caso de Rauch et al. (2020) se examinaron 13 modelos de valoración y madurez existentes para PyMEs y presenta una matriz de conceptos y niveles de madurez de Industria 4.0. Von-Rosing and Etzel (2020) expuso la necesidad de trabajar con una perspectiva del ciclo de vida de la Transformación Digital. Korachi and Bounabat (2020) analiza las estrategias digitales existentes y toma ventaja de sus diferencias, debilidades y fortalezas para construir un enfoque general de transformación digital. Propone una definición de estrategia de transformación digital clara y un marco estratégico integral de transformación digital. Este último a consideración de las autoras es el más adecuado para trazar una estrategia de transformación digital para el destino turístico de Guardalavaca, debido a que constituye un modelo holístico y que expone con mayor claridad cómo ejecutarlo dentro de las organizaciones. Con estos elementos se aprovecharán los canales de difusión y marketing de las instituciones prestadoras de servicios hoteleros y extrahoteleros, la base tecnológica existente, el análisis de datos para aportar una mayor flexibilidad y adaptabilidad de los productos turístico a los clientes.

Concepción general para el diagnóstico de competencias tecnológicas

Con el objetivo de caracterizar y al mismo tiempo conocer el estado de madurez actual de la transformación digital del destino turístico Guardalavaca, se aplicó la entrevista propuesta por Civera Colomé et.al (2022) a un total de siete especialistas de distintas organizaciones del polo turístico objeto de estudio, seleccionados debido a sus conocimientos relacionados con el tema de estudio.

Este instrumento cuenta con 24 preguntas que permiten medir con exhaustividad variables tales como: importancia de la digitalización, herramientas disponibles para enfrentar la digitalización de procesos, disponibilidad de canales digitales y su uso como herramienta de trabajo, como medio para relacionarse y para vender, el nivel de conocimiento de las herramientas digitales que se emplean, formación digital, teletrabajo, herramientas de comunicación y colaboración, medios de pagos, tipos de dispositivos empleados, seguridad informática, recogidas de datos web, uso de estos datos y empleo de herramientas de análisis de datos. Estas variables son cualitativas o de selección múltiple.

Las preguntas que figuran en la entrevista son las que siguen:

1. ¿Soy consciente de la relevancia que la digitalización tendrá sobre mi negocio?
2. ¿Conozco las herramientas para digitalizar mi negocio?
3. ¿Cuál de estos canales digitales utilizo en mi negocio?
4. ¿Utilizo estos canales para desarrollar mercadotecnia en mi negocio?
5. ¿Utilizo estos canales para estar en comunicación con mis clientes?
6. ¿Utilizo estos canales digitales para comercializar mis productos y servicios?
7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas uso en mi negocio para comunicarme con mis clientes?
8. ¿Consideras que es adecuado el nivel de conocimientos digitales de tus empleados?
9. ¿En mi negocio se realiza capacitación en alguna temática en relación a la digitalización?
10. ¿Se permite el trabajo por medios digitales en tu negocio?
11. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utilizo en mi negocio para la comunicarme con mis empleados?
12. ¿Qué métodos de pago se emplean en mi negocio?
13. ¿Se ha actualizado mi catálogo de productos / servicios a la nueva realidad digital?
14. ¿Qué tipo de dispositivos utilizo en mi negocio?
15. ¿Tienen mis dispositivos conexión activa a internet?
16. ¿Qué tan eficiente es la conexión de internet en mi negocio?
17. ¿Qué medidas e incorporado para la seguridad informática de mi negocio?
18. ¿De las siguientes herramientas digitales cuáles utilizo en mi negocio?
19. ¿Cuáles de las siguientes herramientas se utilizan para relacionarme con mis proveedores y otros agentes?
20. ¿En qué grado de automatización están los procesos en mi negocio?

21. ¿Cómo se realiza la gestión de los datos en mi negocio?
22. ¿Qué datos recibo en mi página de acceso en internet?
23. ¿Para qué utilizo los datos que recolecto en mi negocio?
24. ¿Utilizo herramientas analíticas para analizar el rendimiento de mi e-commerce y campañas de marketing?

La conciencia estratégica en la transformación digital es fundamental para las organizaciones que buscan adaptarse a los cambios tecnológicos y aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital. Se refiere a la capacidad de las empresas para comprender cómo la tecnología puede impactar en su negocio, identificar nuevas formas de operar, competir y crear valor, y desarrollar estrategias efectivas para integrar la tecnología en todas las áreas de la organización. Una conciencia estratégica sólida en transformación digital ayuda a las empresas a mantenerse relevantes, ser más competitivas y alcanzar el éxito en un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

Análisis del estado de madurez en la transformación digital

A partir del análisis de las entrevistas realizadas y el procesamiento de las respuestas obtenidas fue posible caracterizar el estado de madurez actual en transformación digital del destino Guardalavaca. Los criterios obtenidos reflejan que:

- Para el 43% de las organizaciones la transformación digital resulta importante, por lo que ya tienen un plan y dedican recursos a esto; además el 71% afirma conocer las herramientas que se utilizan en el sector.
- Como canales digitales emplean fundamentalmente las redes sociales, y en una menor medida la página web y el email marketing. La gran mayoría de las instalaciones utilizan estos canales para promocionar su negocio comunicándose con los clientes, y analizan el comportamiento y opiniones de estos para mejorar su experiencia. A pesar de que el 86% emplea estos canales para vender a partir de la presentación del catálogo de productos y servicios, solo el 14% permite realizar pagos online y da seguimiento al estado de los pedidos.
- El nivel de conocimientos digitales de los trabajadores es básico y el 57% afirma que no hay formación relacionada con la digitalización. Se percibieron reservas con relación al teletrabajo. A pesar de su amplia aceptación en un momento, a la vista de los entrevistados no es viable el teletrabajo y se emplea el correo electrónico y la mensajería instantánea para comunicarse con los empleados.
- Los medios de pago que más se explotan son el pago con móvil y la Transferencia / domiciliación con un 57%, además de la pasarela de pago con un 43%. Se destaca que solo el 14% mostró el uso de TPV (Terminal del Punto de Venta).

- En la mayor parte de las instalaciones se está planteando adecuar el catálogo de productos y servicios a la nueva realidad digital, por lo que resulta incongruente el hecho de que los tipos de dispositivos y recursos con un mayor nivel de explotación son el ordenador de sobremesa y el móvil con un 100%. En la mayor parte de las instalaciones los dispositivos tienen conexión desde cualquier lugar, dentro o fuera de la oficina o establecimiento, pero este resulta insuficiente para un correcto desarrollo de todas las actividades y tareas.
- Todas las instalaciones ejecutan más de una medida para la seguridad informática, siendo los antivirus la más empleada con un 86%. Como herramientas digitales las organizaciones emplean las herramientas ofimáticas y herramientas de gestión de contabilidad entre otras, pero no incluyen *Bussines Intelligence* ni CRM (*Customer Relationship Managment*)
- El correo electrónico es usado con mayor frecuencia por las organizaciones para la comunicación y colaboración con los clientes y proveedores, pero en ningún caso se utiliza los servicios en la nube.
- El 57% de los entrevistados coincidió en que se está introduciendo la automatización de procesos y solo una parte de ellos ya se encuentran automatizados. En cuanto a la gestión de los datos en algunos procesos se recogen de forma manual y en otros se monitorizan de forma automática.
- La mayor parte de las instalaciones no tiene página web propia, sino que emplean la de su OSDE por lo que no realizan tampoco un análisis detallado de interacciones web, ni se recoge el tráfico de usuario y sesiones.
- En la mayor parte de las organizaciones los datos que sí son recogidos se utilizan para el control del proceso y para actuar sobre el proceso en tiempo real, pero en ninguna instalación tienen la analítica web integrada en los procesos, en su defecto emplean herramientas analíticas para analizar el rendimiento del e-commerce y campañas de marketing, pero no de forma constante.

CONCLUSIONES

A partir de lo anteriormente expuesto se concluye que:

1. Los destinos turísticos inteligentes constituyen una forma gestión novedosa e innegable para el sector del turismo que demanda de este una estratégica transformación digital para satisfacer las exigencias los clientes y mejorar su experiencia.
2. Se percibe un incremento en el tratamiento del tema Destino Turístico Inteligente y transformación digital cada vez con mayor interés en la literatura científica y académica.
3. Ante la eminente transformación digital en función Guardalavaca como destino turístico inteligente se toma como punto de partida la evaluación de las competencias tecnológicas de las organizaciones turísticas que la conforman.

4. Se determinó que el estado de la transformación digital del destino turístico Guardalavaca, a pesar de que se ha dado algunos pasos en esta dirección todavía poseen un nivel bajo, sobre todo en las áreas de infraestructura tecnológica y en la formación del personal, lo que constituye además los principales restos del destino.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco, J. (2015). *Libro blanco de los Destinos Turísticos Inteligentes* (L. E. Empresarial Ed.). España.
- Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko, S., & Stopchenko, e. (2022). Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 24-41. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03)
- Civera-Colomé, L., Villalobos-Torres, J.-A., & Montesa-Andrés, E. (2022). *GUÍA PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA*. Valencia: 315 Gramos.
- Google Trends. (2024, marzo 26). Google trends. <http://trends.google.com/>
- Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., & Femenia-Serra, F. (2017). *Guía de implantación de Destinos Turísticos Inteligentes* (I. U. d. I. Turísticas Ed.). Alicante: El Santo Comunicación.
- Izquierdo, V. M. (2019). *La transformación digital en el sector turístico español*. Paper presented at the La innovación en turismo: la Transformación Digital del sector, España.
- López-Figueroa, D. (2023). *Estrategia para la transformación digital del destino turístico guardalavaca*. (Tesis en opción al título académico en Gestión Turística), Universidad de Holguín
- Magasic, M. (2016). A Journey across the Digital Frontier: Investigating the Evolution of Travel Texts. *ENTER 2016 PhD Workshop Research Proposals*, 56-61.
- Perelygina, M., Kucukusta, D., & Law, R. (2022). Digital business model configurations in the travel industry. *Tourism Management*, 88, 104408. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104408>
- Rauch, E., Unterhofer, M., Rojas, R., Gualtieri, L., Woschank, M., & Matt, D. (2020). A maturity level-based assessment tool to enhance the implementation of industry 4.0 in small and medium-sized enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 12, 1–18
- Reichstein, C., & Härtig, R.-C. (2018). Potentials of changing customer needs in a digital world – a conceptual model and recommendations for action in tourism. *Procedia Computer Science*, 126, 1484-1494. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.08.120>
- SEGITUR. (2021). *50 Buenas Prácticas digitales para una nueva generación de destinos*. Red DTI. España.
- Vargas, Pavel & Infante Abreu, Marta Beatriz & Pavón-González, Yanelis & Pérez Armayor, Dania. (2018). Buenas prácticas para el desarrollo digital del destino turístico cubano. 2. 148 - 158.

Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). *Roadmap for digital transformation: A literature review*. Paper presented at the the 7th International Conference on Emerging Inter-networks, Communication and Mobility (EICM), Leuven, Belgium.