





ESTUDIOS Y  
PERSPECTIVAS PARA EL  
DESARROLLO DEL  
PRODUCTO TURÍSTICO  
CUBANO



El libro “***Estudios y perspectivas para el desarrollo del producto turístico cubano***” está avalado por un sistema de evaluación por pares doble ciego, también conocido en inglés como sistemas “*double-blind peer review*” registrados en las bases de datos de la **EDITORIAL CIENCIA DIGITAL** con registro en la Cámara Ecuatoriana del Libros No.663 para la revisión de libros, capítulos de libros o compilación.

**Evaluadores:**

-  **Dr.C. Yulima Valdés Bencomo**, Profesora Titular, jefa Departamento, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana; Cuba.
-  **Dr.C. Bárbara Rodríguez Álvarez**, Profesora Titular, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana; Cuba.

**ISBN\_978-9942-7135-0-6**

Primera edición, junio 2023

Edición con fines didácticos

Coeditado e impreso en Ambato - Ecuador

El libro que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la Editorial Ciencia Digital. El libro queda en propiedad de la editorial y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la Editorial Ciencia Digital.



Jardín Ambateño, Ambato, Ecuador

Teléfono: 0998235485 – 032-511262




Publicación:

w: [www.cienciadigitaleditorial.com](http://www.cienciadigitaleditorial.com)
















w: <http://libros.cienciadigital.org/index.php/CienciaDigitalEditorial>

e: [luisefrainvelastegui@cienciadigital.org](mailto:luisefrainvelastegui@cienciadigital.org)

**Compiladores:**

-  M.Sc. *Juan Ernesto Gutierrez Leyva*
-  Lic. *Brenda de la Caridad González Peraza*
-  DrC. *Luis Efraín Velasteguí López PhD.*

**Autores:**

-  Dr.C. *Mercedes del Carmen Franco*
-  *María del Carmen Orellana*
-  M.Sc. *Yoan Hernández Flores*
-  Lic. *Brenda de la Caridad González Peraza*
-  Lic. *Melissa Quintana Soto*
-  Lic. *Roxana Vega González*
-  Lic. *Janet David Mena*
-  Lic. *Anne Llanes Taset*
-  Lic. *Daniel Hernández Cádiz*
-  Dr.C. *Martha Omara Robert Beatón*
-  Dr.C. *Maité Echarri Chávez*
-  Lic. *Omar Orta Mora*
-  Lic. *Dariel Armstrong Zulueta*
-  Dr.C. *Yasser Vázquez Alfonso*
-  Lic. *Adlyn Pereira González*
-  M.Sc. *Juan Ernesto Gutierrez Leyva*
-  Dr.C. *Yudemir Cruz Pérez*
-  Lic. *Geisa Hechavarría Dueñas*
-  Lic. *Miguel Ángel Espinosa Cuartas*
-  Lic. *Reynold Alejandro García Ayúp*

 **CIENCIA DIGITAL EDITORIAL**

La **Editorial Ciencia Digital**, creada por Dr.C Efraín Velasteguí López PhD. en 2017, está inscrita en la Cámara Ecuatoriana del Libro con registro editorial No 663

El objetivo fundamental de la **Editorial Ciencia Digital** es un observatorio y lugar de intercambio de referencia en relación con la investigación, la didáctica y la práctica artística de la escritura. Reivindica a un tiempo los espacios tradicionales para el texto y la experimentación con los nuevos lenguajes, haciendo de puente entre las distintas sensibilidades y concepciones de la literatura.

El acceso libre y universal a la cultura es un valor que promueve Editorial Ciencia Digital a las nuevas tecnologías esta difusión tiene un alcance global. Muchas de nuestras actividades están enfocadas en este sentido, como la biblioteca digital, las publicaciones digitales, a la investigación y el desarrollo.

Desde su creación, la Editorial Ciencia Digital ha venido desarrollando una intensa actividad abarcando las siguientes áreas:

- Edición de libros y capítulos de libros
- Memoria de congresos científicos
- Red de Investigación

Editorial de las revistas indexadas en Latindex 2.0 y en diferentes bases de datos y repositorios: **Ciencia Digital** (ISSN 2602-8085), **Visionario Digital** (ISSN 2602-8506), **Explorador Digital** (ISSN 2661-6831), **Conciencia Digital** (ISSN 2600-5859), **Anatomía Digital** (ISSN 2697-3391) & **Alfa Publicaciones** (ISSN 2773-7330).



ISBN: 978-9942-7135-0-6

**ISBN: 978-9942-7135-0-6 Versión Electrónica**

Los aportes para la publicación de esta obra, está constituido por la experiencia de los investigadores.

## EDITORIAL REVISTA CIENCIA DIGITAL



Efraín Velasteguí López<sup>1</sup>

Contacto: Ciencia Digital, Jardín Ambateño, Ambato- Ecuador

Teléfono: 0998235485 - 0958791575

Publicación:

w: [www.cienciadigitaleditorial.com](http://www.cienciadigitaleditorial.com)

e: [luisefrainvelastegui@cienciadigital.org](mailto:luisefrainvelastegui@cienciadigital.org)

Editora Ejecutiva  
Ing. Lorena Barona López. PhD.

Director General  
Dr.C Luis Efraín Velasteguí PhD

---

<sup>1</sup> **Efraín Velasteguí López:** Magister en Tecnología de la Información y Multimedia Educativa, Magister en Docencia y Currículo para la Educación Superior, Doctor (**PhD**) en Ciencia Pedagógicas por la Universidad de Matanza Camilo Cienfuegos Cuba, cuenta con más de 100 publicaciones en revista indexadas en Latindex y Scopus, 21 ponencias a nivel nacional e internacional, 13 libros con ISBN, en multimedia educativa registrada en la cámara ecuatoriano del libro, tres patente de la marca Ciencia Digital, Acreditación en la categorización de investigadores nacionales y extranjeros Registro REG-INV-18-02074, Director, editor de las revistas indexadas en Latindex Catalogo 2.0, Ciencia digital, Visionario Digital, Explorador Digital, Conciencia Digital, Anatomía Digital, Alfa Publicaciones y editorial Ciencia Digital registro editorial No 663. Cámara Ecuatoriana del libro Director de la Red de Investigación Ciencia Digital, emitido mediante Acuerdo Nro. SENESCYT-2018-040, con número de registro REG-RED-18-0063

**EJEMPLAR GRATUITO  
PROHIBIDA SU VENTA**



El “copyright” y todos los derechos de propiedad intelectual y/o industrial sobre el contenido de esta edición son propiedad de CDE. No está permitida la reproducción total y/o parcial de esta obra, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, por fotocopia o por registro u otros medios, salvo cuando se realice confines académicos o científicos y estrictamente no comerciales y gratuitos, debiendo citar en todo caso a la editorial.

## PRÓLOGO

En la lectura del libro “**Estudios y perspectivas para el desarrollo del producto turístico cubano**” de un grupo de profesionales encabezados por la Dra. en Ciencias Económicas Mercedes del Carmen Franco Rodríguez de la Facultad de Turismo de la Universidad de la Habana se reseñan en forma muy acertada un grupo de elementos cruciales para un análisis actual de la situación del turismo en Cuba. Su lectura aporta elementos de suma importancia y vigencia, que posibilitarán a los lectores comprender los enormes retos que enfrenta Cuba en la etapa de la recuperación del turismo en la etapa postpandemia.

Cabe señalar el rol estratégico que desempeña el turismo en la economía cubana, muy similar del que señala la WTTC en la región del Caribe insular. Entre el 2010 y 2019, el sector de Viajes y Turismo además de ser un importante motor impulsor de las economías en el área, se ha identificado como un sector con grandes oportunidades para promover el desarrollo de manera sostenible y sustentable. Según los últimos datos publicados por la WTTC, durante este periodo, mientras que la contribución de los viajes y el turismo al PIB del Caribe creció un promedio del 3%, los gases de efecto invernadero aumentaron solo en un 1.4%. Pero ello aún es insuficiente y demanda un mayor accionar con el fin de incrementar la contribución del sector al desarrollo del país y garantizar la protección de la biodiversidad y la mitigación de los efectos del cambio climático.

Según el informe de Impacto Económico de WTTC, el Caribe, la región más dependiente del turismo a nivel mundial, logró una recuperación de casi el 37% en su contribución al PIB en 2021, llegando a casi 40 mil millones de dólares. Sin embargo, esta contribución dista aún de los niveles pre-pandemia, en la región y en Cuba.

La recuperación del turismo en esta nueva etapa ha sido asimétrica en diversas regiones del mundo, también entre diferentes países de las mismas regiones e incluso también dispar entre diversos destinos y polos turísticos y será más rápida esta recuperación mientras más competitivos seamos.

La economía y el futuro de nuestro país está muy ligada a la recuperación del turismo, y lograr que el sector sea cada día más próspero con una mayor colaboración entre todos los sectores, incluyendo los nuevos actores económicos. El material que se



reporta en el libro aporta elementos para lograr que el sector del turismo se desarrolle de manera sostenible y resiliente.

Se requiere, que dicho desarrollo venga acompañado de disminución de emisiones de gases de efecto invernadero, y recuperar el camino del cumplimiento de todos los objetivos del desarrollo sostenible, que por causas de la pandemia se han visto ralentizados.

Si algo además puedo señalar que el libro “*Estudios y perspectivas para el desarrollo del producto turístico cubano*”, aporta elementos sustantivos para el presente y futuro, su lectura y asimilación de los aspectos que se abordan son un aporte importante para el sector turístico cubano.

Solo me resta recomendar su estudio.

**Dr. C. Ramón Pomés Hernández**

*Profesor e Investigador Titular*

*Jefe del Programa Sectorial de Ciencia Tecnología en Innovación del Ministerio  
de Turismo de Cuba*

## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>SECCIÓN I. COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LOS DESTINOS .....</b>	<b>13</b>
1.1. La competitividad turística pilar del desarrollo sostenible en Cuba .....	14
1.2. Breve análisis del Pilar priorización de los Viajes y Turismo en Cuba .....	34
1.3. Procedimiento para evaluar la apertura internacional del destino Cuba .....	50
1.4. Identificación de buenas prácticas en la gestión de los destinos en México y República Dominicana .....	66
1.5. Indicadores de sostenibilidad para la evaluación de la competitividad de destinos turísticos .....	89
<b>SECCIÓN II. COMPETITIVIDAD TURÍSTICA EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>100</b>
2.1. Determinación del Índice Sintético Global de Competitividad de las agencias de viajes Cubatur S.A. y Ecotur S.A. ....	101
2.2. Evaluación del nivel de competitividad de los restaurantes Vicaria, Bien me sabe y Rey y Gabi .....	117
2.3. Rol de la delegación del MINTUR en la gestión turística territorial de La Habana	132

## PRESENTACIÓN

El turismo como fenómeno es sometido a vertiginosos cambios en la esfera tecnológica y a la influencia de disimiles factores, enfrentando múltiples desafíos en la investigación científica. Es por ello que se considera como un sistema de relaciones complejas, en el que académicos e investigadores se afanan en la formación de un cuerpo científico de conocimientos.

Entre los retos que enfrentan las investigaciones relacionadas con el turismo se encuentran: su modernidad y rápida evolución, el enfoque multidisciplinar que las caracteriza y su incipiente autonomía doctrinal. A pesar de estos obstáculos las investigaciones turísticas han ido apropiándose de un conjunto de instrumentos de análisis, métodos y herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo de otras ciencias que se pueden denominar complementarias al turismo, como la geografía, la sociología, la economía y el derecho.

Esta singularidad demanda un abordaje científico específico, que considere, además, las mega tendencias globales, marcadas por la revolución científica, tecnológica, así como los cambios demográficos y culturales, la crisis ambiental y la polarización social, en la búsqueda y generación de conocimientos científicos que impacten en el desarrollo turístico.

La actividad turística se ha convertido en una de las actividades económicas más importante en varios países, influyendo en los resultados de otros sectores, en la calidad de vida de los habitantes y su desarrollo social. El turismo provoca un importante efecto al crear eslabonamientos productivos, relacionados con el transporte, la producción de alimentos, la artesanía, el arte, la construcción, la pesca, los servicios de apoyo y es fuente de empleo de millones de personas a nivel mundial. Es considerado un sector impulsor de la economía, y catalizador de la innovación y el emprendimiento con grandes posibilidades para propiciar la transformación productiva y estructural y la inversión.

En Cuba, en las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, se favorece al turismo como sector estratégico. Con una visión prospectiva que privilegia la diversificación del

turismo haciendo énfasis en los elementos culturales, históricos y los relacionados con la salud. Esto se justificada por la importante contribución que el sector hace al Producto Interno Bruto (PIB), su propensión a generar encadenamientos productivos, las posibilidades de adoptar paradigmas tecnológicos que se desarrollan actualmente en el turismo internacional y las posibilidades para generar empleos.

Sin embargo, la recuperación del sector turístico tras la pandemia provocada por la Covid-19 es lenta, a pesar de los atractivos naturales y el innegable patrimonio histórico cultural que posee la mayor de las Antillas. Un modelo de desarrollo turístico basado en el crecimiento hotelero debe ir acompañado de atractivos que distingan al destino y la asunción de tendencias globales que marcan el desarrollo turístico, entre ellas la digitalización, la innovación y la economía creativa, el uso de fuentes renovables de energía y la circularidad.

Este libro tiene como objetivo realizar un análisis transversal de algunos aspectos que son determinantes para el desarrollo del producto turístico cubano en el 2023, estableciendo una línea base de investigación sobre elementos relacionados con la gestión turística del destino país.

Las contribuciones realizadas por profesores y estudiantes de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, son resultados parciales de investigación del proyecto *Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano* financiado por el Programa Sectorial del Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR).

A través de dos secciones sus autores presentan aspectos iniciales a tener en cuenta para los estudios de competitividad en la isla. En la SECCIÓN I elementos relacionados con la competitividad turística y la necesidad de su evaluación en el destino país, se hace énfasis en la evaluación del pilar Apertura Internacional, propuesto por el Foro Económico Mundial y se establecen pautas para hacer posible su evaluación. Se realiza, además, un análisis comparativo de indicadores para evaluar la sostenibilidad en el destino Cuba. Por último, se presenta un estudio de buenas prácticas y limitaciones en la gestión de destinos turísticos utilizando como referentes los destinos México y República Dominicana.

En la SECCIÓN II se abordan elementos relacionados con al estudio de la competitividad de algunas de las entidades del sector turístico en el país. Se presenta

la propuesta de un Índice Sintético Global de competitividad para evaluar las agencias de viajes y los estudios de caso en las agencias ECOTUR S.A y CUBATUR S.A. También se presenta una propuesta metodológica para evaluar la competitividad en restaurantes del destino Cuba, y los resultados de su aplicación práctica en dos de ellos, uno de carácter estatal y otro privado. Por último, se presenta un estudio sobre el rol de la Delegación Territorial del MINTUR : La Habana, Artemisa y Mayabeque dentro de la gestión turística de la capital.

**Dr.C. Mercedes del Carmen Franco**

*Jefa del Proyecto de Investigación Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano*

**M.Sc. Yoan Hernández Flores**

*Miembro del Proyecto de Investigación Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano*

SECCIÓN I

# COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LOS DESTINOS



## 1.1. La competitividad turística pilar del desarrollo sostenible en Cuba

Dr.C. Mercedes del Carmen Franco, Doctora en Ciencias Económicas, Profesora,  
Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

[mercedes.franco@ftur.uh.cu](mailto:mercedes.franco@ftur.uh.cu)

María del Carmen Orellana  
Viceministra Primera del MINTUR

### RESUMEN

En un escenario global caracterizado por una profunda recesión económica, el turismo se encuentra entre los sectores más afectados. Los países del Caribe insular que mantienen una alta dependencia del turismo han sido afectados por la Covid-19 y muestran distintos ritmos de recuperación. En Cuba, la ausencia de la evaluación de la competitividad como destino país, no permite identificar los factores que están determinando la poca recuperación del sector. Teniendo en cuenta que el país apuesta por el sector turístico como dinamizador de la economía nacional, la investigación se plantea como objetivo, proponer indicadores que permitan una aproximación cuantitativa a la medición de su competitividad turística en Cuba. Como resultados se proponen los subíndices que deben ser evaluados en el destino país, que faciliten, la toma de decisiones, y contribuyan a la sostenibilidad del desarrollo turístico cubano y permitan conocer la posición de Cuba respecto a la competencia.

**PALABRAS CLAVES:** DESTINOS TURÍSTICOS, COMPETITIVIDAD, INDICADORES, DESARROLLO TURÍSTICO,

### INTRODUCCIÓN

Del año 2014 al 2018, las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial crecieron de manera sostenida, alcanzando la cifra de 1400 millones. Al mismo tiempo, los ingresos por exportaciones del turismo aumentaron hasta los 1,7 billones de dólares estadounidenses, lo que convierte al sector en una verdadera locomotora mundial de crecimiento y desarrollo, que impulsa la creación y la mejora de puestos de trabajo, estimula la innovación, los emprendimientos y los encadenamientos productivos con otros sectores (OMT, 2018)

Ese crecimiento de los flujos turísticos, ha traído consigo un incremento en el número de destinos receptores en las diferentes regiones del mundo, y ha generado un ambiente marcado por la competencia y la búsqueda de competitividad en un entorno cada vez más globalizado y conectado, donde el posicionamiento, el crecimiento y el desarrollo dependen, cada vez y en mayor medida, del nivel de competitividad alcanzado por los destinos turísticos.

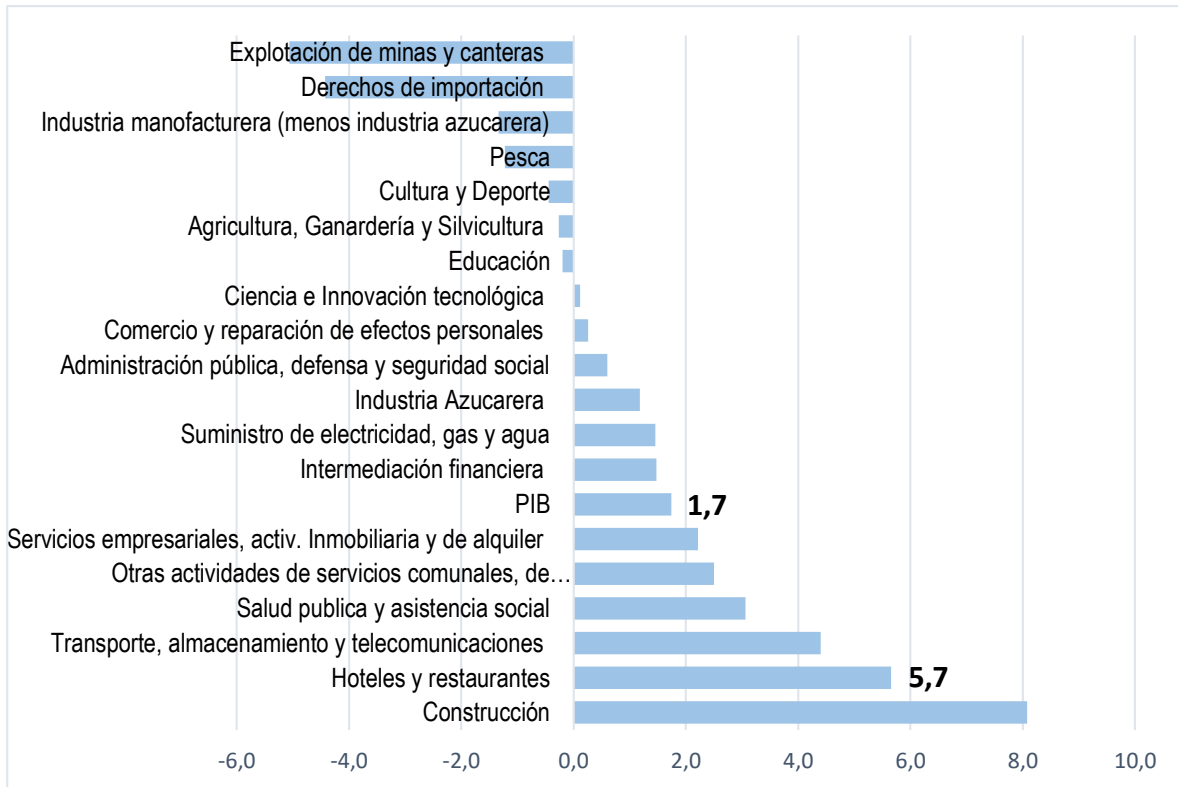
La competencia entre los destinos, se ha visto acrecentada a raíz de la pandemia provocada por la Covid-19, la carrera por la recuperación del turismo implica estrategias de marketing bien definidas y la definición de las ventajas competitivas es clave en ese sentido.

En Cuba, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030 (PNDES) está alineado a los Objetivos de la Agenda 2030 adoptada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. El plan le confiere al sector turístico una alta prioridad, definiéndolo como sector estratégico para el logro de la sostenibilidad económica, ambiental y social del desarrollo cubano.

Esta prioridad se sustenta fundamentalmente en la contribución del sector turístico a la economía cubana en los últimos años (2015-2019), con tasas superiores a las de otras actividades económicas y su importante efecto arrastre. Mientras la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en el período 2015-2019 es 1,7%, las actividades relacionadas con el turismo alcanzan el 5,7% (Figura 1).



**Figura 1.** Tasa de PIB por actividad económica en el período 2015-2019 (precios constantes de 1997).



Fuente: Elaborado a partir de Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (2022<sup>a</sup>). Anuario Estadístico de Cuba 2021. Capítulo 5: Cuentas Nacionales.

En este sentido, la presencia de las categorías competitividad, crecimiento y sostenibilidad entre los principales objetivos estratégicos refrendados en los documentos programáticos para el desarrollo económico y social cubano permite apreciar el reconocimiento al más alto nivel político de la importancia y el potencial del turismo en la generación de divisas, su contribución al Producto Interno Bruto y al equilibrio del déficit comercial de la balanza de pagos, su capacidad para generar empleo, incrementar las contribuciones fiscales, fomentar la inversión y el comercio, así como para propiciar el bienestar y el nivel de vida de los cubanos (Orellana, 2022).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos sectoriales para aprovechar esas fortalezas y contribuir al posicionamiento y el crecimiento del turismo en Cuba, aún es apreciable un desigual comportamiento de la competitividad de la oferta turística. En ese contexto adverso, reviste particular importancia la evaluación de la competitividad turística, como instrumento clave para diseñar estrategias de desarrollo.

## **Instrumentos de evaluación de la competitividad turística**

La competitividad es una categoría económica entendida como la capacidad para competir en el mercado de bienes o servicios, y está determinada por; la capacidad competitiva de las empresas, el capital humano, la infraestructura del país, y el entorno macroeconómico. Sin embargo, está no surge espontáneamente, sino que responde a un patrón de sinergias y dinámicas complejas entre el Estado, las empresas, las instituciones y la capacidad organizativa de una sociedad.

Para medir la competitividad a nivel de país o región existen varios índices y estos reflejan diferencias en las variables que incluyen para determinar el desempeño competitivo, entre ellos; Informe Global de Competitividad (IGC), Índice de Competitividad, o el Índice de Libertad Económica, entre otros.

El IGC es calculado por el Foro Económico Mundial, e incluye variables cualitativas y cuantitativas. Por otra parte, el Índice de Competitividad del Crecimiento (ICC) publicado en el Informe Global de Competitividad otorga una ponderación a cada uno de sus tres componentes: condiciones macroeconómicas, calidad de las instituciones y desarrollo tecnológico.

El Comité de Turismo y Competitividad (CTC) de la Organización Mundial del Turismo, creado en el 2013, ha centrado su trabajo en evaluar el estado del conocimiento en torno al concepto de competitividad en el turismo y definir sus factores clave.

Este proceso incluye identificar, desarrollar y armonizar conceptos y modelos que se utilizan en turismo y que pueden ser usados con propósitos de evaluación, medición, clasificación y análisis comparativo. Las definiciones propuestas contribuyen a establecer una base común para los miembros de la OMT, y les permite disponer de un marco conceptual completo y aplicable de los principales conceptos relacionados con la cadena de valor del turismo. En este sentido, CTC plantea que la competitividad en el turismo está ligada al concepto de **destino turístico** y este es entendido como;

"espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en el que un visitante puede pernoctar. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Un destino

incorpora a distintos agentes y puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud. Es además inmaterial, con una imagen y una identidad que pueden influir en su competitividad en el Mercado", (UNWTO, 2018).

Autores como Hassan (2000) y Dupeyras y MacCallum (2013), relacionan el concepto de la competitividad de los destinos turísticos con la capacidad para crear e integrar productos con valor añadido, optimizando su atractivo para residentes y no residentes y garantizando servicios turísticos de calidad, e innovadores, con una oferta turística con una relación calidad precio coherente.

Por su parte la Organización Mundial del Turismo define la **competitividad turística** como; "La capacidad del destino de utilizar sus recursos naturales, culturales, humanos, antrópicos y financieros de manera eficiente para desarrollar y ofrecer productos y servicios turísticos de calidad, innovadores, éticos y atractivos, con miras a contribuir a un crecimiento sostenible dentro de su proyecto global y sus objetivos estratégicos, incrementar el valor añadido del sector turístico, mejorar y diversificar sus componentes comerciales y optimizar su atractivo y los beneficios que reporta a los visitantes y a la comunidad local con una perspectiva de sostenibilidad" (UNWTO, 2019; p.5).

En ese sentido, las prácticas internaciones recurren a la adecuación de modelos teóricos, a la evaluación de sistemas de indicadores o al cálculo de índices que permiten análisis comparativos sobre bases comunes, como es el caso del Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI, por sus siglas en inglés) que elabora el World Economic Forum de forma bianual desde 2006.

El índice permite evaluar si los países han mejorado o no su posición competitiva respecto a otros y respecto a ellos mismos en años anteriores. Es el indicador más conocido para evaluar la competitividad turística, en el 2019 se calculó para 140 países (WEF, 2019).

La presencia de los países en estos índices proporciona buena reputación y prestigio internacional. Este sistema de indicadores permite evaluar la competitividad con dos objetivos; facilitar la transferencia de conocimiento y evaluar el desarrollo turístico.

Los indicadores de competitividad son instrumentos que desempeñan un papel clave en la gestión y la planificación territorial o sectorial, ya que ofrecen información sobre las tendencias del turismo. Estos han sido validados desde el punto de vista científico, son consistentes metodológicamente, y abarcan múltiples dimensiones relacionadas con la actividad turística.

En el 2021 se publicó un nuevo marco para el índice, que refleja el papel de los viajes y el turismo en el desarrollo económico y social. En esta última versión se incluyó un nuevo subíndice relacionado con la sostenibilidad y nuevos pilares. Quedó integrado por; cinco subíndices que se usan con fines de categorización y control y 17 pilares que agrupan 112 indicadores (WEF, 2022).

**Tabla 1. Subíndices y pilares del Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo.**

Subíndices (5)	El entorno propicio para el turismo	Políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo	Infraestructura	Impulsores de la demanda	Sostenibilidad de los viajes y el turismo
Categorías o pilares (17)	Ambiente de negocios	Prioridad de los viajes y el turismo	Infraestructura de transporte aéreo	Recursos naturales	Sostenibilidad ambiental
	Protección y seguridad	Apertura Internacional	Infraestructura de puertos y terrestre	Recursos culturales	Resiliencia socioeconómica y condiciones
	Salud e Higiene	Precios competitivos	Infraestructura de servicios turísticos	Recursos no relacionados con el ocio	Demanda de viajes y turismo Presión e impacto
	Recursos humanos y mercado laboral				
	Desarrollo de las TIC's				

Fuente: Informe del Foro Económico Mundial “Travel and Tourism Development Index 2021”, 2022.

No obstante, estos cálculos también requieren de grandes cantidades de información, las cuales, en ocasiones, difícilmente son posibles de conseguir para todos los países; esta es la causa fundamental de que muchos países no se encuentren en el ranking mundial de competitividad, pues no poseen la información pertinente para determinar este índice, como Cuba y otros países del Caribe (Román *et al.*, 2021).

Si bien es cierto que la identificación y medición de las variables que condicionan la competitividad de los destinos turísticos (Fernández-Ávila, 2020) han sido un objetivo prioritario y recurrente para los investigadores durante los últimos años, va siendo cada vez más necesario que su desarrollo conceptual permita disponer de indicadores que cumplan con los requisitos metodológicos precisados por la OMT.

En Cuba, el número de llegadas de turistas internaciones es uno de los indicadores seleccionados de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) para medir el comportamiento de los mercados emisores y los tipos de turismo, y explicar el comportamiento del sector.

El estudio de los indicadores turísticos evidencia una baja cobertura en el cálculo de indicadores que recomienda la OMT, y permite identificar insuficiencias en las estadísticas turísticas, destacando entre las dificultades que; no están bien identificadas las fuentes de información primaria, indicadores que no son comparables ya que se publican en unidades diferentes, ausencia de indicadores a nivel de destinos turísticos, retrasos en las publicaciones e inconsistencias (Mena *et al*, 2022).

En este sentido, se evidencia la necesidad de mejorar el nivel de cobertura de los indicadores turísticos incorporando series homogéneas e indicadores asociados a los destinos turísticos, calculando indicadores de seguridad, de corte social, y de temas medio ambientales y demográficos. Esto contribuye a perfeccionar las prácticas para el cálculo de estadísticas y a la calidad y transparencia de las mismas, al conciliar las estadísticas del sector con las que se publican a nivel mundial.

El turismo no debe ser visto o entendido únicamente como el importante generador de crecimiento económico que consigue ser, sino también, como una actividad transversal que puede, y debe, aportar a la implementación de la Agenda 2030 y al logro de la totalidad de sus objetivos para el desarrollo sostenible.

En este sentido, el cálculo de indicadores de competitividad turística resulta impostergable para las investigaciones aplicadas en Cuba, y permitirá sentar las bases para el crecimiento turístico ordenado, generador de desarrollo económico y social, y respetuoso del medio ambiente y los ecosistemas. Contar con una propuesta de indicadores, ajustada a las condiciones objetivas del destino permitirá evaluar la

competitividad turística y una mayor contribución del turismo al desarrollo sostenible de la sociedad cubana.

### **La competitividad turística y su incidencia en la recuperación pos Covid-19**

Con una contribución del 13,9% al PIB de la economía en 2019 y del 9,1% en 2021, el Caribe es la región más dependiente de los Viajes y el Turismo. En el 2020 debido a la alta dependencia de la región, el PIB se contrajo un 53,2% debido a la crisis sanitaria. En 2021, la región logró una recuperación del 36,6%, pero sigue estando un 36,1% por debajo de las cifras alcanzadas en el 2019 (World Travel & Tourism Council, 2022).

Existen elementos comunes que determinan la recuperación regional; las políticas públicas y el fortalecimiento de la cooperación entre los países del Caribe, la colaboración con el sector privado, la reducción de las tasas de aviación y la inversión en infraestructura digital y física. No obstante, la recuperación en términos económicos no ha sido igual en todas las islas.

Al analizar el crecimiento del PIB (%) de Viajes y Turismo en el 2019. Se aprecia que las variaciones con relación a las contribuciones del sector turístico al PIB se encontraban decreciendo en Cuba, Aruba y Trinidad Tobago. Mientras que Puerto Rico, Jamaica y Antigua y Barbuda registraban incrementos por encima del 10%. Según World Travel & Tourism Council Caribbean Report (2022), en el 2021 la recuperación pos pandemia ocurrió de manera heterogénea. Los porcentos de contribución del turismo al PIB de Bahamas (88,9%) y República Dominicana (72,6%) se diferencian de lo ocurrido en el resto de las islas.

En el caso de Cuba se ha producido una recuperación del 19,8% muy distante de lo esperado y de lo logrado por otros países de la región. No obstante, en Cuba, el turismo se considera un sector estratégico que cuenta con ventajas competitivas de diversa índole con respecto a otros países del Caribe (Tomas *et al.*, 2015) que pueden favorecer la diversificación de sus productos turísticos y la recuperación pospandemia, entre ellas se destacan:

- Su mayor tamaño y situación geográfica, las particularidades climáticas y la mayor diversidad de su relieve, factores que determinan la gran variedad de paisajes naturales y antrópicos existentes en el Caribe Insular.

- Importantes recursos acuáticos y terrestres de interés turístico.
- Estabilidad política y social.
- Población hospitalaria con alto nivel cultural y de salud.
- Alta calificación técnica y profesional de la fuerza de trabajo relacionada con el sector, con estudios superiores y escuelas especializadas.
- Amplia infraestructura vial y aeroportuaria.
- Redes técnicas de electricidad, comunicaciones y agua potable que cubren todo el país.
- Infraestructura de alojamiento y servicios de restauración, recreativos y otros, en plena expansión tanto en el sector estatal como privado.

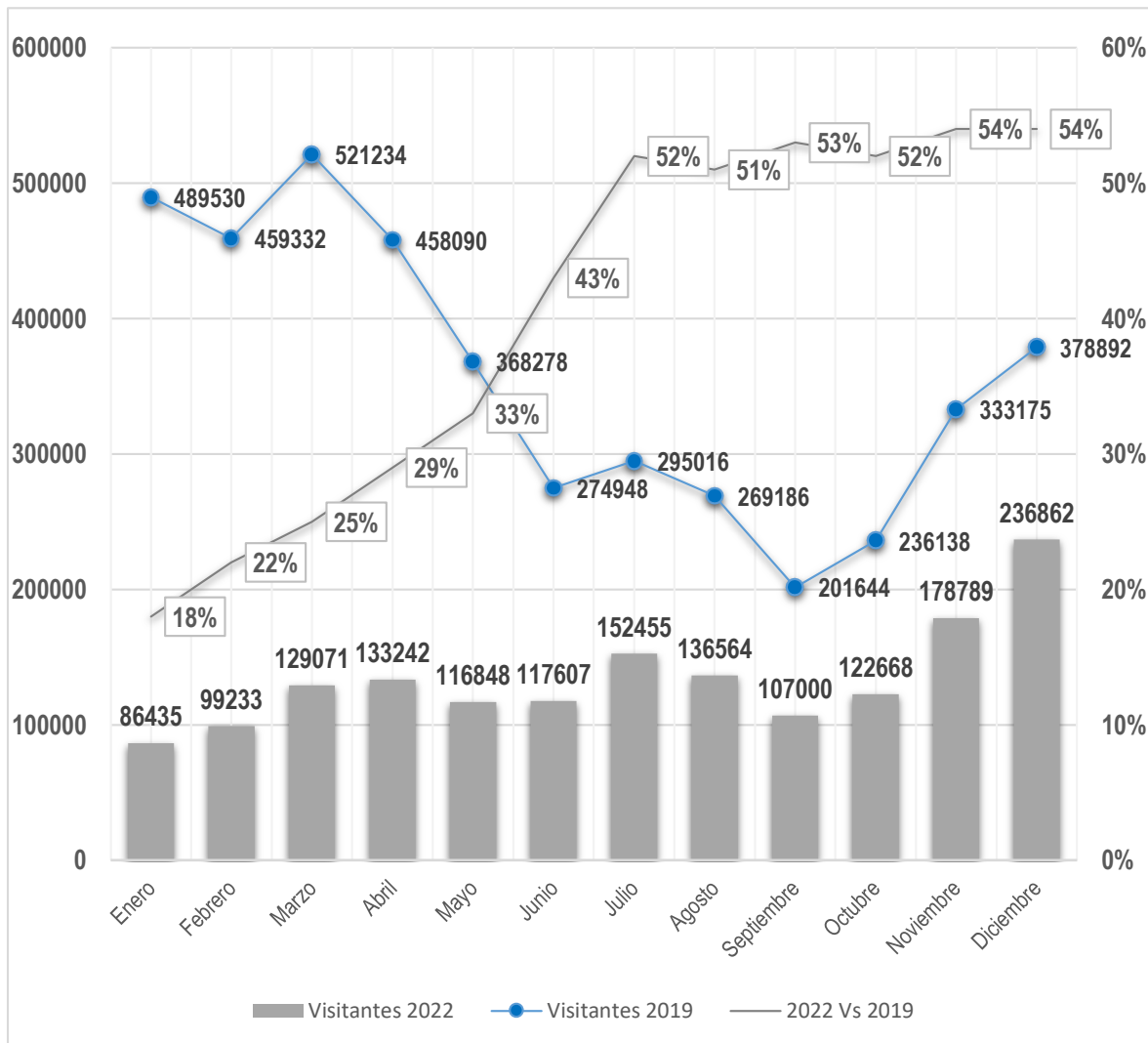
De acuerdo a los tipos de turismo definidos por UNWTO (2019), en Cuba destaca el turismo costero, marítimo y de aguas interiores, combinado con el turismo cultural asociado con los elevados valores patrimoniales, históricos y culturales de varias ciudades del país. Con grandes potencialidades para el desarrollo del turismo rural, el ecoturismo y el turismo de negocios.

En la última década, el crecimiento del turismo ha sido notable, no obstante, persisten problemas asociados al desarrollo turístico, entre ellos: las bajas tasas de retorno, la dependencia de paquetes turísticos de bajo costo, la estacionalidad de los visitantes internacionales, las bajas tasas de ocupación, la falta de diversidad y diferenciación de los productos turísticos.

En el año 2019 se produjo una disminución de 436 352 visitantes con relación al 2018, la variación representa en términos relativos el 9,26% (ONEI, 2021). Si bien es cierto que en ella influyen una serie de factores externos y medidas restrictivas impuestas por el gobierno de Estados Unidos, existen otros elementos que deben ser evaluados, entre ellos la disminución de los ingresos del sector.

En el 2022 los arribos de visitantes muestran una recuperación moderada después de la pandemia, el ritmo ha ido aumentando en el transcurso del año, no obstante, en el mes de noviembre no supera el 52% de los arribos del 2019 (Figura 2).

**Figura 2.** Visitantes a Cuba por meses en los años 2019 y 2022



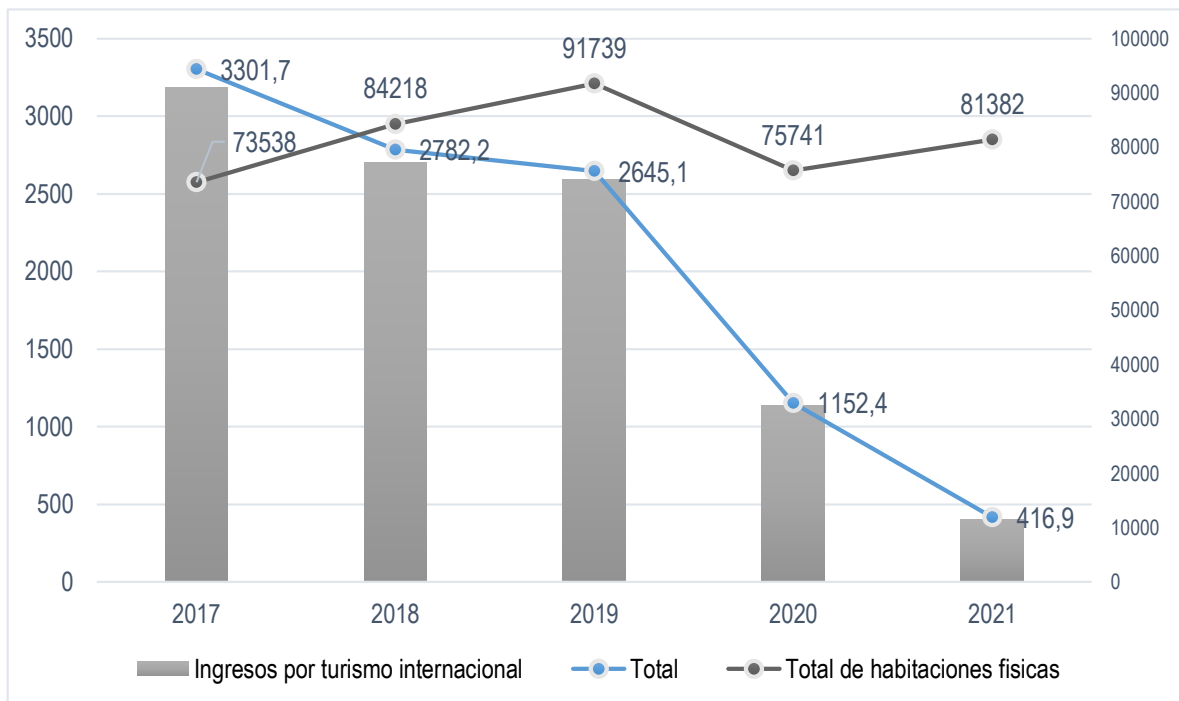
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ONEI, (2022<sup>b</sup>)

Por otra parte, la planta hotelera ha crecido en Cuba desde 1990, alcanzando en el 2021 la suma de 81 382 habitaciones, lo que representa un incremento con relación al 2020 del 7,4%. En el 2021 los principales incrementos se registraron en Ciego de Ávila que triplicó sus habitaciones con respecto al 2020, alcanzando la cifra de 6691, Varadero con 1589 y La Habana con 1233 habitaciones. Es importante destacar que el crecimiento del total de habitaciones físicas, es en el 4,71% de los casos en hoteles de 5 estrellas (ONEI, 2022<sup>b</sup>).



Sin embargo, el Anuario Estadístico de Cuba 2021 (ONEI, 2022<sup>b</sup>), permite constatar que el crecimiento de la cantidad de habitaciones, no se ha traducido en el aumento de los ingresos, ni en mejores tasas de ocupación media anual de los establecimientos de alojamiento. Estas últimas han descendido de 48,2% en el 2019 a 12,7% en el 2021. Los ingresos en millones de USD (según el tipo de cambio oficial vigente en cada año) muestran un decrecimiento sostenido desde el 2017, a pesar del crecimiento del número de habitaciones (Figura 3).

**Figura 3.** Dinámica de ingresos del turismo y de las habitaciones físicas en el período 2017-2021.



Fuente: Elaborado a partir de Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (2022<sup>b</sup>).

Estos elementos permiten afirmar que no es suficiente el crecimiento de la planta hotelera, el desarrollo turístico debe ir acompañado de una transformación que asuma las nuevas tendencias globales, entre ellas; la digitalización, la innovación y la economía creativa, el uso de fuentes renovables de energía y la circularidad.

### **Análisis de los subíndices de competitividad en el destino país**

En un primer acercamiento a los subíndices propuestos por el Foro Económico Mundial: Entorno propicio para el turismo, Políticas y factores que favorecen los viajes,

Infraestructura y los pilares Recursos naturales y culturales, y los indicadores que lo conforman, se puede identificar que los que pueden estar afectando la competitividad turística en Cuba están relacionados con la Infraestructura y El entorno propicio para el turismo.

El subíndice Entorno propicio para el turismo agrupa indicadores que abarcan; el ambiente de negocios, la protección y la seguridad, la salud e higiene, los recursos humanos y el mercado laboral y el desarrollo de las TIC. Aunque pusiera parecer en un primer acercamiento a la temática de la competitividad que Cuba posee ventajas en relación con otras islas del Caribe Insular con relación a temas de salud y la seguridad, el subíndice demanda un análisis más profundo.

La crisis migratoria que actualmente vive el país puede afectar los recursos humanos que se dedican a la actividad turística y otro factor que debe ser objeto de análisis es el ambiente de negocios.

Con relación a este último, Cuba vive actualmente una transformación estructural importante con la apertura de nuevas MIPYMES hecho que puede incidir positivamente en ese indicador. Las micro, pequeñas y medianas empresas son consideradas importantes agentes para la transformación del turismo a modelos de desarrollo más sostenibles, por lo que la evaluación de estos indicadores permitirá una evaluación del destino de forma integral.

En el caso de las Políticas y factores que favorecen los viajes se incluye el análisis de la prioridad que se da en el país a los viajes y el turismo, la competitividad de los precios, la apertura internacional medida a partir de las facilidades para obtener visados o los acuerdos vigentes entre los países para facilitar los viajes.

El subíndice de Sostenibilidad de los Viajes y el Turismo se ha introducido recientemente en el análisis. En el caso de los indicadores de sostenibilidad existen muy pocos elementos para evaluar en qué estado se encuentran, por lo que debe priorizarse su estudio.

Por otra parte, Cuba posee un amplio patrimonio natural y cultural, en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social para 2030 incluye entre sus ejes estratégicos los recursos naturales y el medio ambiente (PCC, 2017). Se han definido objetivos para

garantizar la protección y el uso racional de los recursos y la conservación de los ecosistemas y beneficio de la sociedad, según, Reyes (2003);

"Cuba cuenta con extensas zonas de humedales que son portadores de un enorme potencial natural y un acervo histórico cultural de gran relevancia. La diversidad biológica de los ecosistemas, los atractivos culturales de altos valores escénicos, patrimonio histórico cultural y la existencia de decenas de kilómetros de playas de gran calidad, confieren a los grupos insulares y zonas litorales del archipiélago cubano de condiciones excepcionales para el desarrollo del turismo y otras actividades económicas."

El país se unió en el 2001 a la Convención Ramsar y actualmente cuenta con seis áreas declaradas Humedales de Importancia Internacional; entre ellos dos de los más grandes en el Caribe Insular; la Ciénaga de Zapata, y Biramás en la cuenca del río Cauto.

En la mayoría de los humedales que se manejan como áreas protegidas, se realizan acciones como la limpieza de playas, concursos de pintura y poesía, conteo y/o anillamiento de especies carismáticas, campañas de sensibilización ciudadana, conversatorios y cine debates. En estas acciones se vinculan tanto a los manejadores de los recursos como a los pobladores locales y las autoridades de los gobiernos locales (Múgica, 2021).

Se dispone de un Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), 14 Parques nacionales, y seis Reservas de la Biosfera declaradas por la UNESCO; Guanahacabibes, Sierra del Rosario, la Ciénaga de Zapata, Buenavista, Baconao y Cuchillas del Toa.

Con relación al patrimonio cultural, es el país del Caribe Insular que posee más bienes reconocidos por la UNESCO, posee nueve sitios declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad; la ciudad vieja de La Habana y su sistema de fortificaciones, Trinidad y el Valle de los Ingenios, el Castillo de San Pedro de la Roca en Santiago de Cuba, el Valle de Viñales con sus técnicas agrícolas tradicionales para la producción de tabaco, el paisaje arqueológico de las primeras plantaciones de café al sudeste de Cuba, los centros históricos de Camagüey y Cienfuegos y los Parques nacionales Alejandro de Humboldt y Desembarco del Granma.

Con relación a la infraestructura existen bajos niveles de satisfacción con la transportación aérea y la infraestructura portuaria y terrestre, por lo que estos indicadores deben ser priorizados en el análisis.

En el caso de Cuba gravitan en el análisis otros factores que inciden en la competitividad turística como la guerra mediática y el bloqueo económico, las medidas migratorias impuestas por el gobierno de Estados Unidos a sus ciudadanos y los europeos que viajen a EUA. Otro elemento relevante son las altas tasas de ocupación de las aeronaves que viajan a Cuba por cubanos residentes, hecho que beneficia el transporte internacional pero que restringe la disponibilidad en la oferta de transporte aéreo a Cuba.

La situación de desabastecimiento de mercancías e insumos también afecta a la actividad turística encareciendo las importaciones. Otros elementos que inciden negativamente son, el limitado parque para renta de autos, las dificultades con el combustible y la inflación.

Durante los últimos 30 años, Cuba ha priorizado el desarrollo turístico, sorteando múltiples dificultades, entre las que destacan el bloqueo económico y comercial de Estados Unidos de América. Sin embargo, los estudios del destino Cuba y el nivel de desarrollo de sus destinos específicos continúan siendo insuficientes. Muestra de ello son las señales de alerta con decrecimientos en indicadores importantes en el sector turístico como; los ingresos, las bajas tasas de ocupación, o el decrecimiento del número de visitantes en mercados emisores que tradicionalmente ocupaban una cuota de mercado importante (Franco y Hernández, 2022).

La ausencia de indicadores de competitividad para el destino Cuba dificulta la evaluación de instrumentos y políticas públicas relacionadas con el sector turístico y no permite definir la situación del destino frente a sus competidores regionales. Estos elementos ponen en evidencia la necesidad de determinar indicadores de competitividad para el destino país que permitan evaluar la posición competitiva de Cuba como destino y tener una visión específica de los aspectos que deben ser mejorados.

## **Pautas para la evaluación de la competitividad en Cuba**

Para lograr el cálculo de un índice de competitividad global, deben definirse acciones para, determinar las variables e indicadores relevantes para el análisis de la competitividad del destino y desarrollar metodologías que permitan evaluar la competitividad.

La introducción de los criterios de competitividad puede ser usados en la gestión de entidades, modalidades y destinos turísticos y permiten definir prácticas en la comercialización online de los productos cubanos a partir del análisis de los mercados emisores y la competitividad web del destino Cuba.

Después de analizados los diferentes referentes teóricos metodológicos sobre la competitividad y las principales herramientas de análisis de competitividad en los destinos turísticos, y contrastada con las limitaciones detectadas en cada una de ellas, es preciso seleccionar y emplear herramientas de análisis que permitan desarrollar un procedimiento de evaluación de la competitividad en Cuba. La propuesta debe asumir lo mejor de los antecedentes estudiados y debe incluir:

- Etapa 1: Elaboración del Procedimiento para evaluar la competitividad turística

Para la elaboración del procedimiento deben considerarse los indicadores de competitividad turísticas propuestos por el Foro Económico Mundial en el 2021. El objetivo del procedimiento es evaluar la competitividad del destino Cuba y sus destinos específicos, desde un enfoque sistémico. Ello permitirá obtener una retroalimentación que conduzca, a elevar el desempeño del destino en el presente y en el futuro, a través de la mejora continua y la posibilidad de un turismo más sostenible.

- Etapa 2: Conformación del Equipo Evaluador

Para realizar la evaluación debe conformarse un equipo multidisciplinario que se encargue de la recopilación de información, para poder hacer una valoración general del destino y puntuarla en la escala expuesta por el Foro Económico Mundial.

Se hace necesario seleccionar efectivamente los miembros del grupo, para garantizar juicios precisos y acertados en función de la problemática a tratar. Para ello, se deben establecer requerimientos que son necesarios por parte de los miembros, con el fin

de garantizar, por una parte, pertinencia en las evaluaciones y por otra, conseguir imparcialidad en sus juicios. Para su selección se establecen los siguientes requisitos:

- Competencia profesional: deben estar relacionados con la actividad turística en el destino.
- Interés en participar en el estudio: los miembros deben estar motivados de antemano a participar y a ofrecer sus criterios.

Para validar el grupo de expertos debe aplicarse el método Delphi y calcular el Coeficiente de Competencia, integraran el equipo los expertos con los coeficientes de competencias por encima de nueve puntos promedio.

El equipo puede activarse de forma bienal, con la designación de un especialista que será encargado de convocar a los expertos. Se realiza reunión inicial con los expertos, se plantean los objetivos y se inicia el proceso de evaluación.

- Etapa 3: Evaluación

El proceso de evaluación tendrá una duración máxima de dos meses y al concluir se emitirá un informe que debe ser presentado al Ministerio de Turismo. El informe debe incluir la evaluación de todos los indicadores de competitividad turística y un análisis comparativo con los principales competidores de la región.

### **Líneas de acción para la recuperación turística**

La evaluación de los indicadores de competitividad turística debe ir acompañada de la definición de líneas de acción relacionadas con elementos que inciden y determinan la competitividad turística en Cuba, entre ellos; la inserción de la ciencia, la tecnología y la innovación en el sector, la digitalización, los cambios estructurales que se están produciendo en la economía cubana con la creación de un nuevo tejido empresarial que suma más de 5000 nuevas micro, pequeñas y medianas empresas en el 2022, y el establecimiento de las bases para la gestión estratégica del desarrollo territorial.

El sector avanza en su recuperación y existen oportunidades para acelerar este proceso, priorizando la digitalización, el aumento de la demanda de consumidores para experiencias sostenibles, y una interacción directa con las comunidades. Todas estas tendencias pueden conducir a una mayor densidad de visitas, un desarrollo turístico diversificado y una distribución más equitativa de los beneficios del turismo.

Teniendo en cuenta estos elementos se proponen líneas de acción que pudieran implementarse a nivel sectorial:

- Establecer relaciones con incubadoras y/o aceleradoras de empresas, parques tecnológicos y fundaciones universitarias que propicien soluciones científicas a los problemas del sector turístico.
- Desarrollar programas específicos para la incubación de MIPYMES turísticas (estatales o privadas), fomentando la incubación de empresas de arriba hacia abajo, a partir de las necesidades territoriales identificadas. El desarrollo de estas incubadoras pudiera asociarse a los operadores turísticos.
- El impulso a la innovación en el turismo demanda la definición de políticas de innovación que abarque la investigación científica, el uso de la tecnología, las tecnologías de la información, la comercialización y la educación, priorizando la digitalización del sector.
- Fomentar alianzas con empresas tecnológicas para acelerar la transformación digital del turismo.
- Fomentar la inserción de otros sectores en la cadena de valor del turismo, propiciando iniciativas que permitan el consumo de bienes y servicios competitivos que pueden obtenerse localmente.
- Impulsar la creación de sistemas de inteligencia de mercados.
- Fomentar el enfoque circular y las soluciones socialmente responsables en la cadena de valor del turismo.
- Fortalecer la coordinación de acciones en los territorios de preferente uso turístico para la planificación, la gestión y el desarrollo del turismo, propiciando las alianzas y cooperaciones público, privada y comunitaria.

Los efectos del turismo en el crecimiento o en el desarrollo de un país no se expresan solo en el incremento de los visitantes y los ingresos. La actividad turística puede proporcionar impactos positivos en las economías locales y en las comunidades, y también genera impactos en la sociedad y el medio ambiente. En este sentido, la búsqueda de enfoques participativos que involucren a los actores locales es clave, y demanda la coordinación de acciones para planificar y gestionar el desarrollo local, propiciando alianzas y cooperaciones entre agentes públicos, privados y comunitarios.

La apertura a nuevas formas de gestión, y la descentralización de funciones a los gobiernos locales, condicionan que la recuperación turística debe pasar por un cambio de paradigma en el que se fomenten estrechos vínculos entre el MINTUR como ente regulador del turismo y los gobiernos locales. Estos elementos propios del contexto también deben ser considerados para definir acciones que permitan mejorar la competitividad turística.

## CONCLUSIONES

El sector turístico cubano es identificado como estratégico y está llamado a reinterpretar el turismo considerando criterios de sostenibilidad y competitividad. En este sentido, la utilización del sistema de indicadores y variables de la competitividad utilizados para el reporte de Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo, posibilitará, identificar los factores que afectan la competitividad del destino país. A partir, de los resultados obtenidos en este estudio se sugiere centrar las investigaciones en los subíndices Infraestructura y Entorno propicio para el turismo, y Sostenibilidad de los Viajes y Turismo.

La aplicación de los instrumentos de medición de la competitividad turística en Cuba permitirá identificar ventajas competitivas y elementos que deben ser objeto de revisión o mejoras y establecer las adecuadas comparaciones con los destinos de la competencia cercana y proponer acciones para elevar la competitividad del destino turístico cubano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- David-Mena, J.; Franco-Rodríguez, M. del C.; Cisneros-Mustelier, L. (2022). Propuesta de mejoras para las estadísticas turísticas en Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13, 52-71, <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5251>
- Dupeyras, A., y MacCallum, N. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*. <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>:OECD Tourism Papers, 2013/02. OCDE PUBLISHING.



- Fernández-Ávila, V. (2020). *La medición de la competitividad turística. Insumos para estructurar una propuesta, en función del caso colombiano*. Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto. Disponible en: <http://ridaa.unq.edu.ar>
- Franco, M., & Hernández, Y (2022). *Competitividad y desarrollo de los destinos turísticos. Necesidad importante para el destino Cuba*. Menorías de III Taller Internacional de Gestión Empresarial y Desarrollo Local. Universidad de Cienfuegos.
- Hassan, S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 3(38), 239-245. doi:10.1177/004728750003800305
- Múgica, S, A (2021). Impacto social de la conservación y uso sustentable de los humedales en Cuba. *Cub@: Medio Ambien y Desarrollo*, 21 (40).
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (2021). *Turismo Nacional e Internacional. Indicadores Seleccionados*. La Habana: Dirección Estadísticas Básicas. Disponible en: [http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/turismo\\_nacional\\_e\\_internacional\\_indicadores\\_seleccionados\\_enero-junio2021.pdf](http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/turismo_nacional_e_internacional_indicadores_seleccionados_enero-junio2021.pdf)
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (2022<sup>a</sup>). *Anuario Estadístico de Cuba 2021*. Capítulo 5: Cuentas Nacionales. Edición 2022.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (2022<sup>b</sup>). *Anuario Estadístico de Cuba 2021*. Capítulo 15: Turismo. Edición 2022.
- Orellana, M del C (2022). *La competitividad y crecimiento turístico, garantes del desarrollo sostenible*. Tesis en opción al Master en Gestión Turística.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2018). *UNWTO Network of Sustainable Tourism Observatories (INSTO) 2018 Global INSTO Meeting*. Madrid: UNWTO Headquarters. Disponible en: [http://insto.unwto.org/wp-content/uploads/2018/11/Main-Takeaways\\_Global-Insto-Meeting-2018.pdf](http://insto.unwto.org/wp-content/uploads/2018/11/Main-Takeaways_Global-Insto-Meeting-2018.pdf)
- Partido Comunista de Cuba (PCC) (2017). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Bases del Plan nacional de desarrollo*

*económico y social hasta el 2030: Visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.* Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

Reyes, L. F. (2003). *Los humedales de Cuba. Estado actual y estrategia de uso sostenible.* Humedales de Iberoamérica, pp.208.

Román, Y., León, M., & García, M. (2021). Análisis de variables predictores del índice de competitividad en los destinos turísticos de América Central y el Caribe. *Avances*, 23(1), 2-14. Obtenido de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/583/1639>

Tomas, J., Kitterlin-Lynch, M. y Del Valle, D. (2015). *Cuba's future hospitality and tourism business: Opportunities and obstacles.* Cornell Hospitality Reports.

World Economic Forum (WEF) (2019). *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2019. Ginebra: World Economic Forum's Platform for Shaping the Future of Mobility.* Disponible en: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)

World Economic Forum (WEF) (2022). *Travel and Tourism Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable and resilient Future.* Insight Report, May 2022.

World Tourism Organization (2019). *UNWTO Tourism Definitions*, UNWTO, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284420858>.

World Travel & Tourism Council Caribbean Report. (2022). *Travel and Tourism in the Caribbean.* Prospects for growth.

## 1.2. Breve análisis del Pilar priorización de los Viajes y Turismo en Cuba

Lic. Brenda de la Caridad González Peraza, Profesora, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana.

[brenda.gonzalez@ftur.uh.cu](mailto:brenda.gonzalez@ftur.uh.cu)

Lic. Melissa Quintana Soto, Profesora, Facultad de Turismo, Universidad de La  
Habana.

[melissa.quintana@ftur.uh.cu](mailto:melissa.quintana@ftur.uh.cu)

### RESUMEN

Identificar y medir las variables que condicionan la competitividad de los destinos turísticos se ha convertido en uno de los grandes retos de los investigadores del sector. Durante las últimas décadas, varias han sido las propuestas con este objetivo, entre ellas destaca el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo que elabora el *World Economic Forum* desde el 2007 y, que permite conocer la posición relativa de cada país en materia de competitividad turística. Para ello, el Índice emplea un conjunto de indicadores distribuidos en cuatro pilares principales. La investigación en curso pretende esbozar las peculiaridades del pilar Priorización de los viajes y el turismo en el contexto específico del destino turístico cubano. Para ello, se expone un análisis somero de las características de cada uno de los indicadores cualitativos y cuantitativos de dicho pilar en el país, para, en consecuencia, establecer una ponderación preliminar. Se especifican, además, algunas deficiencias detectadas en la medición de dichos indicadores, así como posibles herramientas matemáticas que facilitarían sus cálculos en las condiciones actuales del destino.

**PALABRAS CLAVES:** ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE VIAJES Y TURISMO, PILAR PRIORIZACIÓN DE LOS VIAJES Y TURISMO, INDICADORES, DESTINO CUBA.

### INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista empresarial, la competitividad está condicionada al mercado en que opera, a las industrias complementarias, las regulaciones y las políticas públicas específicas. Así, la competitividad turística, se define 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 (Hassen, 2000).

Entre varias definiciones de destino turístico se consideran como las más acertadas las que lo identifican como un territorio que mantiene durante gran parte del año un flujo numeroso de visitantes y de turistas que convierten la actividad turística en una de las bases esenciales de su economía (Ejarque, 2005). Esto permite precisar que el turismo resulta en un macro-producto generador de experiencias, el cual se desarrolla sobre un espacio físico cuyo entorno territorial natural y cultural forma parte del mismo.

Para Hong (2009), la competitividad turística es la capacidad de un destino para crear, integrar y proporcionar experiencias de turismo, incluyendo los de valor añadido de bienes y servicios considerados importantes por los turistas. Estas experiencias sostienen los recursos de un destino turístico y ayudan a mantener una posición en el mercado en relación a otros destinos. Esa particularidad determina que el estudio de la competitividad turística sea mejor enfocado desde la perspectiva del destino en lugar que la del sector, puesto que la competencia realmente sucede entre destinos (Torres y Marrero, 2014).

De esta forma, identificar y medir las variables que condicionan la competitividad de los destinos turísticos se ha convertido en uno de los grandes retos de los investigadores turísticos de los últimos años. Durante las últimas décadas, han aparecido varias propuestas con este objetivo, entre las que destaca el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, TTCI (*Travel and Tourism Competitiveness Index*), que elabora el Foro Económico Mundial, WEF (*World Economic Forum*), desde 2007, y que permite conocer la posición relativa de cada país en materia de competitividad turística, mediante un conjunto de indicadores, agrupados, a su vez, en pilares (WEF, 2019)

El WEF inició así en 2007 la elaboración de un informe anual sobre la competitividad turística de 140 países de todo el mundo, titulado *The Travel & Tourism Competitiveness Report* (TTCR), que tiene como objetivo proporcionar una

herramienta estratégica completa para medir los factores y las políticas que hacen atractivo el desarrollo turístico en los diferentes países (WEF, 2019).

En el TTCR se calcula una medida de la competitividad turística a nivel de país, el mencionado TTCI, facilitando como resultado un índice global de competitividad turística.

Conviene señalar que, el ranking de competitividad de Viajes y Turismo, proporciona información valiosa para los responsables políticos y las partes interesadas en sus esfuerzos para considerar cómo evaluar y enriquecer la competitividad global de los destinos turísticos. Esto se debe a que se puede utilizar no solo como una guía para el análisis comparativo, sino también como instrumento para la gestión de la reputación (Wu, 2011).

Dicho modelo está delimitado por variables competitivas que se instrumentalizan en pilares y que permiten la medición de la competitividad turística en forma de índice, TTCI. El uso de esta modelización, sobre la que se sustenta su informe TTCR, tiene como objetivo “proporcionar una herramienta estratégica para medir aquellos factores y políticas que generan atractivo para el desarrollo del sector turístico en diferentes países (...) para mejorar con ello la competitividad de la industria en sus economías nacionales” (WEF, 2019).

El Índice se centra así en qué tan acogedores y receptivos son los países con los visitantes extranjeros, y lo hace a través de cuatro enfoques: (i) Entorno propicio, que tiene en cuenta el ambiente empresarial, la seguridad, la salud e higiene, los recursos humanos y el mercado laboral, y el grado de desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación); (ii) Las condiciones y políticas propicias para los viajes y el turismo, que incluyen la priorización estatal de los viajes y el turismo, la apertura internacional, la competitividad de los precios y la sostenibilidad medioambiental. (iii) La infraestructura, juzga los destinos en base al transporte por aire, tierra y mar, y a los servicios turísticos. Y (iv), los recursos naturales y culturales, que los analiza y diferencia entre los viajes de recreo y de negocios para una región (WEF, 2019).

Como es sabido, el desarrollo del turismo en un destino está estrechamente vinculado a la planificación política del gobierno local. Lo anterior permite aseverar que el nivel

de fomento del turismo por parte del gobierno tendrá un gran impacto en el crecimiento del turismo.

Según el WEF (2019), el grado en que los gobiernos priorizan el sector turístico tiene un impacto importante en la competitividad de los destinos. Con esta actitud se deja claro el interés primordial sobre el sector, por lo que al reflejar esto en sus prioridades presupuestarias, el gobierno puede canalizar fondos necesarios para proyectos de desarrollo esenciales. Igualmente, envía una señal de sus intenciones, que puede tener efectos positivos indirectos, atrayendo a su vez más inversión hacia el sector.

Ello evidencia la importancia del Pilar priorización de los Viajes y Turismo dentro del subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes correspondientes al TTCI, pues este tiene por objetivo medir la prioridad que un país o región otorga al desarrollo del turismo de destino, investigando la cantidad de dinero que se gasta en turismo, las políticas en vigor y las calificaciones de la estrategia de marca del país.

Dicho pilar posee un impacto tan relevante debido a que evalúa en qué medida el gobierno apoya y respalda el sector del turismo, por lo que se califican aspectos como las campañas, estrategias y fondos destinados para el sector, lo cual genera que el país sea más atractivo para la inversión extranjera.

A pesar de no encontrarse contemplada dentro del Índice, la República de Cuba le concede una importancia suprema al desarrollo turístico, siendo el destino Cuba entre los de mayores resultados dentro de la actividad turística en el área del Caribe. A ello obedece, de forma particular, la priorización que le otorga el gobierno a dicho sector.

Atendiendo a lo anterior, la presente investigación pretende analizar brevemente el comportamiento del Pilar priorización de los Viajes y Turismo en Cuba para sentar así las bases para el cálculo de sus diferentes indicadores.

## **METODOLOGÍA**

Conviene señalar que, para el cálculo de los indicadores del pilar, así como para el resto del índice, se emplea información que procede de dos fuentes distintas. Por un lado, indicadores cuantitativos que provienen de datos públicos de fuentes disponibles, organizaciones internacionales e instituciones y expertos relacionados Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA), la Unión Internacional para la

Conservación de la Naturaleza (IUCN), la Organización Mundial del Turismo (UNWTO), el WTTC, la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Banco Mundial, Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Calderwood y Soshkin, 2019).

Por otro lado, indicadores cualitativos que miden la percepción sobre ciertos aspectos y que proceden exclusivamente de la aplicación de encuestas de opinión a más de 15.000 ejecutivos y líderes en los diversos sectores económicos en cada uno de los países presentes en el ranking. Las encuestas proveen datos importantes sobre variables muy difícilmente medibles como la calidad del ambiente natural. Para esta tarea, el WEF se apoya en organizaciones presentes en cada país que se está midiendo, pudiendo ser desde institutos gubernamentales hasta universidades locales (Calderwood y Soshkin, 2019).

Para el cálculo del pilar se emplean 6 indicadores individuales, a los cuales se les asigna una puntuación entre 1 y 7, y de ahí se obtiene un promedio que es el puntaje alcanzado por el país. La data se compila a través de data dura, normalizada para ser comparable con los resultados de la Encuesta de Opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial.

## RESULTADOS

A continuación, se establece un análisis somero de las particularidades que posee cada uno de los 6 indicadores del Pilar priorización de los Viajes y Turismo en el contexto actual del destino Cuba.

### ✓ **Priorización gubernamental de Viajes y Turismo**

Descripción del indicador según el índice: ¿Qué tan alta es la prioridad que el gobierno le da al desarrollo del sector Viajes y Turismo en tu país?

1= ninguna prioridad      7= máxima prioridad

En este sentido, el diseño de dicha pregunta permite reflexionar sobre la forma de respuesta; entendiendo que el indicador 6.01 está formulado con cierta ambigüedad

cabe formularse las siguientes cuestiones: ¿cuándo los encuestados entienden que existe una prioridad alta en el desarrollo del sector turístico por parte gubernamental? ¿qué indicadores tienen ellos en cuenta para calibrar el grado de priorización?

Al decir de Ávila (2021), una de las ramas principales de la economía mundial es el turismo internacional. Numerosos países lo han priorizado para su desarrollo, constituye una actividad de expansión de diversas naciones, y de forma esencial, durante el siglo XX y lo que va del siglo XXI, ha pasado a ser en una de las actividades económicas que a nivel mundial han desempeñado un papel determinante como elemento dinamizador de las economías, por lo que diferentes gobiernos nacionales le ofrecen, hasta la actualidad, un lugar primordial. Junto a ello, el desarrollo de actividades turísticas es capaz de generar flujos de personas para el disfrute, el ocio y la recreación.

Al referirse al turismo Condor (2018), advierte que este como fuente de desarrollo pretende no solo incrementar las oportunidades de generar riquezas económicas, sino; mejorar la calidad de vida de la población local, mediante la protección del medio de vida; es decir, el ambiente y el rescate del acervo patrimonial de la sociedad involucrada. Resulta evidente así, la necesidad de plantear estrategias que contengan factores de desempeño de los destinos, traducidos en elementos concretos y medibles, que propicien ofertas generadoras de valor para el visitante, haciéndolos competitivos (Rodríguez, et al., 2016).

En este sentido, el Plan Nacional de Desarrollo Social hasta 2030 del Gobierno cubano reconoce que el turismo tiene un papel central en el futuro de la nación y lo ha designado como un sector estratégico (Feinberg y Newfarmer, 2016). Al decir de dichos autores, ningún otro sector económico en Cuba se encuentra igual de preparado para generar retornos tan importantes; podría generarse un despegue de la agricultura y la industria, pero no antes de una revisión profunda de las políticas económicas gubernamentales, lo cual llevará tiempo. El segmento turístico es el único que tiene cimientos lo suficientemente fuertes como para expandirse, además de gozar de condiciones de mercado muy favorables.

Debe señalarse que, a pesar del panorama internacional adverso, agravado por el recrudecimiento del bloqueo impuesto por los Estados Unidos, en 2020 se lograron



aprobar 33 nuevos proyectos de inversión extranjera, 4 de ellos en la Zona Especial de Desarrollo Mariel, por un monto de inversión total superior a los 2. 450 millones de dólares. En estos proyectos se tiene previsto realizar nuevas inversiones en los sectores del turismo, la construcción, las energías renovables y las industrias. Adicionalmente, se aprobaron varias prórrogas a negocios ya establecidos (Ministerio de Turismo [MINTUR], 2020).

En 2021 el gobierno cubano mantuvo sus esfuerzos por materializar proyectos en sectores estratégicos, priorizando aquellos del sector agroalimentario, las industrias farmacéutica y biotecnológica, las energías renovables y muy en especial el turismo. De igual forma, en 2022 prosiguieron los esfuerzos para consolidar el funcionamiento de la Ventanilla Única de Inversión Extranjera, así como otras iniciativas orientadas a facilitar la llegada de inversión extranjera directa en el sector turístico (MINTUR, 2020). Asimismo, están en curso el diseño y la renovación de la Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera, orientada a proyectos vinculados al desarrollo local, las inversiones en infraestructura, los parques tecnológicos y la prestación de servicios profesionales con orientación exportadora

#### ✓ **Gasto público en Viajes y Turismo**

Descripción del indicador según el índice: % del gasto público del total del presupuesto del Estado. Incluye los gastos realizados por instituciones gubernamentales para proporcionar servicios de Viajes y Turismo culturales, recreativas, etc.

Antes de la pandemia, en 2018 y 2019, Cuba había recibido entre 4 y 5 millones de viajeros internacionales al año. El turismo resulta ser la segunda mayor partida del Producto Interno Bruto (PIB) y la segunda mayor fuente de divisa extranjera, por detrás de la exportación de servicios profesionalmente, principalmente del sector de la salud (Rodríguez y Odriozola, 2020).

Tras una ligera recuperación del sector, en los primeros ocho meses del 2022, las llegadas internacionales al país aumentaron un 593,3% y fue agosto el segundo mes de mayor movimiento (136.565 visitantes), detrás de julio (152.480) (Rodríguez, 2022).

Sobre el total de visitantes internacionales, 298.410 llegaron desde Canadá, superando ampliamente los 7.366 del año pasado. Le siguen Estados Unidos (60.885

vs. 1.872), España (55.102 vs. 5.416) y Rusia (38.488 vs 103.022). Desde Alemania viajaron 34.898 y desde Reino Unido fueron 30.813. Mientras tanto, la comunidad cubana en el exterior supuso 212.485 llegadas, frente a las 16.518 del 2021 (Rodríguez, 2022).

Dichas cifras justifican el elevado porcentaje de la inversión en el desarrollo del sector que dedica el gobierno cubano. En este sentido, según el más reciente Informe sobre la distribución sectorial de inversiones que publica la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), de enero a septiembre de 2022 el gobierno cubano destinó a los servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler, que incluye el turismo, un 33.5% (15,832.7 millones de pesos) de la inversión (ONEI, 2022).

✓ **Eficacia del marketing y la marca para atraer turistas, y 6.06: Calificación de la estrategia de la Marca País<sup>2</sup>**

Descripción del indicador según el índice: ¿Qué tan efectivas son las campañas de marketing y branding para atraer turistas? ¿Qué tan efectiva es la estrategia de la Marca País para atraer turistas?

1= no efectiva en lo absoluto 7= extremadamente efectiva

Respecto a estos indicadores se puede constatar, al igual que sucede con en la pregunta del 6.01, que su redacción continúa siendo demasiado general. Además, al decir de García y Gago (2017), en el caso del indicador 6.03, también se puede considerar una pregunta doble ya que hace referencia a conceptos distintos, por un lado “campañas de marketing” y por otro lado “campañas de branding”; esto implica una vez más presuponer que todos los encuestados conocen exactamente las diferencias entre el marketing y el branding.

Otro aspecto a destacar en dicha pregunta y la del indicador 6.01 es que en cierta medida se pueden considerar preguntas guía ya que pueden conducir la respuesta hacia un determinado sentido. Es decir, al introducir los términos “alto” y “efectivo”, resultarían preguntas algo tendenciosas, no neutras; además, los términos “alto” y

---

<sup>2</sup> Por su relación se procederá a analizar ambos indicadores de manera conjunta.

“efectivo” resultan vagos, ya que no hay especificaciones sobre el sentido que los encuestados deben asignar a ambos (García y Gago, 2017).

La importancia de dicho indicador se sustenta en el hecho de que, la acertada evolución de la actividad turística depende en gran medida de estrategias de diseño, promoción y comercialización cuidadosamente estudiadas y planificadas. Las nuevas demandas exigen la creación de una marca de destino que acabe vendiendo su imagen y esto se logra con una publicidad coherente basada en sus atractivos.

Cuba cuenta con poca historia y trayectoria en este tema, debido a que solo ha desarrollado algunas campañas de publicidad turística de envergadura, buscando crear una imagen de marca del destino que le permita posicionarse en relación con las ofertas de la competencia, atraer mayor flujo de visitantes y ganar la aceptación de los principales nichos (Marsans, 2010); aun así cabe preguntarse si han estudiado las campañas existentes en busca de aciertos y desaciertos que permitan comparar lo que se ha logrado con los reales propósitos que se persiguen. Además de poder establecer la situación real de la imagen de marca de Cuba como destino turístico y su Marca País.

La marca de destino es un concepto de creación relativamente reciente que actualmente ha generado un cambio sustancial en la gestión y la comunicación de los destinos turísticos. Supone la asociación de unos atributos y unos valores emocionales a los territorios, los identifica y facilita la distinción entre ellos. Por ello, los destinos tratan de comunicar una identidad, una personalidad y unos valores que impacten en las emociones de los usuarios, creen unas expectativas de calidad y de experiencia y generen una atracción por el lugar (Virgili, 2016).

La gran aportación de las marcas de destino ha sido la conexión y los vínculos emocionales que estas establecen con los públicos. Los turistas diferencian los destinos por los aspectos emocionales y las relaciones que establecen con ellos más que por los aspectos racionales y beneficios tangibles que les prometa del lugar. El branding genera lealtad de los consumidores y apela la auto-imagen y los estilos de vida propios de los públicos (Virgili, 2016).

Según la Resolución 186/2014 que establece la Política de Comunicación para el Sistema del Turismo:

**Imagen:** construcción mental que los públicos objetivos de una institución, producto, servicio o idea se construyen alrededor de los mismos, atendiendo tanto a los referentes y experiencias que estos albergan al respecto, así como la comunicación desplegada con ella (MINTUR, 2014).

**Marca:** elemento de carácter visual, componente destacado de la identidad institucional, que sintetiza de modo gráfico las particularidades de una institución, producto, servicio o idea, lo cual los singulariza respecto a la competencia y sirve de importante vehículo para su posicionamiento (MINTUR, 2014).

Las campañas publicitarias turísticas constituyen un elemento esencial para conformar el posicionamiento, a nivel turístico, de la “marca país”. Los destinatarios de las campañas reciben un mensaje con una serie de valores, beneficios y sensaciones, que transmiten, con elementos emocionales, toda la oferta y atractivos del país. Sin embargo, las campañas no se construyen sobre la nada, sino que se apoyan en los tópicos y en los estereotipos culturales, previamente conocidos por las personas destinatarias.

**Marca País:** estrategia de marketing dirigida hacia el mercado global con la finalidad de generar crecimiento económico, incentivar el turismo, promover el comercio internacional y comunicar una imagen positiva de un país. El término Marca País se ha convertido en uno de los temas más populares de la última década, ya que ha logrado reunir a la academia, al gobierno y a los empresarios (MINTUR, 2014). Por lo que se puede concluir que la misma constituye el bien más intangible de una nación.

Administrar la imagen, atraer turistas, atraer empresas y procurar nuevas oportunidades de negocios son las cuatro tareas principales de los países que quieren practicar el gerenciamiento de la marca para desarrollarse. Para esto los gobernantes y empresas deben poner en práctica un conjunto de conceptos conocido como marketing estratégico de lugares, cuya principal herramienta es la promoción de la marca-país (Kotler, 2006).

En Cuba se utiliza la publicidad turística, fundamentalmente, para la promoción de los atractivos de la Isla a nivel internacional, en los países que constituyen mercados

emisores del turismo en Cuba. La publicidad hacia dentro, es decir la destinada al mercado nacional ha sido insuficiente y poco utilizada (Marsans, 2010).

Dado que la Marca País constituye un instrumento de creciente importancia en el diseño y ejecución de la política económica y exterior de un Estado; conviene analizar la situación actual de la Imagen Visual de Cuba como destino turístico a través de dos Rankings internacionales de prestigio: El *Country Brand Index* de la *Future Brand Company* y el *Ranking Country Brand Tourism Edition* de la *Bloom Consulting Company*.

El *Country Brand Index* (CBI) de *Future Brand* se ha convertido en una importante herramienta para medir el nivel de éxito de la estrategia de Marca País, en lo que se refiere a turismo y viajes, ya que constituye un estudio global de las fortalezas de las marcas país. De más de 113 naciones. En estos estudios el turismo constituye uno de los seis aspectos o dimensiones claves actuales para que una Marca País sea fuerte.

En este sentido, para 2016 Cuba ocupaba el 8vo puesto subiendo 4 lugares en América Latina, constituyendo el país que logró escalar más posiciones en el Ranking debido a los avances en las relaciones con los Estados Unidos en 2017; para el 2018 ocupaba el 7mo lugar.

En cuanto a la compañía Bloom Consulting, lanza cada dos años un *Ranking Country Brand Tourism Edition* que evalúa cuatro variables: crecimiento económico, demanda digital, estrategia de Marca País para el turismo y comercio electrónico; se escaló cuatro posiciones de la 18 en 2016 a la 14 en 2018 en América, junto a Brasil y Perú fueron las que mayor crecimiento tuvieron. En el Ranking Mundial Cuba ocupa el 63 con una evaluación de BBB (muy bien) en la estrategia de Marca País para el turismo.

✓ **Integralidad de los datos anuales de Viajes y Turismo y Facilidades para proporcionar datos mensuales/trimestrales de Viajes y Turismo<sup>3</sup>**

Descripción del indicador según el Índice: Datos anuales proporcionados por los países para conformar el Compendio de Estadística de la Organización Mundial del Turismo (OMT), y cantidad de datos más recientes disponibles.

---

<sup>3</sup> Por su relación se procederá a analizar ambos indicadores de manera conjunta.

1= sin datos disponibles 7= datos disponibles para todos los períodos considerados

De acuerdo con la OMT (2017) el Compendio de Estadística proporciona datos e indicadores sobre turismo receptor, emisor e interno, y otros aspectos macroeconómicos relacionados con el turismo internacional. Estos datos se complementan con el Anuario Estadístico que se centra, específicamente, en los datos relacionados con el turismo receptor desglosados por país de origen. Lo anterior permite explorar las múltiples facetas del turismo y su creciente importancia, a partir de datos proporcionados a los responsables públicos para que sus políticas tengan mayor fundamento y, como resultado, promuevan el desarrollo de un turismo más sostenible.

El compendio contiene 145 series de datos básicos e indicadores comparables a escala internacional, pero su principal limitante radica en que no todos los países y territorios producen todas las series de datos que se solicitan en los cuestionarios, razón por la cual es posible que no se encuentren los datos de las 145 series para un determinado país. En ese sentido, aunque para el diseño del compendio, la información la proporciona directamente el MINTUR a la OMT; a juzgar por los datos que aparecen en el documento, así como los publicados por la ONEI, en Cuba no existe una correcta gestión de la información turística que permita situar el presente indicador en una escala media alta.

Se puede señalar que en ocasiones no se reflejan todos los datos necesarios, algunas informaciones no son similares a las que manejan los organismos especializados, en la base de datos presentes en la web existe carencia en cuanto a la sistematicidad de la información brindada; además, no se realiza un análisis de las estadísticas que contribuyan a la toma de decisiones estratégica, y en consecuencia se vulnera la contribución a la competitividad turística del destino Cuba (Ayala y Hernández, 2021).

De acuerdo con el Anuario Estadístico de la ONEI (2022), si se hace una comparación entre los datos que recoge este con respecto a los del compendio, estarían faltando más de la mitad de las series recogidas en este último. Se pueden citar: actividad de las agencias de viajes, formación del capital, forma de organización de los viajes, indicadores macroeconómicos relacionados al gasto turístico, entre otros.

---

*Deficiencias detectadas en el análisis del pilar y recomendaciones para el futuro cálculo de sus indicadores*

En sentido general, conviene señalar como deficiencia el gran volumen de información que se requiere para evaluar los diferentes indicadores del pilar Priorización de viajes y turismo. Aspecto que se complejiza aún más en el contexto cubano debido a la ausencia de normas contables internacionales convencionales y la falta de información sistemática.

Unido a ello, las cuentas nacionales, la balanza de pagos y las cuentas monetarias y fiscales no se hallan disponibles en los formatos que normalmente se encuentran en otros países que han adoptado las cuentas estándar del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial. A su vez, los balances generales y los estados de resultados de las empresas están disponibles en formatos convencionales en su gran medida (Feinberg y Newfarmer, 2016).

Para la conformación y cálculo de los indicadores conviene emplear herramientas como el método de logro relativo para normalizar variables y del valor percibido (VALPER), el método triángulo Fuller combinado con el de expertos, para obtener los vectores de ponderación de indicadores. Para validar el procedimiento y los diferentes indicadores, se podría emplear entre otros elementos el índice de consenso con medidas de variabilidad y para la confiabilidad el estadístico no paramétrico Coeficiente de Concordancia de ANOCHI.

Asimismo, sería interesante poder comparar los resultados de la evaluación de la competitividad en Cuba respecto a otros destinos previamente seleccionados a través del test de Kolgomorov Smirnov, destacando la encuesta como instrumento fundamental para la obtención de información y sus escalas, a las que en todos los casos se les probaría su confiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach. De igual forma, resalta el empleo del trabajo matricial, en la construcción de la Matriz de toma de decisiones para la elaboración de los índices sintéticos de competitividad parcial - global.

## **CONCLUSIONES**

El destino como base del desarrollo de la actividad turística se ha convertido en un escenario objeto de estudio desde el enfoque competitivo.

La medición de la competitividad turística, a partir del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, si bien no contempla la totalidad de los destinos turísticos existentes; dota de información valiosa para la gestión estratégica a los 140 países que forman parte del reporte.

Dentro del índice, el Pilar priorización de los Viajes y Turismo expresa la medida del interés gubernamental sobre el sector turístico. En el caso del destino Cuba, aunque el pilar, en sentido general, se comporta de una manera favorable; se diagnostican deficiencias respecto a las estrategias de marketing, branding y la gestión de la Marca País. Por otro lado, también se encuentran entre los indicadores más afectados los relacionados con los datos estadísticos que proporciona el destino, no solo para el índice sino también para la propia gestión del destino.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, L. I. (2021). La proyección del desarrollo del turismo en Cuba en el pensamiento de Fidel Castro Ruz. *Revista Conrado*, 17(83), 237-243.
- Ayala, H., y Hernández, Y. (2021). Memoria de llegadas e ingresos por turismo en Cuba en el lustro 2015-2019. *Revista Científica Ecociencia*, 8(1), 65–84. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.81.436>
- Calderwood, L. U. y Soshkin, M. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>
- Condor, V. (2018). Turismo y desarrollo sostenible. Fundamentación teórica para la construcción de un modelo de desarrollo turístico. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 47-52.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing*. Ed. Pirámide.
- Feinberg, R., y Newfarmer, R. (2016). *Turismo en Cuba: En la ola hacia la prosperidad sostenible*. Latin America Initiative at Brookings. Kimberly Green Latin American and Caribbean Center.



- García, E., y Gago, P. (2017). Medición de la competitividad turística internacional. Sesgos en la Encuesta de Opinión del Índice de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(2), 299-322.
- Hassen, S. (2000). Determinants of market competitiveness in a environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 3(8), 240-259.
- Hong, W. (2009). Global Competitiveness Measurement for the Tourism Sector. *Current Issues in Tourism*, 1(12), 118-127.
- Kotler, P. (2006). *Marketing de lugares: como conquistar un crecimiento de largo plazo en América Latina y el Caribe*. Sao Paulo: Prentice Hall.
- Marsans, L. (2010). *Experiencia de Cuba en materia de Marca País*. Paper presented at the III Seminario Regional sobre las marcas y los diseños industriales como factores de innovación y activos empresariales: Construyendo Marca País.
- MINTUR. (2014). *Resolución 186. Política de comunicación para el sistema del turismo*. Cuba: Ministerio del Turismo.
- MINTUR. (2020). *Plan de desarrollo del turismo al año 2030*. La Habana: Ministerio de Turismo de Cuba.
- OMT. (2017). *Notas metodológicas de la base de datos de estadísticas de turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- ONEI. (2022). *Anuario estadístico de Cuba 2022*. [http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/15\\_turismo\\_2021\\_0.pdf](http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/15_turismo_2021_0.pdf)
- Rodríguez, J. (2022). *La crisis económica en Cuba y su enfrentamiento en el 2022: una actualización*. <https://www.cubaperiodistas.cu/index.php/2022/1>
- Rodríguez, J., y Odriozola S. (2020). *Impactos económicos y sociales de la COVID-19 en Cuba. Opciones políticas*. Informe del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD).

- Rodríguez, J. M., Rubio, L., Alonso, M. y Celemín, M. (2016). Aplicación de un modelo cuantitativo objetivo para la medición de la competitividad de los destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (38), 415–430.
- Torres, P. y Marrero, M. (2014). Algunas consideraciones sobre la medición de la competitividad de destinos turísticos. Turismo cultural. *Retos Turísticos*, 2(2), 60-78. Recuerado de: <http://retos.umcc.cu/index.php/retos/article/viewFile/60/54>
- Virgili, U. (2016). *La comunicación de los destinos turísticos y sus marcas a través de los medios sociales*. <https://www.detinosturisticos.ed/php/2016/1>
- World Economic Forum (WEF) (2019). *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2019*. Ginebra: World Economic Forum's Platform for Shaping the Future of Mobility. Disponible en: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)
- Wu, W. (2011). Beyond Travel and Tourism competitiveness ranking using DEA, GST, ANN and Borda count. *Expert Systems with Applications*, 1( 38), 12974–12982.

### 1.3. Procedimiento para evaluar la apertura internacional del destino Cuba

Dr.C. Mercedes del Carmen Franco, Doctora en Ciencias Económicas,  
Profesora, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

mercedes.franco@ftur.uh.cu

Lic. Roxana Vega González , Hotel Copacabana. roxanavega001025@gmail.com

Lic. Janet David Mena, Profesora, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

janecitadame@yahoo.com

#### Resumen

En el complejo escenario global, la recuperación del turismo pos-covid 19 depende del desempeño competitivo de cada destino. El proceso de recuperación del turismo pos pandemia en el caso de Cuba, avanza a un ritmo lento. Con el propósito de evaluar cómo influyen en Cuba las políticas y factores relacionados con los indicadores de Apertura Internacional en la competitividad del destino, se propuso un procedimiento. El procedimiento consta de cuatro fases que conjugan diferentes herramientas, métodos y técnicas para la obtención y procesamiento de la información y permite evaluar la apertura Internacional del destino y la situación competitiva de la Apertura Internacional en Cuba, para poder compararla con otros destinos y trazar estrategias para su mejora.

**PALABRAS CLAVES:** DESTINOS TURÍSTICOS, COMPETITIVIDAD, APERTURA INTERNACIONAL, DESARROLLO TURÍSTICO.

#### INTRODUCCIÓN

En un escenario global caracterizado por una profunda recesión económica, el turismo destaca entre los sectores más afectados. Cuba no es ajeno a los efectos negativos de la crisis sanitaria y los prejuicios económicos son numerosos. Este contexto obliga a la búsqueda de estrategias y políticas específicas que mitiguen los impactos de la crisis (Franco et al., 2020).

En la actualidad, se hace necesaria la formulación de estrategias empresariales basadas en la competitividad y la adaptación a las nuevas condiciones, partiendo de la información sobre las características del destino.

En la literatura científica se encuentran antecedentes de estudios teóricos sobre la competitividad de los destinos turísticos que constituyen puntos de referencia para los estudios de la misma. Entre ellos destacan: el Modelo Integral de Competitividad del Destino propuesto por Dwyer y Kim (2003), el modelo de Competitividad de Destino Sostenible de Heath (2003) y el modelo de Monitor de Competitividad de Gooroochwurn y Sugiyarto (2005).

Mientras Assaf y Abgola (2011) y Knežević et al. (2016) han abordado los estudios de competitividad teniendo en cuenta la eficiencia del destino para ofrecer los servicios turísticos y generar demanda turística, todo ello enfocado en el diseño de estrategias integrales. Autores como Pike (2012) y Chen y Pou (2013) proponen elementos como la diferenciación y el posicionamiento, como recursos para alcanzar las ventajas competitivas de los destinos.

En Cuba destacan los estudios de Martín (2012), el cual presenta un método abreviado de medición de la competitividad de los destinos turísticos. Su propuesta dista de las propuestas más reconocidas a nivel internacional ya que no persigue el cálculo de un indicador de competitividad, sino que evalúa la relación de la atractividad para un mercado específico.

Otros autores han realizado estudios de competitividad del destino Cuba o de sus destinos específicos, entre ellos Figueras y Pérez (2015); García y González (2016); Medina et. al (2018); Illas (2019); Novales (2020); Román et al. (2021).

No obstante, a pesar de incluir enfoques novedosos y realizarse con la intención de disminuir las insuficiencias detectadas en los modelos internacionales y de adaptarlos al contexto cubano, se identifica la falta de consenso entre los investigadores con relación a las variables que determinan la competitividad, así como la correcta definición de los productos territoriales que incidirán en la forma de evaluarla.

Otro elemento importante es la imposibilidad de realizar estudios comparados con otros destinos, al no estar estandarizadas las metodologías, lo que implicaría un esfuerzo investigativo de gran proporción al tener que evaluar no solo el destino país, sino todos aquellos destinos con los que se desee compararlo. Estos elementos ponen en evidencia la existencia de una brecha en el conocimiento y en la evaluación de la competitividad turística y hacen necesario su estudio.

Para medir la competitividad a nivel de país o región existen varios índices y estos reflejan diferencias en las variables que incluyen para determinar el desempeño competitivo, entre ellos; Informe Global de Competitividad (IGC), Índice de Competitividad, o el Índice de Libertad Económica y el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, reporte que publica el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés).

Entre los indicadores que componen a este último se encuentra la Apertura Internacional, pues el desarrollo del sector competitivo de viajes y turismo a nivel internacional requiere un cierto grado de apertura y facilitación de viajes. Este es uno de los subíndices que usa Foro Económico Mundial, para diseñar el ranking de competitividad. No obstante, al no pertenecer Cuba al WEF, no se realizan evaluaciones del indicador.

Considerando estos elementos, se identifica la necesidad de evaluar indicadores de competitividad para el destino país y dentro de ellos, en especial, la apertura internacional. La investigación contribuye a determinar la posición competitiva de Cuba como destino turístico, y proponer acciones de mejora a corto, mediano y largo plazo para atraer a mercados internacionales y lograr comparar a Cuba con otros países incluidos en el ranking de competitividad del WEF.

## **METODOLOGÍA**

Los orígenes de la competitividad en el pensamiento económico se remontan a la economía clásica y en particular a la teoría de la ventaja comparativa. De los conceptos de interés para la investigación, el primero en ser definido es el de ventaja competitiva, dado por Porter (1985) quien introduce un concepto novedoso que iba en concordancia con sus teorías de asentar la competitividad en la base del sector empresarial como eje del desarrollo competitivo.

“Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior al resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse en el tiempo”. (Porter, 1985)

Con respecto a las tendencias de los enfoques a la hora de estudiar la competitividad López (1998) identifica dos tendencias; primera, los desarrollos teóricos y conceptuales que intentan clarificar la manera de establecer las bases para impulsar la competitividad de una entidad económica delimitada (nación, región, cadena productiva o sector y empresas); y, segunda, la tendencia empírica encaminada a la cuantificación del concepto (Vega et al, 2014).

Las autoras de esta investigación, una vez descrito los conceptos de competitividad basándose en las dos líneas analizadas, asume los elementos planteados por López (1998), porque se enfoca en una de las ramas del sector terciario: turismo.

### **Competitividad de los Destinos Turísticos**

En la bibliografía consultada destaca el hecho de que al referirse a la competitividad turística muchas veces se hace como término análogo a competitividad de destinos turísticos.

Para Hong (2009) la competitividad turística es la capacidad de un destino para crear, integrar y proporcionar experiencias de turismo, incluyendo los de valor añadido de bienes y servicios considerados importantes por los turistas. Estas experiencias sostienen los recursos de un destino turístico y ayudan a mantener una posición en el mercado en relación a otros destinos.

El aumento del interés por el conocimiento de los factores que condicionan la competitividad de los destinos turísticos se ha traducido en un volumen creciente de literatura científica aparecida recientemente.

En cuanto a la conceptualización de la competitividad turística, Hassan (2000) plantea que se define 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.

Mientras que para Francés (2003) la competitividad de los destinos se establece en función del atractivo del destino, su gestión, organización, información, accesibilidad y eficiencia, señalando además, que el atractivo depende de los elementos presentes, la gestión depende de los esfuerzos de mercadeo y de gerencia y la accesibilidad va a depender del grado de apertura del país.

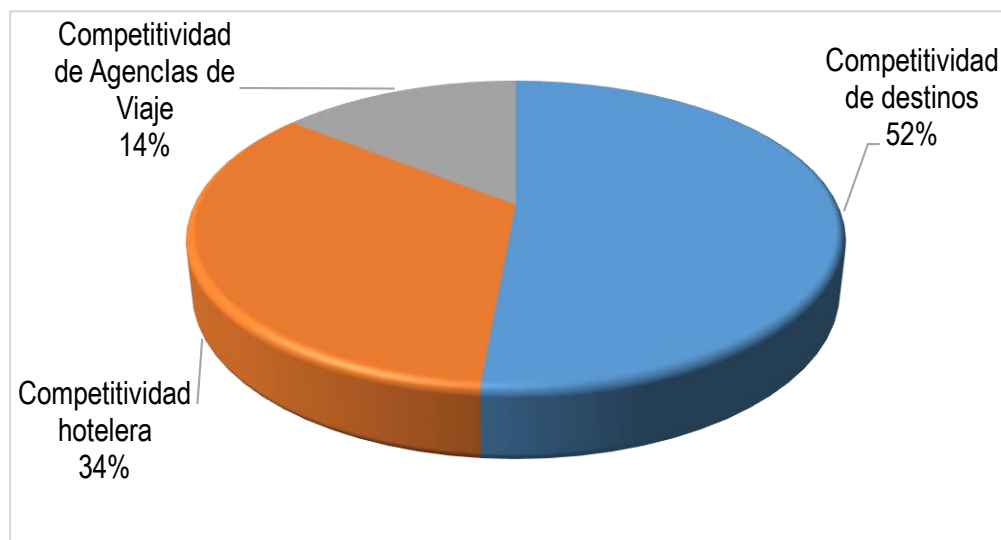
Según la OMT el sistema turístico está integrado por cuatro elementos: el espacio geográfico, la demanda, la oferta y los operadores del mercado. De estos, son evaluables la competitividad de tres de ellos, el espacio geográfico: entendido como el destino turístico en el que se desarrolle la gestión, la oferta turística generada en ese espacio geográfico y los operadores del mercado.

En este sentido se realizó un análisis bibliométrico de las investigaciones recopiladas en las que se investigue la competitividad de destinos turísticos, hoteles y agencias de viajes (AA.VV).

Para el desarrollo de la búsqueda bibliográfica se ingresaron palabras claves como competitividad turística, competitividad hotelera, competitividad en destinos turísticos, competitividad en AA.VV, tanto en idioma español como en inglés. De los resultados encontrados se determinó un total de 35 investigaciones que respondían a estos criterios de búsqueda.

Con predominio de las publicaciones relacionadas con la competitividad en destinos turísticos, en 18 de los casos (Figura 1).

**Figura 1.** Resultados de los niveles de análisis sobre la competitividad turística



Fuente: Elaboración propia

De los 35 trabajos encontrados solo 21 hacían un análisis competitivo real, ya sea mediante la aplicación de metodologías propuestas por otros investigadores (17 investigaciones), a partir de propuestas metodológicas (10 investigaciones) y/o determinando factores claves del éxito para la competitividad turística (28

investigaciones). De manera general en las investigaciones se identificaron rasgos entre los que destacan:

- Aplicación de encuestas a directivos, trabajadores y consumidores del servicio turístico para evaluar la competitividad a partir de los niveles de satisfacción.
- Aplicación de encuestas a especialistas para determinar los indicadores de competitividad más destacados dentro de los factores claves del éxito.
- Consulta a expertos y método Delphi: para la determinación y validación de indicadores para la medición de la competitividad.
- Revisión bibliográfica de estudios de competitividad en otros sectores.

A partir del análisis anterior se puede concluir que los estudios sobre la competitividad turística han aumentado gradualmente en los últimos años debido a la importancia que posee. Sin embargo, se carece de estudios para determinar los indicadores de competitividad y elaborar procedimientos para su evaluación en el destino Cuba.

### **Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI)**

Identificar y medir las variables que condicionan la competitividad de los destinos turísticos se ha convertido en uno de los grandes retos de los investigadores turísticos de los últimos años. Durante la última década, han aparecido varias propuestas con este objetivo, entre las que destaca el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, TTCI (*Travel and Tourism Competitiveness Index*).

Dicho Índice se evalúa de forma bienal desde el 2006 para medir los factores y políticas que ayudan al desarrollo sostenible del turismo directo y estrechamente relacionado con la competitividad y desarrollo general de cada país. Se considera, la evaluación más importante a nivel global. El Índice determina la competitividad a través de cinco subíndices, 17 pilares y 112 indicadores (WEF, 2022).

Es uno de los índices más empleados y prácticos, debido a su credibilidad, la veracidad de los datos y la combinación de información cualitativa y cuantitativa lo que le genera notoriedad internacional (Wu, 2011).

### **Indicadores para evaluar el pilar Apertura Internacional**

En el subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes, propuesto por el Foro Económico Mundial se encuentra el pilar Apertura Internacional, que mide hasta qué



punto un destino está facilitando el turismo receptivo a través de su política de visas, distinguiendo si el país puede visitarse sin una visa, una visa puede obtenerse a la llegada o una visa electrónica está disponible. Registra la apertura promedio ponderada de todos los acuerdos bilaterales de servicios aéreos y evalúa el nivel de apertura de un país a los bienes y servicio.

El pilar que mide la capacidad que posee un país de transar bienes y servicios con el resto del mundo. El mismo se puede evaluar a través de tres indicadores:

- Requisitos de visa
- Apertura de los acuerdos bilaterales de servicios aéreos
- Número de acuerdos comerciales regionales vigentes

### **Requisitos de Visa:**

Este indicador mide en qué medida un país de destino facilita el turismo receptivo a través de su política de visados. La movilidad de los viajeros es fundamental para el comercio de servicios turísticos y, por lo tanto, desempeña un papel importante para la competitividad de un destino. El indicador permite evaluar las iniciativas que desarrollan los países para facilitar los viajes, facilitando que los viajeros se desplacen con mayor libertad y eficiencia.

La visa es el documento que permite al titular entrar, salir o permanecer en un país por un período específico de tiempo. El requisito y la concesión de una visa pueden variar según una serie de factores, entre ellos: la duración de la estancia, el propósito de la visita, el país de origen y la política de visados recíprocos.

Por otra parte, el tiempo y el esfuerzo dedicado a los trámites de obtención de la visa puede influir en la elección del destino, el comportamiento de viaje y el patrón de flujos de viaje. Al reducir o eliminar tales impedimentos, los destinos pueden posicionarse como más amigable para los turistas y acogedor en relación con los países competidores.

La medición del indicador se basa en los requisitos de visado y el número de visados expedidos por año y porcentaje de turistas.

El requisito de visado contempla el número de países que requieren visados y el método de expedición, incluyendo visa de papel, eVisa o visa a la llegada y se utiliza como escala de puntuación:

- 100 = no se requiere visa para los visitantes de todos mercados de origen
- 0 = visa tradicional requerida para los visitantes de cada mercado de origen

Se calcula como porcentaje de la población mundial que está exento de una visa o es elegible para visa a la llegada o visa electrónica cuando visita el país de destino, donde:

- la población de origen de los mercados que pueden visitar el país de destino sin visado es totalmente contada (es decir, peso 1).
- la población de los mercados emisores que puede obtener una visa a la llegada al ingresar al país de destino se pondera en 0,7.
- la población de los mercados emisores que puede usar una visa electrónica se pondera por 0.5.

### **Apertura de los Acuerdos Bilaterales de Servicios Aéreos:**

La conectividad es fundamental para la competitividad del turismo internacional. En el nivel más básico, un destino no conectado será inalcanzable para los turistas. La disponibilidad de rutas aéreas, operadores y la frecuencia de los vuelos, más el tiempo de viaje desde los principales mercados determinan el flujo de turistas. La inversión en infraestructura internacional, incluidos los enlaces de transporte aéreo, es también importante para su desarrollo turístico.

Según la Organización Mundial del Comercio, el Índice de apertura de los acuerdos bilaterales de servicios aéreos mide la apertura media de los acuerdos de dichos servicios, estableciendo las siguientes puntuaciones:

- 0 = más restringidos
- 38 = más liberales

El indicador incluye la consideración de los movimientos de personas, el número de instalaciones de transporte como aeropuertos internacionales y el número de operadores a los principales mercados en crecimiento, incluidas las compañías

turísticas. Mide la apertura media ponderada de todos los Acuerdos bilaterales de Servicios Aéreos (ASA) celebrados por los signatarios de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) registrados en los Acuerdos Mundiales de Servicios Aéreos (WASA) de la OACI.

Los datos se obtienen del tráfico bilateral programado de pasajeros que tiene lugar bajo cada ASA y los datos reglamentarios provienen de la base de datos WASA de la OACI y los datos de tráfico se obtienen de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA).

### **Número de Acuerdos Comerciales Regionales Vigentes:**

Aunque el término utilizado por la Organización Mundial del Comercio (OMC) es “regionales”, incluye acuerdos de libre comercio bilaterales entre países o grupos de países que no están en la misma región. Se calcula que más de la mitad del comercio mundial se desarrolla actualmente al amparo de dichos acuerdos.

El indicador evalúa el nivel de apertura de un país a los bienes y servicios extranjeros medido por la suma del número de Acuerdos Comerciales Regionales (ACR) y el número de Acuerdos de Integración Económica (EIA) vigentes en la Organización Mundial de Comercio, ya sea en virtud del artículo XXIV del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994 o de la Cláusula de Habilitación (para los ACR que abarcan el comercio de mercancías), o en virtud del artículo V del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (para los ACR que abarcan el comercio de servicios).

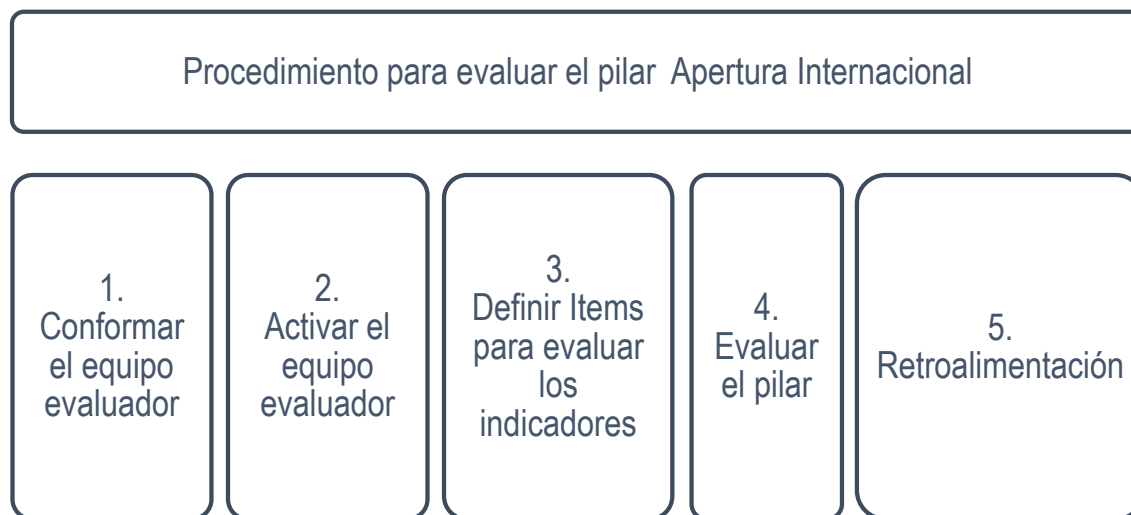
### **Pautas para evaluación de la Apertura Internacional en el destino Cuba**

La trayectoria metodológica para la evaluación de la apertura internacional, está basada en una adaptación propuesta por Parra (2020), que propone un procedimiento para la evaluación de la competitividad de los destinos turísticos rurales

El objetivo del procedimiento es evaluar la competitividad de la apertura internacional del destino Cuba. Ello permitirá obtener una retroalimentación que conduzca, al mismo tiempo, a elevar el desempeño del destino en el presente y en el futuro, a través de la mejora continua y la posibilidad de un turismo más accesible.

El mismo consiste en la formación de un equipo evaluador que se encargue de la recopilación de información según los ítems definidos en relación a los principales mercados emisores, para poder hacer una valoración general de la apertura internacional del destino y puntuarla en la escala expuesta por el Foro Económico Mundial (Figura 2).

**Figura 2.** Procedimiento propuesto para evaluar el pilar Apertura Internacional



Fuente: Elaboración propia

### **Paso 1. Conformación del equipo evaluador**

Se hace necesario seleccionar efectivamente los miembros del grupo, para garantizar juicios precisos y acertados en función de la problemática a tratar. Para ello, se deben establecer requerimientos que son necesarios por parte de los miembros, con el fin de garantizar, por una parte, pertinencia en las evaluaciones y por otra, conseguir imparcialidad en sus juicios.

Para su selección se establece como requisitos que posean una alta competencia profesional (relacionados con la actividad turística en el destino) y que posean interés en participar en el estudio.

Por lo que, se constituye un equipo de investigación conformado por la Dirección de Ciencia y Técnica y expertos del Ministerio de Turismo, trabajadores de INFOTUR, profesores de la Facultad de Turismo y especialistas del Ministerio de Relaciones Exteriores.

## Paso 2. Activación del equipo evaluador

Se activa de forma bienal. El director de Ciencia y Técnica del Ministerio de Turismo designa al especialista que convocará a los expertos. Se realiza reunión inicial con los expertos, se plantean los objetivos y se inicia el proceso de evaluación.

## Paso 3. Definición de los Ítems para la evaluación del Pilar Apertura Internacional

Existe un patrón estacional distinto para cada tipo de mercado emisor, lo que significa que al analizar la competitividad de la apertura internacional es oportuno hacerlo por mercados, no todos tienen un mismo peso sobre el total de los arribos, ni el mismo patrón estacional. Por ende, el estudio de los indicadores de dicho pilar debe ir acompañado de la definición de aquellos mercados que tienen las mayores cuotas.

Para la evaluación del pilar, el equipo se basará en el análisis de los siguientes ítems con respecto a los mercados emisores (Mi) de turismo a Cuba con mayores cuotas (Tabla 1). Además, teniendo en cuenta su criterio en cuanto al peso que tiene cada ítem dentro del indicador, el equipo deberá asignar valores ponderados (Pp) a los mismos entre 0 y 1.

**Tabla 1: Ítems para evaluar la Apertura Internacional**

Ítems para la evaluación del pilar Apertura Internacional	Observaciones
1. Requisitos de Visado	
1.1 Requerimiento de visado o no para entrar a Cuba, según el mercado emisor (Mi)	
1.2 Políticas migratorias de mercado emisor y de Cuba respecto a ese mercado	
1.3 Método de obtención del visado (eVisa, visa papel o visa a la llegada).	El indicador debe ser evaluado por mercado emisor
• Ingreso sin visado Pp=1	
• visa al ingresar Pp=0.7	
• visa electrónica Pp=0.5	
1.4 Precio según el mercado emisor (Mi)	
1.5 Validez del visado (tiempo) por cada Mi	
1.6 Número de visados expedidos por año para cada Mi	
1.7 Porcentaje de llegada de visitantes (Cuota de mercado*100)	

**Tabla 1: Ítems para evaluar la Apertura Internacional (continuación)**

Ítems para la evaluación del pilar Apertura Internacional	Observaciones
2. Apertura de Acuerdos Bilaterales de Servicios Aéreos Escala para evaluar el indicador: 0-38 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 = más restringidos</li> <li>• 38 = más liberales</li> </ul>	
2.1 Política del transporte aéreo cubano	
2.2 Número de acuerdos bilaterales aéreos en el mundo, según la WASA de la OACI	El indicador permite hacer una valoración general, no es necesario especificar por mercado emisor
2.3 Número de acuerdos bilaterales aéreos, según la WASA de la OACI, que tiene Cuba	
2.4 Objetivos y Alcance de los acuerdos firmados por Cuba	
2.5 Posibilidad de firmar otros Acuerdos Bilaterales de Servicios Aéreos	
2.6 Número de aeropuertos internacionales	
2.7 Cantidad de Llegadas de visitantes en los 2 años	
2.8 Cantidad de operadores turísticos en los Mi en crecimiento	
3. Número de Acuerdos Comerciales Regionales Vigentes	Es recomendable diferenciar los acuerdos firmados con los principales mercados emisores
3.1 Número de Acuerdos Comerciales Regionales Vigentes firmados entre Cuba y el Mi	
3.2 Número de Acuerdos de Integración Económica	

Fuente: Elaboración propia

Para el conocimiento de los mercados con mayores cuotas, se utilizarán los datos expuestos sobre la llegada de visitantes por el Anuario Estadístico de Cuba. Posteriormente, con los datos obtenidos, se calcularán dichas cuotas.

Es importante destacar, que se le dieron valores ponderados al ítem: método de obtención del visado (eVisa, visa papel o visa a la llegada), puesto que los mismos están determinados por el Foro Económico Mundial.

#### **Paso 4. Evaluar el pilar**

El Equipo Evaluador se encargará de recopilar toda la información, basándose en los ítems expuestos. Las fuentes para recopilar información deben ser: revisión de los resultados de las encuestas nacionales de destino, estado del cumplimiento de las normas que regulan la operación turística, datos de la ONEI, recopilación de datos de

la OMT sobre la obligación de visado, datos sobre los Acuerdos de Integración Económica (EIA) y Acuerdos Comerciales Regionales (ACR) vigentes en la Organización Mundial de Comercio y Registros de los Acuerdos Mundiales de Servicios Aéreos (WASA) de la OACI.

Luego de recopilada toda la información, el equipo evaluador hará un análisis de la situación de los indicadores de la apertura internacional en Cuba, teniendo en cuenta los principales mercados emisores.

Una vez recopilada la información y analizados los tres indicadores, se puntuará el pilar Apertura Internacional en la escala del 1 al 7 (puntaje utilizado por el Foro Económico Mundial) a través de una Encuesta de Opinión Ejecutiva, que se realizará con los Delegados Territoriales del Ministerio de Turismo.

La pregunta será:

¿Qué tan capaz es el destino Cuba de transar bienes y servicios con el resto del mundo? (1=No es capaz; 7=Máxima capacidad)

#### Paso 5. Retroalimentación

Basándose en los resultados obtenidos, se realizarán comparaciones con otros destinos, principalmente con los de mayor competencia, para poder determinar la posición Cuba ante ellos. Se realizará comparaciones con otros destinos, sobre todo República Dominicana y México, que es la mayor competencia, pues son los países más cercanos que han mejorado su postura relativa en los últimos informes del Foro Económico Mundial.

Se propondrán algunas recomendaciones, con el objetivo de lograr una alta apertura en el destino Cuba, que posibilite un mejor acceso de visitantes.

Las mismas, pudiesen ir encaminadas a considerar las experiencias de otros países con mejores resultados y basándose en las características de Cuba, crear estrategias para lograr una mejor apertura. Mejorar las infraestructuras de transporte aéreo para adecuarlas a los viajes modernos, y reducir los impuestos, tasas y cánones; esto estimulará la demanda de los consumidores y hará más viable comercialmente la actividad de las compañías aéreas. Incentivar la creación de nuevas rutas aéreas,

prestando apoyo mediante un marco normativo y la facilitación de iniciativas conjuntas de comercialización y firmar nuevos acuerdos bilaterales regionales.

## CONCLUSIONES

El procedimiento para evaluar la apertura internacional como pilar de competitividad, permite a los decisores obtener retroalimentación sobre los indicadores: Requisitos de visa, Apertura de los acuerdos bilaterales de servicios aéreos y Número de acuerdos comerciales regionales vigentes.

La evaluación del pilar permitirá proponer acciones de mejora a corto, mediano y largo plazo para atraer a mercados internacionales, determinar la posición competitiva de Cuba como destino turístico y lograr compararlo con otros países incluidos en el ranking de competitividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Assaf, A. G., y Agbola, F. W. (2011). Modelling the performance of Australian hotels: A DEA double bootstrap approach. *Tourism Economics*, 17 (1), 73- 89.
- Chen, C., y Phou, S. (2013). A closer look at destination: Image, personality relationship and loyalty. *Tourism Management*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026151773Dihub>
- Dwyer, L., y Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.  
<https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Figueras, M. A., y Pérez, Y. (2015). Caracterización del Caribe Insular como escenario de hipercompetencia para Cuba. *Revista Economía y Desarrollo*.
- Francés, A. (2003). *Turismo: competitividad y estrategia. Planes de desarrollo de destinos turísticos con el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones IESA. Caracas
- Franco, M., Cisnero, L., & Echarri, M. (2020). El efecto de la Covid-19 en el turismo y los retos para los trabajadores por cuenta propia. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. 118-137,  
<http://anuarioeco.uo.cu/index.php/aeco/aeticlevies/5157>



- García, Y., y González, Á. (2016). *La innovación como nuevo paradigma de la competitividad: Perspectiva en la gestión del destino país Cuba*. 41-48. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/05CA201602.pdf>
- Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmental sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*.
- Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10 (2), 124-142.
- Hong, W. (2009). Global Competitiveness Measurement for the Tourism Sector. *Current Issues in Tourism*. 12. 105. <http://doi.org/10.1080/13683500802596359>
- Illas, I. (2019). *Evaluación de la atractividad competitividad. Caso de Estudio destino turístico. Las Tunas para el mercado canadiense* [Memoria escrita presentada en opción al título académico de Máster]. <http://hdl.handle.net/123456789/4229>.
- Knežević, L., Dwyer, L., Koman, M., y Mihalić, T. (2016). Drivers of destination competitiveness in tourism: A global investigation. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1041-1050. <https://doi.org/10.1177/0047287515617299>.
- López, F. (1998). *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y resultados de las agencias de viajes en España*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Martín, R. (2012). *La medición de la competitividad turística de los destinos*. Monografía de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Medina, J., Pérez, E., y Riquenes, M. (2018). Determinación de la competitividad de destino turístico. Aplicación en Holguín para el mercado estadounidense. *Explorador Digital*, 2(3), 36-50. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i3.335>

- Novales, H. (2020). *Competitividad turística del destino Varadero en el mercado alemán con respecto a Cancún y Punta Cana*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Parra. (2020). *Procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales*. Tesis Doctoral. Universidad de La Habana
- Pike, S. (2012). Destination positioning opportunities using personal values: Elicited through the Repertory Test with Laddering Analysis. *Tourism Management*, 33, 100-107. <https://ideas.repec.org/a/eee/touman/v33y2012i1p100-107.html>
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, York.
- Vega, A., Petro, G., Simancas, C., Piñeros, T., & Ortega, E. (2014). Indicadores de Competitividad en el sector turístico de Bogotá: Una propuesta en la perspectiva de la Competitividad Sistémica. Bogotá Humana
- World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Geneva.
- World Travel & Tourism Council. (2018). *Country New League table summar 2017*. London, UK: World Travel & Tourism Council.
- World Travel & Tourism Council Caribbean Report. (2022). *Travel and Tourism in the Caribbean*. Prospects for growth.
- Wu, W. (2011). *Beyond Travel & Tourism competitiveness ranking using DEA, GST, ANN and Borda count*. Expert Systems with Applications.
- World Economic Forum (WEF) (2022). *Travel and Tourism Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable and resilient Future*. Insight Report, May 2022.

#### 1.4. Identificación de buenas prácticas en la gestión de los destinos en México y República Dominicana

M.Sc. Yoan Hernández Flores, jefe Departamento Docente Viajes, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

[yoan961122@gmail.com](mailto:yoan961122@gmail.com)

Lic. Anne Llanes Taset, Adiestrada OSDE Cubasol S.A. [annellanest@gmail.com](mailto:annellanest@gmail.com)

Lic. Daniel Hernández Cádiz, Adiestrado Grupo de Turismo, GAVIOTA S.A.

[danikimi2000@gmail.com](mailto:danikimi2000@gmail.com)

### RESUMEN

Los diferentes modelos de estudios de competitividad a nivel internacional, han reflejado dentro de sus componentes a la gestión de los destinos turísticos como un pilar fundamental en el éxito que puedan alcanzar los diferentes países, y por ende para mejorar su posición competitiva en el mercado. La investigación que se presenta tiene como objetivo realizar una caracterización general de la gestión de los destinos en dos países que se encuentran cercanos al destino Cuba y que además constituyen competencia directa en la actividad turística: México y República Dominicana. Entre los principales métodos y herramientas utilizados durante la investigación se encuentran las entrevistas a especialistas de ambos destinos, así como el análisis bibliográfico de la literatura presente en la web abierta. Los principales resultados obtenidos permitieron no solo poseer un cuerpo teórico que permita identificar elementos en comunes en las actividades de gestión de los destinos, sino que además con ello se sientan las bases para desarrollar otras investigaciones en aras de identificar buenas prácticas que puedan ser implementadas en otros países.

**PALABRAS CLAVES:** ESTUDIOS, COMPETITIVIDAD, GESTIÓN, DESTINOS TURÍSTICOS.

### INTRODUCCIÓN

El turismo en los últimos años ha tomado notable importancia como factor de desarrollo económico y social en el mundo, contribuyendo al crecimiento de los países. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) es el tercer sector más

importante de la economía mundial en materia de exportaciones (ONU, 2020) influyendo en la transformación de comunidades enteras en países desarrollados y en desarrollo, además de representar más del 20% del Producto Interno Bruto (PIB) de algunos países.

Sin embargo, con la aparición de la COVID-19 a finales del 2019 se configuró un nuevo escenario de aprendizaje para la economía turística mundial, donde el turismo fue uno de los sectores más afectados, debido a que para su ejecución es necesaria la movilización en masa, estancia en lugares entre otras actividades que no se podían realizar debido a la pandemia (Hernández, Sánchez, Saldíña & Rives, 2020).

A medida que se fueron reanudando los viajes en ciertos lugares, la inseguridad de los clientes, la incertidumbre sobre la evolución de la pandemia y la crisis económica implantaron serios desafíos al sector turístico. Se hizo necesario crear una experiencia de viaje segura y responsable tanto para clientes como para trabajadores. Esto también contribuyó a transformar la relación turismo-naturaleza, planteándose la forma en la que la actividad afecta a los recursos naturales y ecosistemas.

Aunque aún no se ha declarado el fin de la pandemia, ya se ha retomado el turismo en el mundo entero prácticamente, cumpliendo con las medidas sanitarias precisas para evitar el contagio. Por esta razón hoy, competitividad y sostenibilidad, son dos conceptos muy apreciados y evaluados con mayor frecuencia por los clientes.

El desarrollo propio del sector ha ocasionado que aumente la competencia entre los destinos, que genera a su vez la necesidad de diseñar estrategias que contemplen los recursos de los destinos que generan valor para el turista. Hassan (2000) plantea que la competitividad de un destino turístico es "la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor añadido que sostienen sus recursos al tiempo que mantienen su posición en el mercado en relación a sus competidores" (p. 239). Esta definición permite ver que la competitividad se puede determinar en relación con la posición del destino en el mercado turístico.

A partir de las ideas de Rodríguez (2016); Paz (2011); Martín (2010), para estudiar la gestión en los destinos se debe empezar reconociendo las complejas relaciones que existen en el interior de estos como productos turísticos territoriales, en consecuencia, aparece la necesidad de entender al destino desde sus límites, contenido, actores y

clientes, de forma que se permitan establecer instrumentos para la gestión de los recursos y la comercialización.

El éxito de los destinos turísticos depende en gran medida de la habilidad de gestionar sus componentes, a esto se debe que varios destinos han creado entes gestores, denominadas Organizaciones de Gestión de Destinos (OGD), que son los que se encargan de liderar en los procesos integrales de gestión. (Moreno, Sario & Ávila, 2018)

En el Caribe existen destinos que gestionan sus atractivos e infraestructura estratégicamente para el aprovechamiento turístico, y con ello logran un alto grado de satisfacción en el visitante y mejorar la calidad de vida para sus residentes, tal es el caso específico de México donde a pesar de que sus indicadores disminuyeron notablemente entre los años 2020 y 2021, por la influencia de la COVID-19, el destino país continúa manteniendo altos porcentajes de llegadas e ingresos por visitantes internacionales, manteniéndose como referente del sector del turismo en el área caribeña (Mojica, Rodríguez, Maldonado & Marín, 2021), posicionándose como el país más visitado de América, representando un 34,8% con respecto al total de llegadas de turistas al continente en 2022, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) citados por Naranjo & Martínez (2022) y superando los niveles prepandémicos en cuanto a ingresos por turismo internacional entre enero-julio de 2022, con un aumento del 8% con respecto a 2019, según los datos que aporta OMT (2022).

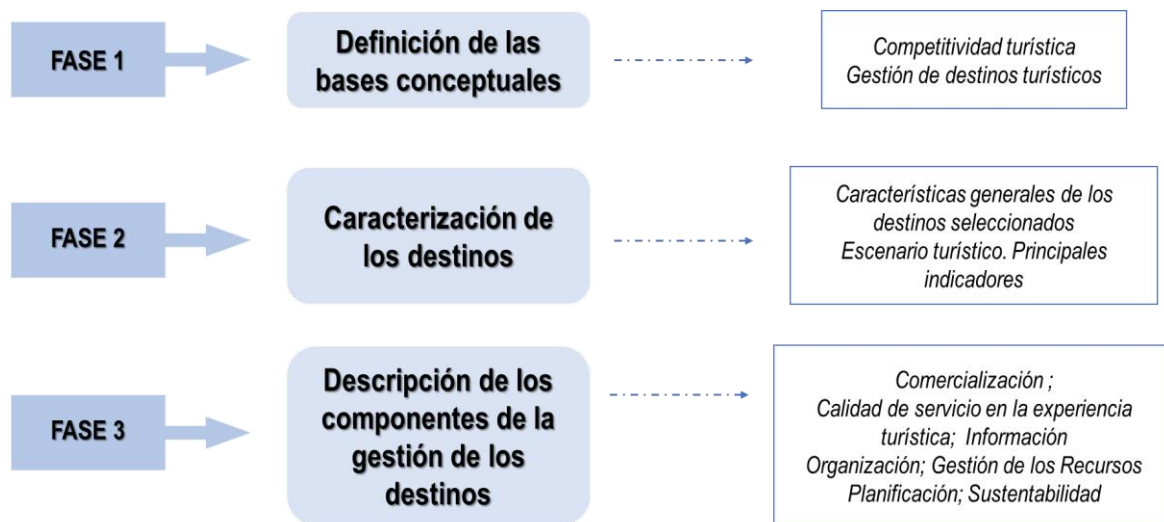
Otro destino que sobresale por su actividad turística es República Dominicana donde la actividad económica fundamental es el turismo, y aunque está lejos de los primeros países en cuanto a ingresos por turismo y llegada de visitantes, en la región del Caribe se encuentra entre los líderes, hecho que han logrado a través de su gestión; en Las Américas, solamente es superada por Estados Unidos, México y Canadá en América del Norte, y por Brasil en América del Sur (Real, 2019).

Tomando como premisa los datos anteriores, y partiendo de la necesidad del destino Cuba de identificar las mejores prácticas de la competencia en cuanto a la gestión de los destinos, la presente investigación se desarrolla con el objetivo de realizar una caracterización general de la gestión de los destinos en ambos países.

## METODOLOGÍA

La investigación que se presenta es mixta y permitió combinar los métodos teóricos y empíricos para contrastar las investigaciones documentales de los temas abordados con la realidad a través de la recogida de información primaria mediante el trabajo de campo. La misma se dividió en tres fases fundamentales (Figura 1).

**Figura 1:** Trayectoria metodológica de la investigación.



**Fuente:** Elaboración propia.

La primera de ellas estuvo dirigida a establecer un marco teórico conceptual vinculada con la gestión de los destinos y las dimensiones que lo integran. Para ello se recopilaron diferentes investigaciones presentes en la web tanto en idioma español e inglés, priorizando el uso de fuentes provenientes de portales académicos o revistas indexadas en diferentes bases de datos.

En esta fase se emplearon métodos teóricos como:

- *histórico-lógico*: permitió conocer sobre la evolución de los destinos turísticos, su gestión hasta la actualidad y los componentes que la integran.
- *análisis y síntesis*: en la recopilación y procesamiento de la información vinculada a cada componente asociado a la gestión de los destinos turísticos.
- *inductivo - deductivo*: a partir de un análisis de lo general hacia lo particular de los elementos que condujeron a la situación problemática planteada y deducir la solución de la misma.

La segunda fase tuvo como objetivo principal caracterizar ambos destinos objeto de estudio a partir de sus características generales y los elementos que conforman sus escenarios turísticos. Lo anterior se realizó mediante el análisis bibliográfico, así como en las entrevistas a los especialistas.

Para la selección de los especialistas se desarrolló un muestreo tipo dirigido o no probabilístico (Hernández & Mendoza, 2018) y bajo los siguientes criterios de selección:

- Poseer más de 2 años de experiencia laboral
- Estar vinculado a una entidad del sistema turístico, tanto de manera directa o indirecta.
- Conocimiento sobre la gestión del turismo y los destinos.

En la última fase a partir de la definición de los componentes que integran la gestión de los destinos se procedió a la caracterización del funcionamiento de cada uno de ellos en ambos destinos seleccionados.

## **RESULTADOS**

### ***Fase 1. Definición de las bases conceptuales***

#### *1.1. Turismo, competitividad y destinos turísticos*

En la literatura científica se encuentran disímiles acepciones del turismo como fenómeno y actividad, al igual que numerosos enfoques han regido los estudios de este sector a nivel internacional. Se concuerda con Martín (2010) en que “los elementos económicos, psicosociológicos, históricos-culturales y geográficos-espaciales son los grandes componentes del turismo” (p.9).

Los principales exponentes y estudiosos del turismo en la primera mitad del siglo XX fueron Kurt Krapf y Walter Hunziker quienes en el año 1942 definieron al turismo como el “conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por actividades lucrativas” (Carranza, 2017, p.215).

En el contexto cubano Martín (2010) realizó una propuesta de definición la cual ha sido aceptada y utilizada desde la academia. En esta definición incluye las actividades que se concatenan al fenómeno turístico pero que a su vez son independientes entre sí: el desarrollo de los destinos; la creación, mantenimiento y crecimiento de flujos de viajeros desde los países emisores hasta los destinos; las acciones empresariales de formación de productos de viajes y su comercialización, y la prestación de los servicios básicos para los visitantes.

De lo anterior, se puede afirmar entonces que, la propia teoría y estudio del turismo, como campo de la ciencia, se encarga del análisis de los fenómenos y relaciones económicas, psicológicas-culturales y medioambientales que se producen entre los viajeros y todas las entidades (del mercado emisor y del destino), así como las comunidades locales de acogida, vinculadas siempre a la estancia temporal en un lugar diferente al de su residencia habitual.

La propia OMT ha registrado el incremento sostenido del turismo a través de los años mediante los indicadores vinculados a las llegadas internacionales y los crecimientos anuales. Señala Casado (2018) que el turismo internacional experimentó un crecimiento medio anual de 6.2% entre 1960 y el año 2000, aunque en este mismo período existieron momentos donde las cifras descendieron debido al impacto de conflictos armados y la crisis del petróleo.

En este contexto se ha introducido el término de la competitividad. Si bien Porter (1990) hacía referencia a que esta es una capacidad de economía, se debe reconocer su papel como promotora e impulsora de la producción, el desarrollo de los servicios, el aumento de empleos y la generación de mayores ingresos, logrando además a largo plazo ser sostenible.

Hassan (2000) plantea que la competitividad de un destino turístico es "la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor añadido que sostienen sus recursos al tiempo que mantienen su posición en el mercado en relación a sus competidores" (p. 239). Esta definición permite ver que la competitividad se puede determinar en relación con la posición del destino en el mercado turístico.

En este entramado de relaciones que denotan la competitividad turística de un país sobresalen aquellas vinculadas al desarrollo de los recursos (naturales y antrópicos)



con que cuentan las comunidades receptoras, los cuales al convertirse en atractivos llegan a conformar los productos a ofrecer. Lo anterior está vinculado al enfoque económico del sector, donde los desplazamientos de los visitantes generan gastos de viajes a cambio de servicios, productos y experiencias que le proveen las diferentes entidades.

En este espacio donde se generan los intercambios entre la oferta y la demanda es denominado como destino turístico. Para la postura de la presente investigación se asume el destino turístico como un producto turístico territorial atendiendo a los criterios de Martín (2010), Delgado (2018) y Vega, Salas, Romero & Poveda (2019).

Con los elementos anteriores, y reconociendo el estudio del turismo bajo un enfoque sistémico, y como un proceso con carácter social y económico que se desarrolla sobre un determinado territorio, el autor toma como base de la investigación la propuesta de la Facultad de Turismo (2020):

es un amplio conjunto de atractivos e instalaciones capaz de satisfacer necesidades de uno o varios segmentos de mercados de acuerdo con un desarrollo especializado o generalizado. Tienen delimitación geográfica específica y responde a una marca territorial única. Pueden integrarse por una o por varias zonas interconectadas en los accesos, pero siempre en un territorio tal que las distancias que han de recorrer los turistas sean mínimas (básicamente en tiempo, no más de una hora). Pueden conceptuarse aquí tanto a las ciudades, a las zonas naturales como a desarrollos en playas o cercanos a otros atractivos naturales o culturales. Será un requisito el disponer de 1500 o más capacidades de alojamiento (p.5)

### 1.2. *Gestión de destinos turísticos.*

Velasco (2016) citado en Pérez, Gómez, Sangroni, Santa, Cruz & Santos (2021) afirma que la gestión en relación con el turismo se trata de observar, investigar y proponer mejoras para las distintas organizaciones que, desde diferentes niveles de gobierno, trabajan por el turismo, lo que, de acuerdo con Moreno, Sariago & Ávila (2018) resulta imprescindible para el desarrollo sostenible y maximizar el rendimiento económico del sector.

La gestión adquiere importancia en los destinos turísticos ya que en estos existen estructuras empresariales e institucionales que los convierten en un sujeto completo (Rodríguez, Alfonso & Martínez, 2020). Dichas estructuras deben llevar a cabo una buena gestión integral para garantizar no sobrepasar los límites y no perder en atractividad (Butler & Hart, 2022), lo que causaría en el destino la sobreexplotación y el sobreturismo. Esto significa que una adecuada gestión del destino, aunque esté buscando la competitividad del mismo, no debe dejar a un lado cuestiones de sostenibilidad a largo plazo.

Crouch & Ritchie (1999) proponen un Modelo Conceptual de la Competitividad de los Destinos que engloba una serie de aspectos a tener en cuenta, siendo la gestión de los destinos uno de ellos. Dicha gestión se centra en "aquellas actividades que pueden potenciar el atractivo de los recursos (...), reforzar la calidad y la eficacia de los factores y recursos de apoyo y adaptarse mejor a las limitaciones impuestas por los factores determinantes". (Crouch & Ritchie, 1999, p. 149)

De acuerdo con un análisis de este modelo que realizan Moreno, Sariago & Ávila, (2018) la gestión del destino desempeña un rol imprescindible en la competitividad, por lo que no se recomienda dejar todo el peso del desarrollo de los destinos en manos del sector privado, pues esto incluye también la participación de la población local, la generación de normativa específica, gestión de los recursos financieros y una visión estratégica.

Algunas de las principales ventajas de una adecuada gestión de los destinos son presentadas por Moreno, Sariago & Ávila, (2018):

- Eleva la competitividad de los destinos a través de un posicionamiento único y fuerte en el mercado, y asegurando que los aspectos de la experiencia turística están coordinados, son de alta calidad y sin la existencia de puntos débiles.
- Asegura la sostenibilidad del destino, es decir, garantiza la integridad de los recursos naturales y culturales que se erigen como los principales motivadores del viaje para los visitantes. Además, evita conflictos sociales o culturales que se puedan producir afectando al estilo de vida, las tradiciones o los valores locales.

- Perfecciona el rendimiento del turismo a través de la desestacionalización, aumento de la estancia de los visitantes, incremento del gasto diario en el destino, etc.
- Construye una marca del destino reconocible y la posiciona en el mercado. Para conseguir esto se tiene en cuenta una experiencia turística original, innovadora y de calidad en relación con el precio.

Un estudio presentado por Hernández, Llanes & Hernández (2023) divide la gestión de destinos en componentes a partir del modelo de Crouch & Ritchie (1999). Estos componentes son: Comercialización; Calidad de servicio en la experiencia turística; Información; Organización; Gestión de los Recursos; Planificación y Sustentabilidad.

## ***Fase 2. Caracterización de los destinos objeto de estudio***

### *2.1. Caracterización general destino México*

México, siendo su nombre oficial Estados Unidos Mexicanos, integra el continente americano, tiene una superficie de 1.964.375 km<sup>2</sup>, de los cuales 1.959.248 km<sup>2</sup> corresponden al continente y 5.127 km<sup>2</sup> al espacio insular, lo cual lo convierte en el tercer país más grande de América Latina y el decimocuarto más extenso del mundo.

La forma de gobierno adopta las características de una república federal, el idioma oficial es el castellano, pero presenta un marcado predominio de lenguas mestizas y aborígenes (náhuatl, mixteca, maya). La religión católica es practicada por la mayoría de la población y la moneda oficial es el peso mexicano.

El ambiente natural está formado por montañas, mesetas y llanuras. La mayor parte del relieve corresponde a formas elevadas de montañas y mesetas localizadas en el centro del país, delimitadas por dos zonas llanas correspondientes a los litorales Pacífico y Atlántico.

La economía mexicana se caracteriza por seguir un modelo neoliberal desde 1980, que hace énfasis en la explotación y comercialización del petróleo y en el turismo. Este último es la mayor actividad económica del país, que brinda el principal ingreso per cápita.

Como plantea Benseny (2007), México desde los inicios del siglo XXI ha sido uno de los líderes del turismo internacional receptivo, con más de veinte millones de turistas ingresados por año. Esta posición de privilegio se fundamenta en una variada oferta de productos turísticos, desde el clásico turismo de sol y playa en ambas costas del país, el turismo arqueológico revalorizando el patrimonio que testimonian el devenir de avanzadas civilizaciones precolombinas; el turismo cultural que refleja la impronta de la conquista española manifestada en sus ciudades coloniales, el turismo alternativo con fuerte vinculación con la naturaleza, el turismo de compras localizado a lo largo de la frontera norte, o bien el turismo de cruceros con puertos sobre las costas del Mar Caribe y Océano Pacífico.

De acuerdo con la información que brinda la Secretaría de Relaciones Internacionales se trata de un destino turístico que cuenta con una gran diversidad de recursos naturales, enorme riqueza cultural e histórica, reconocida gastronomía a nivel mundial, privilegiada ubicación geográfica y clima excepcional, situación que lo posiciona como un destino atractivo.

El país se halla en primer lugar en el continente americano y en sexto a nivel mundial en número de sitios declarados Patrimonio de la Humanidad por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en las categorías de patrimonio cultural, patrimonio natural y patrimonio mixto. Además, al contar con una gran diversidad y exquisitez de platillos, la UNESCO declara la gastronomía mexicana como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad.

Resulta imprescindible mencionar los denominados Pueblos Mágicos, cargados de costumbres y tradiciones de sus pobladores, que hoy en día conservan su valor, su patrimonio tangible e intangible y herencia histórica cultural. Se trata de localidades que tienen "atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, en fin, magia que te emanan en cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que significan hoy día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico" (Secretaría de Turismo, SECTUR, 2019, P.1).

El turismo internacional había ido en aumento desde hace varios años y en 2019 representó el 7% del comercio mundial como señalan Cruz, Montes & Concepción (2022). Sin embargo, con la pandemia de la Covid-19, iniciada en el año 2020, las

llegadas internacionales cayeron grandemente dado a un desplome de la demanda y las restricciones de los destinos.

Según datos del Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, 77 millones de llegadas de turistas internacionales fueron registradas entre enero y mayo de 2021, y ya para el 2022 en los primeros cinco meses se registraron casi 250 millones de llegadas internacionales. Es decir, que el proceso de recuperación ha alcanzado casi la mitad del nivel anterior a la pandemia (OMT, 2022).

El segmento de demanda mayoritario para México es proveniente de los Estados Unidos. En los primeros seis meses de 2021 eran norteamericanos más de tres de cada cuatro turistas, representando un 78,8%. Se experimentó un cambio en los destinos emisores, pues los europeos y Canadá que han encabezado la lista durante años, fueron suplantados por otros latinoamericanos como Colombia y Brasil, en ese orden, seguidos de Venezuela y Ecuador. Por su parte España ha sido entre enero y junio de 2021 el principal emisor europeo, con 63.619 viajeros.

Los principales destinos turísticos del país, según la SECTUR (2018) son Cancún, Riviera Maya, Los Cabos, Puerto Vallarta-Riviera Nayarit y Ciudad de México (CDMX), los cuales representan el 80% de los viajes de turistas extranjeros a México.

En la actualidad, según SECTUR (2022) la hotelería en México representa el 28.7% del PIB Turístico y México se afianza en la séptima posición a nivel mundial en infraestructura hotelera. Esto resulta muy significativo para el empleo en el sector, representando un 9%. También puntualiza que de los 260 millones de turistas que conforman el mercado doméstico, 102.4 millones, es decir, 39.4% se hospedan en hotel, dejando una derrama económica aproximada de 215 mil millones de pesos.

La SECTUR informó en marzo de 2022 que había una inversión de más de 215 mil millones de pesos en 521 proyectos turísticos, y las entidades con mayores montos de inversión son Nayarit, Ciudad de México, Baja California Sur, Yucatán, Quintana Roo y Guerrero, en ese orden. Destaca que, durante 2021, el sector del turismo captó el 4.1% del total de la Inversión Extranjera Directa en México, es decir, 2 mil 55 millones de dólares, de los cuales el 24.2% correspondió a inversión hotelera.

## 2.2. Caracterización general destino República Dominicana

La isla La Española es compartida entre Haití y la República Dominicana. Este último ocupa las 2/3 partes de la misma; abarcando una superficie total de 48 670 km<sup>2</sup>, incluyendo las islas adyacentes. El país se divide en 31 provincias y un Distrito Nacional que es capital de la República y ciudad más grande, Santo Domingo. Además, cuenta con otras ciudades de importancia demográfica, económica y cultural como: Santiago de los Caballeros, centro comercial, industrial y de transporte; Concepción de la Vega, una de las más antiguas del país; San Pedro de Macorís, Puerto Plata, La Romana y Barahona. Su idioma oficial es el español.

El número de especies endémicas de flora es aproximadamente 1,800, de 5,600 especies que se encuentran en todo el país. 42 especies de flora están clasificadas como en peligro. También hay una variedad de fauna en todo el país. Hay 306 especies de aves, de las cuales 38 son endémicas. Hay 65 especies de anfibios, de los cuales 63 son endémicos. Con respecto a los mamíferos, hay 33 especies, con especies endémicas de murciélago, un roedor, y un insectívoro. El roedor y el insectívoro están en peligro de extinción, con poblaciones que viven dentro de las Áreas Protegidas.

La República Dominicana tiene la primera economía de América Central y el Caribe. El PIB de este país en 2021 creció un 12,3% respecto al 2020, año en el que bajó un 6,7%. En 2021 la cifra del PIB fue de 80 069 M€, de esta manera República Dominicana es la economía número 69 de los 196 países que publican el PIB (Datosmacro.com, 2022).

La inflación interna al final del 2021 sería del 8,0%, mayor que al cierre de 2020 con 5,6%; este indicador se encuentra por encima del rango meta del banco central (4%), esto se debe al aumento de precios internacionales de los bienes primarios. Para el 2022 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima un crecimiento del PIB del 5,5%, consecuencia del aumento de la exportación de bienes al igual que los ingresos derivados del turismo.

Al analizar el detalle por actividad económica durante el mes de enero del 2022 se puede observar que los sectores que presentaron mayores tasas de crecimiento en su valor agregado fueron: hoteles, bares y restaurantes (28,9%), otras actividades de

servicios (9,9%), comercio (9,3%), transporte y almacenamiento (9,2%), energía y agua (7%), comunicaciones (6,9%), servicios financieros (5,7%), salud (5,7%), manufactura de zonas francas (5%), entre otras. El desempeño de la actividad hoteles, bares y restaurantes fue notorio en este período, explicando la cuarta parte del crecimiento del mes de enero.

De acuerdo a datos emitidos por la OMT República Dominicana fue el segundo país que más creció en 2016 en la región del Caribe creciendo un 6% más respecto al año 2015 en las llegadas de turistas, solamente superado por Cuba que creció en un 13,7%. República Dominicana destaca por el turismo de sol y playa (López, Orgaz, Alector & Domínguez, 2016), que se desarrolla, sobre todo, en la zona este del país, que abarca Punta Cana-Bávaro y La Romana-Bayahibe, en las proximidades de Santo Domingo, Boca Chica-Juan Dolio, en el norte con Puerto Plata, Sosua y Cabarete y en la península de Samaná.

Al analizar el turismo receptor por vía aérea durante el mes de julio del año 2022, los registros muestran que la llegada de viajeros no residentes alcanzó la cifra récord de 735 064 visitantes, siendo así el mes de mayor recepción de turistas en la serie histórica, para un aumento de 171 077 viajeros adicionales (30,3%) con respecto al mismo período del año 2021.

Cabe destacar que, al compararse con el período prepandemia, la llegada de turistas para dicho período superó en 115 561 pasajeros el arribo registrado en enero-julio del año 2019. (Banco Central, 2022).

El crecimiento del turismo en República Dominicana ha estado acompañado de la construcción de la infraestructura para atender la creciente demanda. De acuerdo con datos del Banco Central (2019), el país cuenta con 83 041 habitaciones y mantiene una tasa de ocupación hotelera del 77,6% a lo largo del año. Durante el presente año, luego de la recuperación del turismo han mantenido una tasa de ocupación por encima del 67,6% (Banco Central, 2022).

Dentro de los primeros cuatro países emisores que mostraron aumentos en la llegada durante los siete meses de 2022 respecto a igual período 2021 se encuentran Estados Unidos de América con 441 110 pasajeros adicionales, Canadá (371 592), Francia (115 978) e Inglaterra (111 770).

Entre los mercados emergentes o secundarios que se destacaron en el período bajo análisis por su aporte a la llegada de turistas hacia la República Dominicana, se destaca el flujo adicional desde países como Argentina con 89 449 pasajeros adicionales, Colombia (80 176), Chile (61 915), Perú (28 627), Puerto Rico (20 255), Brasil (18 294), Ecuador (13 176), Uruguay (10 499), entre otros (Banco Central, 2022). Estos mercados emergentes han experimentado un gran crecimiento en el presente año, en los meses de enero hasta julio.

En referencia a las zonas turísticas, existen nueve en el país, las primeras seis declaradas son la de la Región Este que es el más conocido, el complejo Punta Cana-Bávaro; Santo Domingo; el Norte y Noroeste; el Centro; el Noreste, centrado en la península de Samaná; y el Suroeste, conformado por Barahona y Pedernales. Luego se sumaron: Jarabacoa-Constanza, Peravia-Azua-Palenque y Nagua-Cabrera.

El destino además posee potencialidades en el turismo cultural y patrimonial ya que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha declarado la Ciudad de Santo Domingo como Patrimonio de la Humanidad y Cuna de la Civilización Europea

### ***Fase 3. Descripción de los componentes de gestión de destinos.***

A partir del estudio realizado y las entrevistas a los especialistas se presenta a continuación una síntesis del desempeño de la gestión de los destinos en los países seleccionados (Tablas 1 y 2).

#### *3.1. Desempeño de los componentes en México*

**Tabla 1:** Gestión de destinos en México.

<b>COMPONENTE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES</b>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No existe un OGD</li> <li>– Existen entidades que cumplen con parte de las funciones de un OGD. Entre las entidades encargadas de la promoción: Buró de Convenciones y Visitantes de Ciudad Juárez, Buró de Convenciones y Visitantes de Chihuahua, Oficina de Visitantes y Convenciones de Cancún, Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey, Fideicomiso Turismo La Paz y Fideicomiso Turismo Los Cabos.</li> </ul>
	–



**Tabla 1:** Gestión de destinos en México. (continuación)

<b>COMPONENTE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES</b>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel de país la Secretaría de Turismo (SECTUR) es uno de los ministerios de la Administración Pública Federal, que tiene como misión la de conducir el desarrollo turístico nacional.</li> <li>- Poseen una Ley General de Turismo.</li> </ul>
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el gobierno de Andrés Manuel López Obrador, iniciado en 2018 se desarrolla la Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024.</li> <li>- La SECTUR ha diseñado cinco proyectos para el cumplimiento de la estrategia enunciada: Tren Maya, fortalecimiento de las regiones turísticas, fortalecimiento del mercado interno, diversificación de mercados y vinculación multisectorial.</li> <li>- El Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) es un organismo descentralizado del Estado, el cual promueve la creación y consolidación de proyectos de inversión en el sector, siempre desde la preservación del patrimonio.</li> <li>- Uno de los logros en la planificación fue la creación de los Centros Integralmente Planeados (CIP).</li> </ul>
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principio básico de la política turística mexicana: diversificación de la oferta.</li> <li>- Desarrollo turístico con programas como el de <i>Pueblos Mágicos</i>, <i>Barrios Mágicos</i>, <i>Pueblos con Encanto</i> o el desarrollo de rutas turísticas.</li> <li>- Se emplea un Modelo de desarrollo de resorts para el crecimiento turístico.</li> <li>- Implementación de acciones para el diseño de destinos turísticos inteligentes.</li> <li>- Ley de Turismo en su Título Quinto, les ofrece libertad a los prestatarios de servicios en el establecimiento de sus precios al momento de comercializar sus productos, siempre que estos no sean violatorios de otras leyes y cumplan con los servicios y tarifas en los términos anunciados, ofrecidos o pactados.</li> <li>- La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) es el organismo que se encarga de promocionar los destinos en el extranjero.</li> <li>- Existe una estrategia de promoción digital.</li> <li>- Existencia de asociaciones como la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) que agrupa a todos los intermediarios de servicios turísticos para encaminarlos hacia un desarrollo sostenido y la satisfacción de sus clientes, y de esta manera apoyar y profesionalizar las actividades del sector.</li> <li>- Desarrollo de estrategias de gestión por marcas.</li> </ul>

**Tabla 1:** Gestión de destinos en México. (continuación)

<b>COMPONENTE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES</b>
<b>Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) es un organismo público autónomo que capta y difunde información de México en cuanto al territorio, los recursos, la población y economía, que permita el conocimiento de características del país y la toma de decisiones.</li> <li>- DATATUR, la cual es administrada por la SECTUR, representa el Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector del Turismo de México, y maneja un enorme volumen de información cualitativa y cuantitativa para el conocimiento y la toma de decisiones</li> <li>- En cada destino se han creado observatorios turísticos para recopilar información vinculada con la demanda.</li> </ul>
<b>Calidad de servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Corporación Ángeles Verdes, como Órgano Administrativo Desconcentrado de la SECTUR, que distingue al país a nivel mundial en cuanto a asistencia al turista.</li> <li>- Se promueve un Modelo de Calidad Turística que tiene como máxima expresión el Sistema Nacional de Certificación Turística.</li> <li>- En cumplimiento con la Ley General del Turismo, la SECTUR regula un mecanismo de autoevaluación denominado Sistema de Clasificación Hotelera (SCH) que permite a los prestatarios de servicios de hospedaje conocer la situación de sus instalaciones y servicios, y las áreas de oportunidad mediante una categoría que parte desde una estrella hasta el máximo nivel representado por cinco estrellas.</li> </ul>
<b>Gestión de Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Programa de Calidad Tesoros de México, promueve la cultura mexicana, por lo que se le otorga a los hoteles y restaurantes que logran reflejar a través de su servicio y características arquitectónicas y gastronómicas, los recursos y atractivos culturales del país.</li> <li>- Existencia de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA).</li> </ul>
<b>Sustentabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) es la encargada de implementar las mejores prácticas en cuanto al desarrollo sustentable de la actividad turística.</li> <li>- Existencia de una norma mexicana que establece los requisitos y especificaciones de desempeño ambiental para la operación de establecimientos de hospedaje.</li> <li>- Programa de Calidad Distintivo S.</li> </ul>

3.2. *Desempeño de los componentes en República Dominicana*

**Tabla 2:** Gestión de destinos en *República Dominicana*. (continuación)

<b>COMPONENTE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES</b>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Ministerio de Turismo es el ente regulador del sector del turismo en el país.</li> <li>- Existe un viceministro de gestión de destinos.</li> <li>- Presenta Oficinas de Gestión de Destinos Turísticos (OGD) que operan desde las diferentes provincias del país.</li> </ul>
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Ministerio de Turismo posee una planificación estratégica en la que presenta los objetivos y los resultados esperados para ciertos ejes estratégicos de vital importancia para el desarrollo turístico del país.</li> <li>- República Dominicana cuenta además con un régimen jurídico de incentivos y beneficios fiscales que fomenta la inversión turística, esto conlleva al desarrollo del turismo; esta legislación ofrece, la exoneración del pago de impuesto en un 100% a todas las empresas domiciliadas en República Dominicana. Estas iniciativas ayudan a fomentar estrategias para el desarrollo sostenible del turismo en todo el país.</li> </ul>
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de productos para el mercado interno.</li> <li>- Estrategias de promoción para mercados emisores cercanos.</li> <li>- Secretaría de Estado del Turismo en conjunto con la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales tienen un plan de acción de desarrollo de productos.</li> <li>- Desarrollo del proyecto: Turismo Comunitario Sostenible, junto a la Agencia de Cooperación Japonesa (JICA), el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).</li> <li>- Existencia de un Plan de Ordenamiento Territorial Turístico.</li> <li>- Como iniciativa del ministro de Turismo (MITUR), desde el año 2021 se están realizando visitas promocionales a ciudades importantes para el turismo del país y la región, con el propósito de reconectar con los líderes del turismo en los diferentes mercados.</li> <li>- Desarrollo de eventos DR Tourism Roadshows, principalmente en Estados Unidos como parte esencial dentro del proceso de promoción del turismo dominicano.</li> </ul>

**Tabla 2:** Gestión de destinos en *República Dominicana*. (continuación)

<b>COMPONENTE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES</b>
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La difusión masiva en los medios locales, en su mayoría televisivo y la parte digital es alta y ha ayudado a fomentar la confianza en los dominicanos para el consumo de turismo interno, impactando directamente en las reservas locales a nivel nacional.</li> <li>- Funcionamiento del Consorcio Energético Punta Cana-Macao (CEPM) encaminado a establecer las primeras ciudades inteligentes de República Dominicana y la región del Caribe,</li> </ul>
<b>Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Puntos de Información Turística son el contacto directo con los visitantes nacionales y extranjeros que desean información sobre los destinos.</li> <li>- Existen Oficinas de Promoción Turística en el exterior.</li> <li>- El Banco Central de República Dominicana ofrece tablas interactivas con datos del turismo descargables.</li> </ul>
<b>Calidad de servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desarrollan programas de capacitación sobre normas de calidad al personal responsable del área de supervisión e inspectorías, coordinados con las Direcciones Regionales y unidades del sector la ejecución de actividades que permitan su integración al sistema de calidad.</li> <li>- Existencia de un programa de auditoria orientado a los subsectores de prestadores de servicios turísticos, ejecutado con un cronograma de inspecciones por zona.</li> <li>- Implementación de un Distintivo de Calidad y marca Q para que los represente a nivel nacional e internacional.</li> <li>- Existe la Ley Orgánica del Instituto de Formación Técnico (INFOTEC), que tiene como objetivo incluir en la Secretaría de Estado de Turismo el impulso a la inversión en la formación de los trabajadores del sector, incluyendo los indirectos, tales como artesanos, vendedores y taxistas.</li> </ul>
<b>Gestión de Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen leyes para la protección de los recursos naturales y su uso para el turismo.</li> <li>- Existencia de áreas protegidas.</li> </ul>
<b>Sustentabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En las áreas turísticas del país se ha observado una importante precariedad laboral, con baja remuneración y alta temporalidad, en donde existe una marcada diferenciación entre las vacantes ocupadas en función del sexo, de esta manera, las mujeres acostumbran a cubrir puestos de menor responsabilidad y con escasas posibilidades de ascenso.</li> </ul>

**Tabla 2:** Gestión de destinos en *República Dominicana*. (continuación)

<b>COMPONENTE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES</b>
<b>Sustentabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las áreas costeras son las más utilizadas para el desarrollo turístico.</li> <li>- Se promueve el uso de instrumentos y esquemas de financiamiento verde y sostenible frente al sector turístico.</li> <li>- El país cuenta con 46 instalaciones hoteleras que cuentan al menos con una certificación de Playa Azul, Green Key y/o Green Globe.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

A nivel internacional se reconoce que la gestión de los destinos turísticos es uno de los componentes básicos a tener en cuenta para la mejora de la competitividad de cada uno de los países. En este sentido resulta importante reconocer los componentes que integran este proceso de gestión y cómo se desempeñan.

El estudio de la competencia es una de las herramientas utilizadas en la gestión turística para identificar elementos que sirvan como base para la planeación de los destinos.

En el área cercana a Cuba destacan México y República Dominicana como referentes por sus resultados en el sector del turismo y el aporte a sus economías. Con la investigación realizada se pudieron identificar algunas características de estos países y los elementos que conforman sus acciones de gestión.

Es necesario no solo identificar las formas de actuación en los destinos seleccionados, sino que deben realizarse análisis que permitan identificar buenas prácticas en estos procesos para en consecuencia valorar su posible implementación en destinos como Cuba.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central (2019). *Informe del flujo turístico 2019*. Departamento de cuentas nacionales y estadísticas económicas. División de Turismo.

- Banco Central (2022). *Economía dominicana crece 6,3% en el mes de enero de 2022*.  
<https://www.bancentral.gov.do/a/d/5297-economia-dominicana-crece-63--en-el-mes-de-enero-de-2022>
- Benseny, G. (2007). El turismo en México. Apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral. *Aportes y Transferencias*, 2, 13-34.  
<http://nulan.mdp.edu.ar/332/1/Apo2007a11v2pp13-34.pdf>
- Butler, R., & Hart, M. (2022). Gestión turística ¿asignatura pendiente? *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 20(2), 265-274.  
<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.019>
- Carranza, T. (2017). Las relaciones internacionales y el turismo. *Economía y Desarrollo*, 158(1), 211-224.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425553381016.pdf>.
- Casado, L. (2018). *Turismo internacional: Evolución global y análisis de las ciudades europeas*. [Tesis de Grado].  
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/19124/1/TFG-CasadoFernandez%2CLucas.pdf>
- Crouch, G., & Ritchie, J. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296397001963>
- Cruz, O., Montes, D., Concepción, M. (2022). Turismo post-COVID en México y el mundo. *Tecnología en Marcha*, 35, 205-213.  
<https://doi.org/10.18845/tm.v35i5.6191>
- Delgado, A. (2018). *On niche tourism*. Proceedings of the 8th international Conference on Economy and Management of Networks.
- Facultad de Turismo. (2020). *Grupo Temporal de Trabajo: Turismo, Futuro Inmediato (2020). Informe de Cierre de Investigación*. [Documento inédito]. Universidad de La Habana.

- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel research*, 38(3), 239-245. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/004728750003800305>
- Hernández, R. & Mendoza, R. H. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-HILL Interamericana. México.
- Hernández, Y; Sánchez, Y.; Saldiña, B. & Rives, K.A. (2020). Características de la demanda potencial del destino Cuba en la nueva normalidad postcoronavirus. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4(2), 158-177. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i2.13050>
- Hernández, Y., Llanes, A. & Hernández, D. (2023). *Buenas prácticas en la gestión de destinos turísticos. Casos de Estudio: México y República Dominicana*. [Documento inédito]. Universidad de La Habana.
- Martín, R. A. (2010). *Principios, Organización y Prácticas del Turismo*. Primera Parte. Félix Varela.
- Mojica, E.P.; Rodríguez, I. M.; Maldonado, G. & Marín, J.T. (2021). Desempeño de las empresas turísticas en México: Orientación al mercado y emprendedora. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 266-280. <https://www.redalyc.org/journal/280/28068276022/html/>
- Moreno, A. M, Sariago, I. L. & Ávila, R. B. (2018). La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 25. <https://www.eumed.net/rev/turydes/25/gestion-destinos.html>
- Naranjo, M. R., y Martínez, M. A. (2022). Reflexiones teóricas sobre la demanda turística global: Incidencia en la gestión y comercialización turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(Especial 5), 359-375. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/download/38169/42225/>
- López, T; Orgaz, F; Alector, M & Domínguez, F. (2016). Turismo all-inclusive en República Dominicana. Un análisis desde la perspectiva de la demanda turística. *Revista de Economía del Caribe*, (17), 125-142. <http://www.scielo.org.co/scielophp?script=S2011-21062016000100005>

- ONU. (2020). *Informe de políticas: la Covid-19 y la transformación del turismo*.  
[https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_transforming\\_tourism\\_spanish.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf)
- OMT. (2022). *El turismo internacional consolida su fuerte recuperación en medio de crecientes desafíos*. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-consolida-su-fuerte-recuperacion-en-medio-de-crecientes-desafios>
- Paz, R. (2011). *Análisis del ciclo de vida del destino turístico Holguín*. [Trabajo de Diploma]. Universidad de Holguín.  
<https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/4917>
- Pérez, J., Gómez, O., Sangroni, N., Santa, S., Cruz, C., & Santos, O. (2021). Estudio de modelos que abordan la gestión de destinos turísticos. *Ingeniería Industrial*, 42(3), 1-14. [https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000300109&script=sci\\_arttext&lng=pt](https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000300109&script=sci_arttext&lng=pt)
- Porter, M. (1990). *The Competitive advantage of nations*. New York The free press.
- Rodríguez, G. (2016). *Determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y de los factores influyentes en su estrategia de crecimiento*. [Trabajo de Diploma]. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.  
<https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/7095?show=full>
- Rodríguez, G., Alfonso, A. & Martínez, C. (2020). Diseño de la estrategia de gestión del destino turístico regional Villa Clara (Cuba). *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 36, 75-96. <http://dx.doi.org/10.18089/DAMeJ.2020.36>
- SECTUR. (2018). *Principales destinos turísticos internacionales de México sin restricción de viaje: Nueva Sistema de Recomendación de Viaje de EEUU*.  
<https://www.gob.mx/sectur/prensa/principales-destinos-turisticos-internacionales-de-mexico-sin-restriccion-de-viaje-nuevo-sistema-de-recomendacion-de-eu>
- SECTUR. (2019). *Pueblos Mágicos de México*.  
<https://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/>



SECTUR. (2022). *Hotelería representa más del 75% de la inversión turística de México*. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/hoteleria-representa-mas-del-75-de-la-inversion-turistica-de-mexico?idiom=es>

Vega, V., Salas, P., Romero, A., & Poveda, T. (2019). *Marketing de empresas y destinos turísticos*. Editorial Jurídica del Ecuador.

## **1.5. Indicadores de sostenibilidad para la evaluación de la competitividad de destinos turísticos**

Dr.C. Martha Omara Robert Beatón, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, omara\_robert@ftur.uh.cu

Dr.C. Maité Echarri Chávez. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, omara\_robert@ftur.uh.cu

### **RESUMEN**

La sostenibilidad es una cualidad del turismo que tiene que ser incorporada en cada una de las esferas de actuación del sector, devenido en garante de los objetivos de desarrollo y la Agenda 2030. En ese sentido, los indicadores se han identificado como las herramientas de mayor alcance en cuanto a su utilización, facilitado por diversas propuestas globales que se implementan de acuerdo a las necesidades de los actores territoriales. La sostenibilidad es, sin dudas, un factor que influye en la competitividad de los destinos y su evaluación, desde esta perspectiva, es considerada parte de los índices globales. El Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, propuesto por el Foro Económico Mundial, permite evidenciar el posicionamiento global, si bien el volumen de información que se precisa, dificulta su implementación. El objetivo de la investigación es realizar un análisis comparativo de las propuestas de indicadores de evaluación de la sostenibilidad utilizadas en los estudios cubanos que permitan la identificación de niveles de competitividad del destino país. La metodología empleada se basa en la combinación de métodos teóricos, fundamentada en el análisis documental, el cual permitió presentar resultados asociados a la identificación de las brechas de investigación que desde la sostenibilidad permitan evaluar la competitividad. Las conclusiones evidencian que los estudios turísticos cubanos en materia de sostenibilidad no están orientados hacia la sostenibilidad, lo que propicia un campo analítico de discusión.

**PALABRAS CLAVES:** INDICADORES, SOSTENIBILIDAD, COMPETITIVIDAD, TURISMO.

### **INTRODUCCIÓN**

El sector turístico ha sido, y es, uno de los sectores que se caracteriza por promover la activación y crecimiento de las economías en todo el mundo. Si bien el turismo internacional representa el 7% del total de las exportaciones mundiales y el 30% de

las exportaciones de servicios a nivel global, urgen cambios sistémicos y transformaciones estructurales que le permitan, como garante, alcanzar los objetivos de la Agenda 2030, en un escenario de recuperación pos pandémico. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una guía que tributa al generar los cambios que se esperan del sector, competitividad y sostenibilidad van de la mano, en una ecuación cuyos resultados refieran buenas prácticas generalizables y acciones concretas para la mejora continua del desempeño, tanto de destinos como de entidades.

El desarrollo sostenible del turismo se fundamenta, en que este se efectúe de modo tal que se armonice el empleo eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y de cualquier otra índole de los recursos naturales que constituyen su base con la protección de estos recursos y la garantía de que puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras (Hikichi et al, 2017).

Los indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos, propuestos por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2005) y el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (ICVT), calculado de forma bienal por el Foro Económico Mundial, se han constituido documentos de referencia para la evaluación de ambos aspectos, recogiendo en sus páginas un amplio abanico de indicadores que permitan evidenciar las fortalezas y los retos que presentan los destinos, toda vez que visibiliza áreas de actuación identificadas a partir de comportamientos temporales de dichos resultados.

Puede afirmarse que los estudios sobre sostenibilidad han versado sobre la creación de herramientas, métodos y modelos para medir y evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos, aun cuando López et al. (2018), Vera et al. (2013), Velasco (2011) y Ávila & Barrado (2005) reconocen que persisten carencias, fundamentado en que el turismo requiere necesariamente de una evaluación holística. A esto agregan que coexisten dos grandes complejidades: el de llevar a la práctica el concepto de la sostenibilidad y el del análisis de un destino con todos los procesos que en él se producen (Robert, 2019).

El Índice de Competitividad de Viajes y Turismo está compuesto por cinco subíndices, uno de los cuales está referido a la sostenibilidad, que incluye las dimensiones de la

sostenibilidad ambiental, resiliencia económica y condiciones, así como los impactos y la presión de la demanda turística.

En el caso cubano, los estudios sobre la dinámica del sistema turístico han versado sobre su conceptualización, su desarrollo y aspectos concretos alrededor de sus componentes en función de proponer metodologías para su pronóstico, su desempeño económico y espacial, los impactos a nivel social y la evaluación de la sostenibilidad (Robert, 2019; Torres, 2016; Martín, 2006; Echarri, 2006).

Las investigaciones sobre la competitividad del destino país se orientan hacia la evaluación de criterios comparativos frente a otros destinos caribeños y regionales, exponiendo las fortalezas y carencias de la propuesta cubana, mientras Regalado & Olivera (2018) y Parra (2020) han desarrollado estudios relacionados con la competitividad en el sector hotelero, la competitividad en AAVV e investigación dedicada a los destinos turísticos.

La necesidad de evaluar la dimensión sostenible de la competitividad del destino Cuba ha propiciado la investigación que se presenta, la cual tiene como objetivo realizar un análisis comparativo de las propuestas de indicadores utilizadas en los estudios cubanos que permitan la identificación de niveles de competitividad del destino país.

La investigación que da origen a la que se presenta en esta publicación recibió fondos del Ministerio de Turismo de la República de Cuba, como parte del proyecto de investigación PS256LH001-002: Desarrollo y competitividad del producto turístico cubano.

## **METODOLOGÍA**

Teniendo en cuenta lo planteado por Cerezal y Fiallo (2002), la investigación en curso se define como cualitativa ya que se basa en el análisis de antecedentes y comportamientos para llevar a cabo una conclusión. Por su propósito como aplicada ya que indaga sobre la aplicación práctica de determinados conocimientos científicos, además parte de los conocimientos adelantados por investigaciones precedentes. Según la dimensión cronológica es de tipo descriptiva ya que busca encontrar la estructura y comportamiento de la sostenibilidad y los medios que se utilizan para evaluarla, así como su puesta en práctica dentro del destino y además busca enriquecer propuestas hechas por estudios anteriores.

En esta investigación se utilizaron fuentes de información secundaria interna como libros, revistas, sitios de internet y Tesis de Doctorados y Trabajos de Diplomas realizados por profesores y estudiantes de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, cuyos objetivos se orientan hacia la sostenibilidad de los destinos. Como fuente de información secundaria externa se han utilizado trabajos investigativos internacionales que abordan el tema de la sostenibilidad con un enfoque histórico, además ejemplifican los métodos y herramientas que se han diseñado en el entorno empresarial y territorial, a nivel global, para evaluar la sostenibilidad.

## RESULTADOS

Para evaluar la sostenibilidad turística, tradicionalmente se utilizan tres dimensiones: ambiental, económico y social, a las que se le han incorporado otras como la político-institucional, espaciales y tecnológico, aunque menos considerado en las evaluaciones que se realizan (Fantoni et al, 2018). Paralelamente, se han generado herramientas, métodos y modelos para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos y de acuerdo con Robert (2019) y Torres (2016), al respecto puede afirmarse que:

- Las herramientas y métodos permiten realizar enfoques integrados, sin embargo, los modelos no asumen este mismo comportamiento, ya que los resultados evidencian que solo la minoría de ellos lo logran; no obstante, los tres establecen áreas de mejora, facilitando la retroalimentación en la búsqueda de un buen desempeño y de buenas prácticas en función de los objetivos del destino turístico.
- No obstante, no determinan estado de equilibrio, ni estados de sostenibilidad general; no establecen relaciones complejas entre elementos o variables, ni realizan análisis de tendencias.
- Solamente los sistemas de indicadores (herramientas) son los que permiten comparar los resultados obtenidos con los objetivos de la sostenibilidad no comportándose de la misma manera los métodos, que lo logran con: el índice de sostenibilidad e indicadores compuestos, y en el caso de los modelos exhiben un comportamiento favorable al lograrlo con: el análisis de la huella ecológica, AMOEBA, panel de la sostenibilidad, barómetro de la sostenibilidad.

Tabla 1

*Comportamiento de los parámetros en función de las herramientas, métodos y modelos de evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos.*

	Enfoque Integrado	Determinación de Equilibrio	Establece relaciones complejas entre elementos o variables	Compara resultado con objetivos de sostenibilidad	Establece áreas de mejora	Determina estado de sostenibilidad	Analiza la tendencia	Total
Herramientas	100%	25%	25%	25%	100%	75%	25%	4
Métodos	100%	33,3%	33,3%	66,6%	100%	100%	33,3%	3
Modelos	33,3%	8,3%	16,6%	33,3 %	100%	8,3%	16,6%	12

Fuente: Robert (2019).

### **Guía Práctica de Indicadores de Desarrollo Sostenible para los Destinos Turísticos de la OMT (2005).**

Esta propuesta ofrece elementos y referencias para elaborar indicadores que contribuyan a atenuar los problemas o dificultades en materia de políticas y gestión, que puedan encontrarse en los diferentes destinos, por lo que no constituye una fórmula, sino que está encaminada a generar ideas que promuevan listado de indicadores en función de las características y situación real que presenten los destinos turísticos.

En total se examinaron 13 cuestiones generales que abarcan en su conjunto 42 comunes específicas, que a vez su vez responden a 231 componentes y 750 indicadores. El análisis permitió conocer, además, que predominan las cuestiones e indicadores pertenecientes a la dimensión sociocultural por encima de la ambiental y la económica, destacándose como elemento notorio que la cuestión 6 (Aprovechamiento de los beneficios económicos del turismo) es la que presenta el mayor número de cuestiones específicas (7), de componentes (34) y de indicadores (153).

Esta guía presenta, además, una selección de las cuestiones básicas (12) e indicadores básicos (29). De estas predominan las que responden a la dimensión ambiental, con un total de seis, para 14 indicadores, lo que representa el 50% del

total.

### **Sistema de indicadores de sostenibilidad por la Unión Europea (2016).**

El Sistema de Indicadores del Turismo Europeo (ETIS, por sus siglas en inglés), pretende ayudar a los destinos a monitorear y medir el desarrollo del turismo sostenible.

El mismo propone un total de 37 indicadores divididos en cuatro categorías: gestión del destino turístico (3 indicadores), valor económico (9), impacto social y cultural (10) e impacto ambiental (15), propuesta que tiende a limitar el análisis holístico, en la manera en que se conciben la selección de los indicadores.

### **Propuesta de indicadores de la Asociación de Estados del Caribe (AEC), 1999.**

La Asociación de Estados del Caribe propone un conjunto de indicadores para armonizar los criterios de categorización para la inclusión de esos destinos en la Zona de Turismo Sostenible del Caribe, los cuales fueron identificados y concertados a través de los trabajos del Grupo de Expertos en Indicadores de Sostenibilidad, del Comité Especial de Turismo Sostenible de la AEC.

La propuesta presenta 14 indicadores concentrados en la dimensión ambiental (8), desfasada de la sociocultural (4) y económica (2); presenta un desequilibrio marcado entre las dimensiones, lo que limita la relación específica causa/efecto entre el turismo y las diferentes dimensiones de la sostenibilidad.

### **Indicadores formulados por CITMA - MINTUR (2003).**

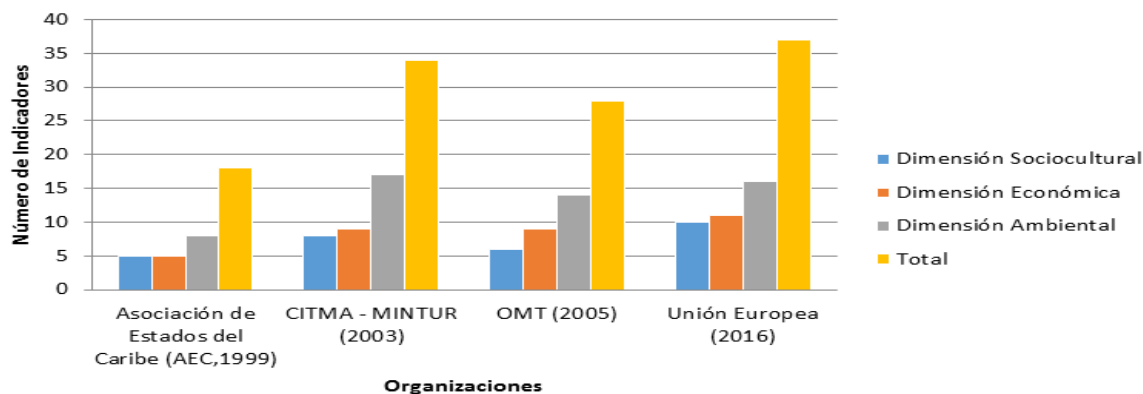
Partiendo de la propuesta anterior, los criterios de selección estuvieron basados en las características del área, así como los intereses de los gestores y los decisores, incorporando otros 16 indicadores que resultan de importancia para el logro de los objetivos y metas del desarrollo turístico cubano.

Esta selección comprende un total de 29 indicadores, hay una mayor presencia de la dimensión ambiental con 17 representando el 61% del total, muy por encima a la económica con un total de 9 para un 22.5% y la sociocultural con 8 para un 16.5%.

Esta propuesta resulta muy general ya que no se corresponden con las particularidades de los destinos turísticos cubanos; sin embargo, ha servido de base a

numerosas investigaciones desarrolladas en el país.

**Figura 1.** Comportamiento dimensional de las propuestas de indicadores de evaluación analizadas



Fuente: Fernández (2022) y Robert (2019).

Siguiendo una misma lógica de discusión, la OMT en su propuesta tiene un enfoque más abarcador en tanto asume un mayor número de cuestiones a evaluar en las diferentes dimensiones, facilitando su adecuación a diferentes tipos de espacios turísticos y recomendando un conjunto mínimo para realizar la descripción del estado de un destino turístico, así como comparar comportamientos entre ellos; pero evidenciando desequilibrio a la hora de evaluar las relaciones inter e intradimensionales de la sostenibilidad en un destino turístico.

Dentro de esta Guía un gran número de indicadores están relacionados con la esfera social, el impacto del turismo en las comunidades receptoras y como este se integra en las mismas, otra cuestión a destacar dentro de esta guía es la accesibilidad, ya que afirma que uno de los sectores de mayor crecimiento es el de la tercera edad, por lo tanto, aumenta la demanda de acceso incluso a lugares difíciles de llegar. Un apartado específico para la salud y seguridad engloba indicadores relacionados tanto como con el control de enfermedades, accidentes, acceso a atención sanitaria en las localidades y la formación dentro del destino en cuanto a consumo de drogas y alcohol. Por otro lado, se retoma la seguridad del turista proponiendo indicadores relacionados con la violencia, asaltos y crímenes organizados en el destino y la respuesta de las autoridades en este sentido. En la esfera económica se tiene en cuenta aspectos fundamentales para el aprovechamiento de recursos aportados por el sector como la estacionalidad del turismo, el número y calidad de empleos que



proporciona, y su financiación a proyectos que apoyen la conservación de la naturaleza y la mejora de la calidad de vida dentro de la comunidad. En cuestiones medioambientales se hace hincapié en su impacto en los ecosistemas, principalmente en las zonas naturales, su uso y contaminación de recursos naturales valiosos como el agua y el aire. Además, proponen indicadores para la evaluación de la gestión de desechos sólidos. También se incluyen cuestiones como el control de la intensidad de uso, que pretenden cuantificar la capacidad de carga de los destinos, así como evaluar su potencial para que en ellos se lleven a cabo eventos turísticos y la repercusión que estos tendrían.

La Unión Europea, limita el análisis holístico del destino con la selección de solo tres indicadores dentro de la categoría gestión del destino, lo cual se consideran insuficiente si se tiene en cuenta que los mismos son seleccionados para ser parte integrante de los procesos de planificación, gestión y monitoreo, además de que se debe partir del criterio que entre ellos se producen relaciones intradimensionales tratándose de interacciones y de enfoques transectoriales, transdisciplinarios y transversales.

Se aprecia que entre las tres dimensiones fundamentales no existe un equilibrio, la dimensión ambiental destaca por encima de la social y económica, siendo muy abarcadora en cuanto a impacto del turismo en espacios naturales y consumo de recursos, este apartado también incluye la gestión de desechos y dentro de esta un aspecto fundamental que es la evaluación de residuos reciclados por turistas en comparación con el volumen total de residuos reciclados por habitante en el año. En la esfera social y cultural, aunque se incluyen indicadores que evalúan la accesibilidad e inclusión tampoco toman en cuenta la bioseguridad.

La propuesta de indicadores (AEC) presenta un desequilibrio marcado entre las dimensiones, lo que limita la relación específica causa/efecto entre el turismo y las diferentes dimensiones de la sostenibilidad. En esta propuesta se aprecia un avance importante, al ser identificado el turismo no solo como uno de los principales sectores de la economía en el Caribe, sino también como un gran generador de desechos, por lo que se reconoció que parte de los recursos obtenidos de este deben ser reservados a la protección de los destinos. Se observa además una mayor parte de estos indicadores asignados a la esfera medioambiental, haciendo hincapié en el uso de las

energías y la calidad del agua para el consumo humano. Estos indicadores evalúan de manera general la gestión ambiental, sin reparar en cuestiones específicas como la capacidad de carga o el desgaste al que pueden estar sometidos los ecosistemas naturales con la afluencia de visitantes. Tampoco proponen indicadores para medir el nivel y la calidad de reutilización de desechos. La seguridad se engloba solo dentro de la esfera social, pasando por alto aseguramiento en caso de desastres naturales, accidentes o epidemias. Dentro de este apartado también se tienen en cuenta aspectos como el consumo por parte de turistas de los productos domésticos y la participación de los mismos en las manifestaciones culturales, aunque no se incluye de manera específica la evaluación del impacto del sector en las localidades receptoras.

La propuesta de Cuba, aunque más condensada denota la falta de equilibrio entre las dimensiones, no es capaz de medir el nivel de la sostenibilidad del turismo en los diferentes destinos del país y no permite una comparación entre destinos y en el tiempo, dificultando monitorear el comportamiento de la actividad turística determinado fundamentalmente por la falta de información.

Comparativamente, resulta la propuesta realizada por la OMT la que más se ajusta a los indicadores que propone el Foro Económico Mundial, aun cuando no se ajusta de forma íntegra a esta última, en tanto la dispersión de la primera en cuanto cuestiones o subdimensiones conduce a una evaluación de la sostenibilidad de los destinos específicos.

## **CONCLUSIONES**

El estudio y evaluación de la sostenibilidad en el turismo ha sido una línea de desarrollo e investigación que ha permitido identificar las oportunidades y retos del sector, en especial en su relación con los ODS, y en particular fomentando la generalización de buenas prácticas que propicien el liderazgo de entidades y destinos en la aplicabilidad de la Agenda 2030.

La batería de indicadores utilizadas en el ámbito de los estudios turísticos cubanos conduce a la evaluación de un número condensado de indicadores a nivel de país, derivado de la escasa disponibilidad de fuentes de información oficiales públicas y cuyas series de datos temporales condicionan la fragmentación de los resultados.

La evaluación de la dimensión sostenible de la competitividad del destino Cuba precisa la adecuación de los análisis hacia indicadores que, de forma general, no han sido evaluados con estos fines, precisando la acotación de fuentes de información que permitan reorientar los análisis realizados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación de Estados del Caribe (AEC). (1999). *Declaración para el establecimiento de la zona de turismo sustentable del Caribe*, Santo Domingo.

Ávila Bercial, R y Barrado timón, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de turismo*, 15, 27 – 43.

Cerezal, J., y J. Fiallo. (2002). *Los métodos científicos de investigación pedagógica*. Cuba

CITMA – MINTUR. (2003). *Indicadores de sostenibilidad para el turismo en Cuba*. La Habana

Echarri, M. (2006). *Análisis Geográfico del Turismo en Ciudades Patrimoniales Cubanas*. Tesis en Opción al Título de Doctor en Ciencias Geográficas, Universidad de La Habana.

Fantoni Alvares, D., Y. Silva Dalondo y J.M. Barbosa Lourenso. (2019). Modelos de evaluación de destinos turísticos: concepción y aplicación. *Revista Turismo em Análise*, 30(1), 1-23

Fernández Toirac, M.K. (2022). *Propuesta de indicadores para evaluar la sostenibilidad del destino Cuba*. Trabajo de diploma, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana

Hikichi, S. E., Salgado, E. G. y L. A., Beijo. (2017). Characterization of dissemination of ISO 14001 in countries and economic sectors in the Americas. *Journal of Environmental Planning and Management*, 60(9), 1554-1574

López Palomeque, F., Torres-Delgado, A., Font Urgell, X., & Serrano Miracle, D. (2018). *Gestión sostenible de destinos turísticos: la implementación de un sistema de indicadores de turismo en los destinos de la provincia de Barcelona*.

- Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 77, 428–461. doi:  
<http://dx.doi.org/10.21138/bage.2547>
- Martin, R. (2006). *Principios, organización y práctica del turismo*. Editorial Félix Varela
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica*. [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)
- Pacto Mundial Red Española. (2022). *El sector turismo: contribuyendo a la AGENDA 2030 Sostenibilidad, responsabilidad e innovación*. [pactomundial.org](http://pactomundial.org)
- Parra, L. (2020). *Procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales*. (Tesis Doctoral). La Habana: Universidad de La Habana.
- Regalado, A, N. y Olivera, R. (2019). Los eventos y las agencias de viajes del sistema empresarial del Ministerio de Turismo de Cuba. Valoración de su competitividad. 9, *Revista de Turismo, Patrimonio y Desarrollo*.  
<http://www.turpade.com/noticia.asp?r=17&IDArticulo=71&IDEdicion=17&s=>
- Robert Beatón, M.O. (2019). *Propuesta metodológica para la evaluación de la sostenibilidad con un enfoque a procesos*. Tesis de doctorado. Universidad de La Habana
- Torres, L. (2016). *Propuesta de esquema metodológico para la evaluación de la sostenibilidad del desarrollo turístico de destinos caso La Habana*. Universidad de La Habana.
- Velasco González, M. (2011). *La política Turística, una arena de acción autónoma*. *Cuadernos de turismo*, 27, 953-969
- Vera, J. F., F. López Palomeque, M. Marchena, M., y S. Anton. (2013). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant Humanidades.
- World Economic Forum [WEF]. (2022, mayo). *Travel & Tourism Development Index 2021 Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future*. *INSIGHT REPORT*. [Fundesa.org.gt](http://Fundesa.org.gt)

SECCIÓN 2

# COMPETITIVIDAD TURÍSTICA EN LAS ORGANIZACIONES



## 2.1. Determinación del Índice Sintético Global de Competitividad de las agencias de viajes Cubatur S.A. y Ecotur S.A.

Lic. Omar Orta Mora, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

Lic. Dariel Armstrong Zulueta, Profesor, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

[darielarmstrong@gmail.com](mailto:darielarmstrong@gmail.com)

Dr. C. Yasser Vázquez Alfonso, Profesor, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

[yalfos1@gmail.com](mailto:yalfos1@gmail.com)

### RESUMEN

Un mundo cada vez más globalizado trae consigo una competencia más intensa, así como crecientes flujos comerciales y de inversión. En los momentos de tensión que vive el sector turístico luego de la COVID-19, es fundamental la formulación de estrategias empresariales basadas en la competitividad. Sin embargo, en las agencias de viajes los estudios de este tipo son los más escasos. Se muestra el impacto negativo de la no evaluación de la competitividad en las agencias de viajes receptoras que conforman la OSDE Viajes Cuba. Para solucionar esta problemática, se planteó como objetivo: Determinar el Índice Sintético Global de Competitividad de las agencias de viajes Cubatur y Ecotur. La metodología aplicada consta de tres fases y nueve etapas que conjugan la bibliometría para la identificación del procedimiento más idóneo, compuesto por dimensiones e indicadores; grupos focales, entrevistas, cuestionario, consulta a fuentes secundarias, métodos estadísticos, esquema lógico para el cálculo del índice de competitividad, Matriz W-X y Prueba de Wilcoxon. Ello permitió llegar a los siguientes resultados: el procedimiento escogido fue perfeccionable; la determinación de los Índices Sintéticos de Competitividad, basada en los criterios de los directivos, mostró que ambas agencias poseen una competitividad alta. No obstante, la triangulación de los resultados obtenidos en los grupos focales, los correspondientes índices globales, y los resultados de estudios de Gestión de la Innovación en esas entidades, muestra una disonancia entre la percepción de los directivos y la situación real de las entidades, lo que impacta directamente en el resultado de sus niveles competitivos.

**PALABRAS CLAVES:** COMPETITIVIDAD, TURISMO, AGENCIAS DE VIAJES, MEDICIÓN, DIMENSIONES, INDICADORES.

## **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con el Consejo Privado de Competitividad (2016), un mundo cada vez más globalizado trae consigo una competencia más intensa, así como crecientes flujos comerciales y de inversión. Las firmas han pasado de competir por el mercado local con aquellas ubicadas en su región, a competir por mercados con empresas localizadas en toda la geografía mundial. De igual forma, los países y sus regiones compiten arduamente para atraer inversiones en sectores clave, con el objetivo de dinamizar sus economías locales y generar empleos de calidad.

En este sentido, según la misma fuente, las mediciones de competitividad son cada vez más importantes, pues permiten comparar, de manera sólida y estandarizada, el desempeño de las firmas, así como las políticas públicas de las regiones o de los países en dimensiones que afectan la calidad de su plataforma productiva. Por lo tanto, constituyen un insumo muy útil no solo para determinar fortalezas y debilidades, sino para contribuir a la implementación de estrategias para aumentar el nivel de competitividad, ya sea de las empresas, de las regiones o de los países.

Medina y Chim (2012) citados por Domareski y Chim (2019), mencionan que los organismos internacionales presentaron en los últimos años, monitores de competitividad, que poseen semejantes bases teóricas y formatos, y que agrupan las variables en bloques de determinantes. Las diferencias entre ellos están en las metodologías de análisis e indicadores de medidas utilizados.

La competitividad puede analizarse desde la perspectiva interna de la empresa, sus recursos y capacidad de gestión; además se debe tomar como referencia la percepción de clientes, proveedores, empleados, inversionistas e inclusive, competidores; en correspondencia con Buitrago, Rodríguez, y Serna (2019).

Cabrera, López, y Ramírez (2011), sostienen que la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región-país en la que se encuentra ubicada.

Algunos monitores de competitividad han privilegiado sectores específicos, un ejemplo es el turismo. Como mencionan Domareski y Chim (2019), desde 2007 World Economic Forum (WEF) presenta un monitor específico para la competitividad turística: Tourism and Travel Competitiveness Index (TTCI). Igualmente, algunos países han desarrollado su propio monitor interno. En Brasil, la competitividad turística es medida a través del Monitor de los 65 Destinos Inductores, en una metodología desarrollada por Ministerio del Turismo (MTur) y la Fundación Getulio Vargas (FGV) en 2008. Según Armstrong (2021), en el Banco de España, el análisis de la competitividad del sector turístico se enmarca en los trabajos que se desarrollan sobre competitividad y especialización productiva.

Cruz (2021) citado en Armstrong (2021), en un análisis que hace de la evolución competitiva de la región del Caribe basado en el TTCI afirma que de los 20 países que integran la región solo 12 están presentes dentro de las posiciones globales que ofrece este monitor (Cuba no aparece), lo que representa solo el 60% de la región.

Precisamente, la competitividad del sector turístico dependerá del desempeño de las empresas que interactúan en cada uno de los destinos. Es por ello, que luego de la crisis sanitaria que vivió el mundo, a causa de la pandemia mundial de COVID-19, es necesario el análisis de la situación competitiva de todos los actores del sector, para una correcta implementación de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que vayan encaminadas a la mejora de sus competencias en esta etapa post-pandemia.

Rodríguez y Chávez (2021) plantean que la crisis derivada de la pandemia impactó de forma directa y significativa al sector turístico cubano y, por ende, a la economía. El país, como uno de los principales destinos turísticos de la región del Caribe Insular, fue de los territorios más afectados por el cierre total de sus fronteras al turismo internacional, desde marzo hasta septiembre de 2020, con el objetivo de controlar la propagación de la epidemia y proteger a la población nacional.

Los próximos años resultarán muy difíciles para la recuperación de la economía cubana post-pandemia, en particular la del turismo. Por tanto, como afirman Franco, Cisneros, y Echarri (2020), este contexto obliga a la búsqueda de estrategias y políticas específicas que mitiguen los impactos de la crisis.



Sobre esa base, Armstrong (2021) afirma que el análisis de las fuerzas y de los factores que determinan la capacidad para competir de un destino turístico y de los diferentes actores que interactúan en ellos, ha adquirido una gran importancia. En reconocimiento de estas tendencias, la Organización Mundial de Turismo (OMT) ha orientado toda una línea de trabajo a la competitividad turística y al desarrollo competitivo del sector.

A partir de un análisis bibliométrico realizado por Armstrong (2021), donde estudió las investigaciones referentes a estudios de competitividad que iban desde creación de propuestas metodológicas, aplicación de procedimientos creados por otros autores y determinación de indicadores y factores claves para la medición de la situación competitiva, tanto en destinos turísticos, en la hotelería, como en agencias de viajes; constata que en el caso de estas últimas, la situación es diferenciada, pues los estudios de competitividad entidades son bastante escasos y es poca la bibliografía que referencie este tema a nivel internacional. Además, en el caso específico de Cuba, son aún más insuficientes los estudios de competitividad en agencias de viajes.

En Cuba dentro de las estructuras del Ministerio de Turismo (MINTUR) se encuentra el Organismo Superior de Dirección Empresarial (OSDE) Viajes Cuba, integrado por las agencias de viajes (AA.VV): Havanatur S.A., Cubatur S.A., Cubanacán S.A. y Ecotur S.A. Estas son las principales agencias de viajes receptoras del país y a través de las cuales se genera la mayor llegada de visitantes a la Isla.

Según Hernández, Rodríguez, y Ayala (2020) citados en Armstrong (2021), todas las empresas de la OSDE incumplieron los principales indicadores directivos al no alcanzar las ventas brutas planificadas y las exportaciones de servicios. Por otra parte, existen decrecimientos en indicadores como el nivel de satisfacción de los clientes, lo que ha provocado pérdidas significativas en los ingresos de estas entidades.

Además, las agencias de viajes de la OSDE no tienen en cuenta la aplicación de estructuras metodológicas y funcionales que le permitan evaluar los principales aspectos competitivos, en aras de obtener una retroalimentación que les permitan mitigar las principales deficiencias y de desarrollar ventajas competitivas en el corto, mediano y largo plazo.

Olivera y Rodríguez (2021), luego de una valoración de la gestión de la innovación en estas agencias de viajes receptoras, plantean que puede evaluarse de débil, a causa de: la no visualización de la actividad en la planificación estratégica; conocimiento débil y fragmentado del personal en cuanto al tema de innovación y su gestión; insuficiente motivación e implicación de los trabajadores en la identificación de problemas y oportunidades; insuficiente información del entorno e inefectiva comunicación interna. Por ende, si bien no se refleja de forma explícita, los resultados obtenidos cuestionan el grado de competitividad de estas agencias, aun con los múltiples indicadores que existen para su evaluación.

Se evidencia el desarrollo que poseen las investigaciones referentes a la competitividad a nivel global y empresarial. Además, es notable que en los momentos de tensión que vive el sector turístico en la presente etapa post-COVID-19, es fundamental la formulación de estrategias empresariales basadas en la competitividad y en la adaptación a las condiciones actuales. Sin embargo, en el área de las agencias de viajes los estudios para medir la competitividad son los más escasos a nivel internacional, y, en el destino Cuba principalmente. Por tal razón, se muestra el impacto negativo de la no evaluación y medición de la competitividad en las agencias de viajes receptoras que conforman la OSDE Viajes Cuba.

Se plantea el objetivo general siguiente: Determinar el Índice Sintético Global de Competitividad (ISgc) de las agencias de viajes Cubatur S.A. y Ecotur S.A.

## **METODOLOGÍA**

En concordancia con los criterios de Narváez y Villegas (2014), la presente investigación, posee un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, al emplear y analizar datos de ambos tipos, obtenidos de fuentes primarias y secundarias de información, para finalmente puntuarlos cuantitativamente. Luego, se considera, de acuerdo a su propósito, como aplicada, práctica o empírica; pues busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, en este caso, su objetivo fue la determinación del Índice Sintético Global de Competitividad (ISgc) de las agencias de viajes Cubatur S.A. y Ecotur S.A. Sin embargo, es válido mencionar que esta investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última ya que toda

investigación aplicada requiere de un marco teórico. Luego, al involucrar problemas tanto teóricos como prácticos, constituye una investigación mixta.

Siguiendo las pautas de dichos autores, atendiendo al nivel de conocimientos adquiridos, es exploratoria y descriptiva. Se considera de tipo exploratoria, al constituir un primer acercamiento a evaluaciones de competitividad mediante un índice sintético, en entidades turísticas cubanas, específicamente en las AA.VV. Este tema es casi inédito en el sector turístico de la Isla, pues aún no ha sido abordado o suficientemente estudiado, y las condiciones existentes no son aún determinantes. Fue útil el desarrollo de este tipo de investigación, porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación y continuidad.

Por otra parte, se describió y diagnosticó en todos sus componentes principales, una realidad, en este caso, el nivel de competitividad de las agencias de viajes Cubatur S.A. y Ecotur S.A., en base a dimensiones e indicadores, a través de un índice sintético de competitividad.

Dadas las bases teórico-conceptuales que sustentan la presente investigación, en el actual acápite se muestra la trayectoria metodológica para la consecución de los objetivos planteados. Para ello, se parte de las características de la actividad científica dadas por Hernández y Coello (2011), quienes sostienen que es un proceso de búsqueda del conocimiento, profundizando en las propiedades, leyes y regularidades de la realidad; y, que es un juicio metódico que se realiza de forma planificada, organizada y sistemática a través de etapas o momentos concatenados lógicamente, dialécticamente y empleando diferentes métodos, técnicas y procedimientos.

Tabla 1. Trayectoria Metodológica

Fases	Etapas	Métodos, técnicas y procedimientos
<b>Preparatoria</b>	<b>Etapa 1:</b> Revisión bibliográfica. Determinación del problema de investigación y de los objetivos correspondientes. Análisis y definición de los conceptos de interés para el autor.	Histórico o tendencial. Análisis-síntesis.
	<b>Etapa 2:</b> Revisión bibliográfica. Identificación y caracterización de los estudios de mayor interés para la investigación.	Análisis bibliométrico. Histórico o tendencial. Análisis-síntesis.
	<b>Etapa 3:</b> Determinación y descripción del procedimiento más idóneo para evaluar la competitividad en las agencias de viajes.	Enfoque de sistema. Inducción-deducción.
<b>De campo</b>	<b>Etapa 1:</b> Selección y caracterización de las AA.VV a evaluar.	Estadística inferencial. Consulta a fuentes de información secundaria.
	<b>Etapa 2:</b> Aplicación y discusión de las dimensiones e indicadores del procedimiento en las agencias de viajes objeto de estudio.	Focus Group (Grupo de Enfoque). Entrevista a directivos. Cuestionario online. Consulta a fuentes de información secundaria.
<b>Final</b>	<b>Etapa 1:</b> Procesamiento de los resultados de la etapa anterior.	Análisis-síntesis. Inducción-deducción. Estadística descriptiva. Excel. IBM SPSS Statistics 22.
	<b>Etapa 2:</b> Determinación del Índice Sintético Global de Competitividad (ISGc) para las agencias de viajes estudiadas.	Esquema lógico para el Índice Sintético de Competitividad de Parra (2020) adaptado por Armstrong (2021). Excel. IBM SPSS Statistics 22. VALPER Matriz de toma de decisiones W-X

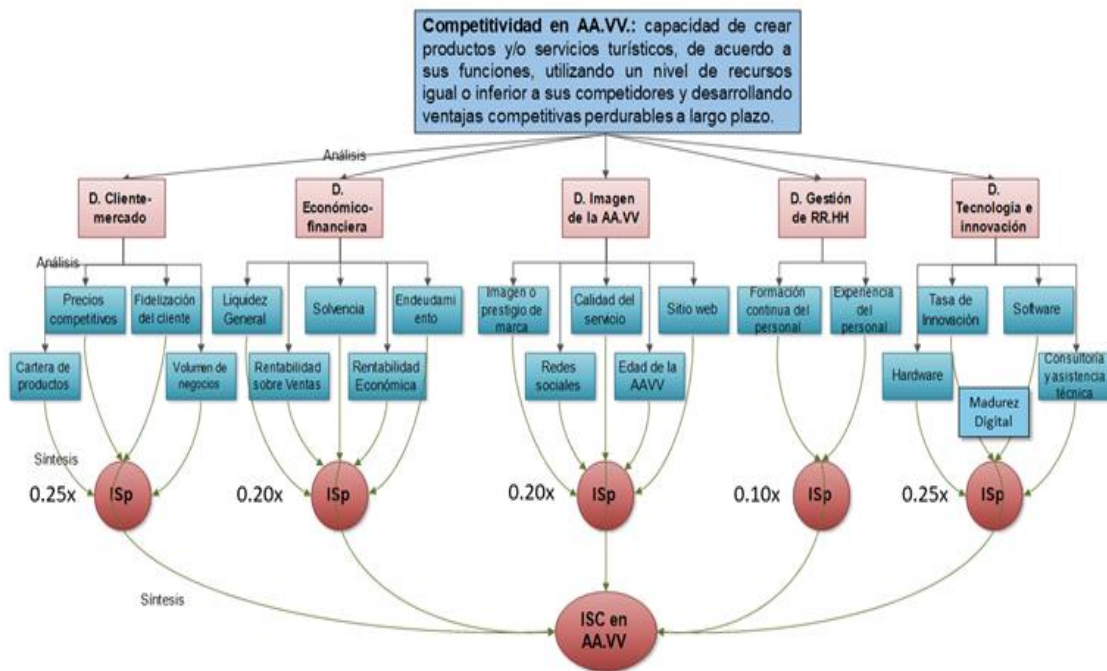
Tabla 1. Trayectoria Metodológica (continuación)

Fases	Etapas	Métodos, técnicas y procedimientos
	<b>Etapa 3:</b> Comparación de las agencias de viajes objeto de estudio a partir del ISC.	Estadística inferencial. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo. Prueba de los signos.
	<b>Etapa 4:</b> Triangulación de los resultados obtenidos en el marco de los Focus Group, los correspondientes ISgc de ambas agencias, y la información obtenida mediante la consulta a fuentes secundarias de información en relación a estudios de Gestión de la Innovación tanto en la OSDE Viajes Cuba, como en las agencias de viajes Cubatur S.A. y Ecotur S.A.	Análisis-síntesis. Inducción-deducción. Consulta a fuentes de información secundaria. Esquema lógico para el Índice Sintético de Competitividad de Parra (2020) adaptado por Armstrong (2021).

## RESULTADOS

El modelo del esquema lógico para el cálculo del Índice Sintético de Competitividad (ISC) de las agencias de viajes Cubatur S.A. y Ecotur S.A., adaptado de Parra (2020) por Armstrong (2021) mostrado en la figura 1; facilitó la descomposición del problema en una estructura jerárquica y permitió que tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, se incorporaran al proceso de evaluación.

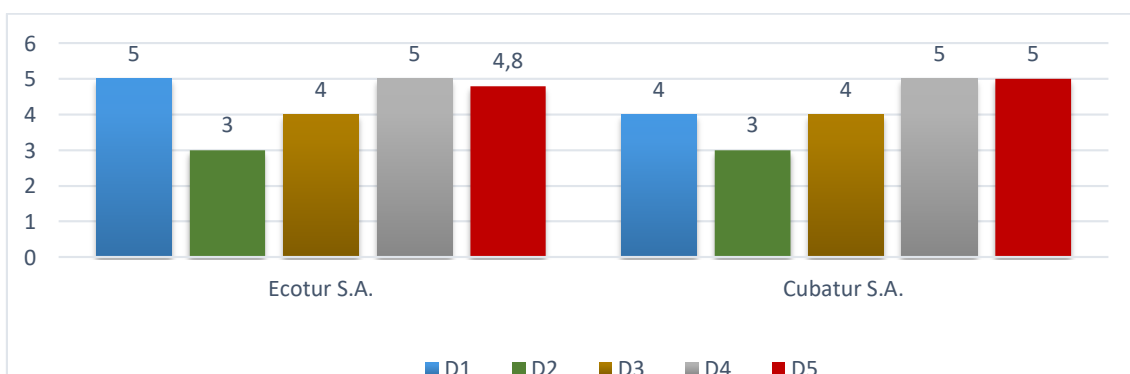
**Figura 1.** Esquema lógico para la construcción del Índice Sintético de Competitividad (ISC) en agencias de viajes.



Fuente: Armstrong (2021) adaptado de Parra (2020).

Posteriormente, se determinó mediante el procedimiento Valper, el índice de los indicadores en cada una de las agencias de viajes objeto de estudio; cuya sumatoria dio como resultado el índice sintético parcial por dimensiones (Ispdm), a partir de los cuales fue posible evaluar el nivel de competitividad de cada dimensión por agencia de viajes estudiada, como se muestra en la figura 2.

**Figura 2.** Comportamiento del Ispdm por dimensiones en cada agencia de viajes.

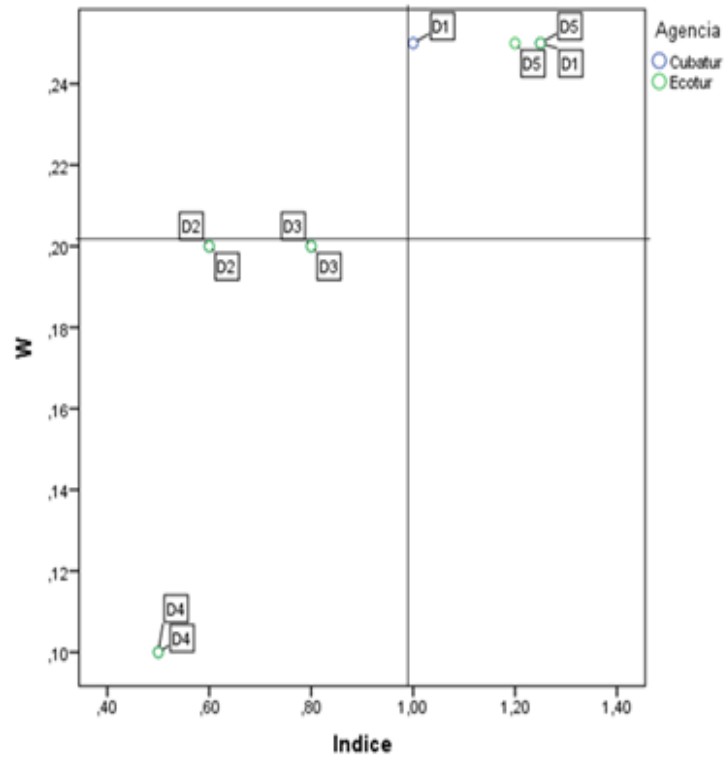


A partir de este resultado, se evidencia que la dimensión que posee una notable variación en cuanto al nivel de competitividad, es, Cliente-Mercado (D1), como consecuencia de la diferenciación en los valores obtenidos en la puntuación de los indicadores que la conforman, en las agencias de viajes objeto de estudio. En Ecotur S.A., todos los indicadores obtuvieron una puntuación de 5 luego del análisis con los directivos, por tanto, esta agencia de viajes, se muestra más competitiva en relación a dicha dimensión. Sin embargo, Cubatur S.A. posee una ligera ventaja en la dimensión Tecnología e Innovación (D5), luego de haber obtenido mayor índice en el indicador Madurez Digital (I21), como resultado del cuestionario online aplicado para su evaluación. Luego, las dimensiones restantes, muestran iguales niveles de competitividad en ambas agencias. Además, se evidencia que la dimensión Económico-Financiera (D2), es la que posee menor nivel de competitividad.

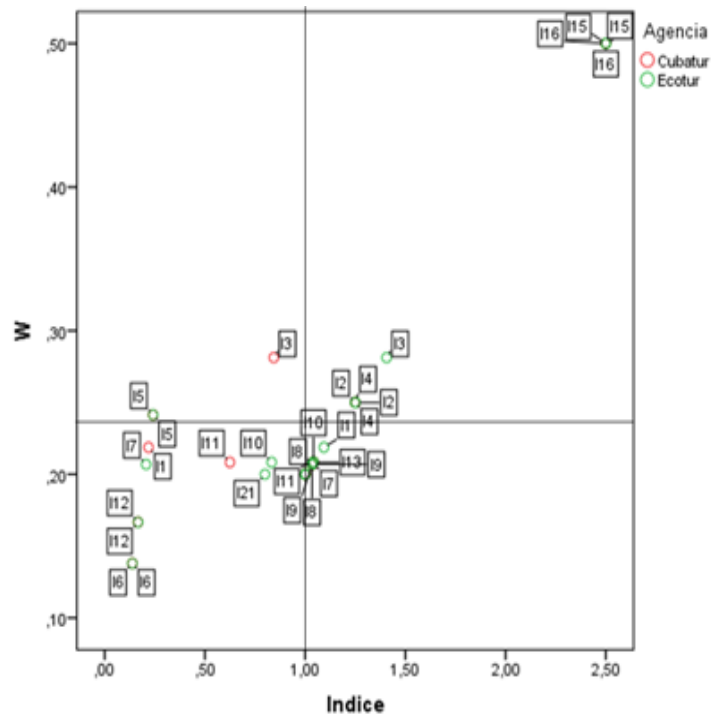
Posteriormente, los índices sintéticos parciales por dimensiones (Ispdm) fueron multiplicados por los pesos asociados a cada dimensión, obtenidos por Armstrong (2021) a través de la consulta a expertos; obteniéndose los índices sintéticos globales por dimensiones (ISgdm).

Luego, mediante la realización de la Matriz de toma de decisiones W-X, se obtuvo el comportamiento de los valores de importancia de las dimensiones e indicadores y los valores del índice de valor percibido. En el mismo se visualizaron las zonas de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora tanto de las dimensiones (Figura 3) como de los indicadores (Figura 4) en las agencias de viajes Cubatur S.A. y Ecotur S.A.

**Figura 3. Matriz W-X de las dimensiones**



**Figura 4. Matriz W-X de los indicadores**



- Cuadrante I: representa las fortalezas, en este quedaron ubicadas las dimensiones Cliente-Mercado (D1) y Tecnología e Innovación (D5) de ambas



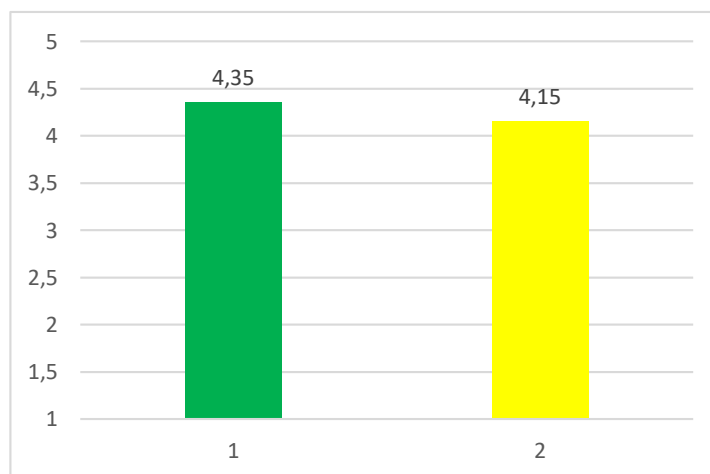
agencias, como las de mejor desempeño. Los indicadores que se ubicaron en este cuadrante fueron: Formación continua del personal (I15) y Experiencia del personal (I16) de ambas agencias, como los de más alto desempeño; así como, Fidelización del cliente (I2) y Volumen de negocios (I4) de ambas agencias; y Cartera de productos (I3) de Ecotur. Todos estos parámetros presentan alta importancia y alta percepción. Por ende, todos los esfuerzos y recursos de las agencias de viajes estudiadas deben ir dirigidos a mantener o proporcionar valores agregados que enriquezcan estos parámetros.

- Cuadrante II: en este cuadrante quedaron posicionadas las dimensiones Económico-Financiera (D2) e Imagen de la agencia (D3) de ambas agencias; y, a su vez, los indicadores Liquidez general (I5) de ambas agencias y Cartera de productos (I3) de Cubatur. Los mismos poseen baja percepción y alta importancia, lo que representa una debilidad. Sin embargo, se considera que pueden representar oportunidades de mejora competitiva si se trabaja para optimizarlas.
- Cuadrante III: con baja percepción y baja importancia, se ubica la dimensión Gestión de Recursos Humanos (D4) de ambas agencias, como las de peor desempeño. Los indicadores pertenecientes a este cuadrante fueron: Precios competitivos (I1) de Cubatur, Solvencia (I6) de ambas agencias, Endeudamiento (I7) de Ecotur, Imagen o prestigio de marca (I10) de Ecotur, Calidad del servicio (I11) de Cubatur, Sitio Web (I12) de ambas agencias; Tasa de innovación (I17), Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de software (I18), Adquisición de hardware (I19) y Contratación de consultorías y asistencia técnica (I20) de ambas agencias; así como, Madurez digital (I21) de Ecotur. En este caso, las agencias de viajes objeto de estudio, deben centrar sus esfuerzos en aumentar su importancia y percepción, al constituir los parámetros con peor desempeño.
- Cuadrante IV: con alta percepción y baja importancia se encuentran los indicadores Precios competitivos (I1) de Ecotur, Endeudamiento (I7) de Cubatur; Rentabilidad sobre ventas (I8), Rentabilidad económica (I9), Redes Sociales (I13) y Edad de la agencia (I14) de ambas agencias; así como, Calidad del servicio (I11) de Ecotur. Esto demuestra que se ha trabajado en indicadores

no con bajo peso y que reportan menos utilidad a las agencias de viajes. Por ende, es importante tomar acciones para lograr su cambio al cuadrante I.

Finalmente, luego de calculados los índices sintéticos globales por dimensiones (ISgdm), se calculó la sumatoria de los mismos, lo que permitió arribar a la obtención del índice sintético global de competitividad (ISgc) de Ecotur S.A. y de Cubatur S.A.

**Figura 5.** Comportamiento de los ISgc por agencia de viajes.



Como se muestra en la Figura 5, el Índice Sintético Global de Competitividad para la agencia de viajes Cubatur S.A. fue de 4.15, por lo que de acuerdo al rango de evaluación propuesto por Armstrong (2021), su competitividad es alta. En el caso de la agencia de viajes Ecotur S.A. el Índice Sintético global de competitividad fue de 4.35, que al igual que Cubatur, se considera que su competitividad es alta.

A pesar de poseer ambas agencias una competitividad alta, se realizó una comparación entre sus índices sintéticos globales de competitividad (ISgc) y los valores umbrales (peor y mejor) de los índices sintéticos globales de competitividad, a través de las pruebas estadísticas no paramétricas: Rangos de Prueba de Wilcoxon y la Prueba de los Rangos con Signo.

Como resultado de las pruebas estadísticas no paramétricas Rangos de Prueba de Wilcoxon (Tabla 2) y Prueba de los signos (Tabla 3), se obtuvo que: entre Cubatur y el umbral peor, Ecotur y el umbral peor, umbral mejor y umbral peor, umbral mejor y Cubatur y umbral mejor y Ecotur; existen diferencias significativas, ya que el p valor es menor que 0.05, sin embargo, en el caso de Ecotur y Cubatur no hay diferencias significativas, ya que su p valor es mayor que 0.05.

**Tabla 2. Estadísticos de la Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo.**

	IEcotrur - ICubatur	Ipeor - ICubatur	IMEJOR - ICubatur	Ipeor - IEcotrur	IMEJOR - IEcotrur	IMEJOR - Ipeor
Z	-,524 <sup>b</sup>	-3,637 <sup>c</sup>	-2,201 <sup>b</sup>	-3,630 <sup>c</sup>	-2,201 <sup>b</sup>	-4,025 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,600	,000	,028	,000	,028	,000

b. Se basa en rangos negativos.

c. Se basa en rangos positivos.

**Tabla 3. Estadísticos de la Prueba de los Signos.**

	IEcotrur - ICubatur	Ipeor - ICubatur	IMEJOR - ICubatur	Ipeor - IEcotrur	IMEJOR - IEcotrur	IMEJOR - Ipeor
Significación exacta (bilateral)	1,000 <sup>b</sup>	,000 <sup>b</sup>	,031 <sup>b</sup>	,000 <sup>b</sup>	,031 <sup>b</sup>	,000 <sup>b</sup>

b. Distribución binomial utilizada.

## CONCLUSIONES

Se evidenció la existencia de limitantes en la evaluación de la competitividad en agencias de viajes, debido al carácter complejo, multidimensional, multicriterio y multiatributo de este concepto. En este sentido, se identificó la propuesta de Armstrong (2021) como la más idónea para el cumplimiento del objetivo de la presente investigación.

La determinación de los Índices Sintéticos Globales de Competitividad de Cubatur S.A. y Ecotur S.A., basada en los criterios de los directivos en el marco del Focus Group, mostró que ambas agencias poseen una competitividad alta. Sin embargo, se evidenció que Ecotur S.A. presenta un índice más elevado como consecuencia de un mejor comportamiento de los indicadores y dimensiones que lo conforman.

Aplicar el procedimiento en las otras agencias de viajes de la OSDE Viajes Cuba: Havanatur S.A. y Cubanacán S.A., pues la presente investigación utilizó un tipo de muestreo no probabilístico a conveniencia, lo no permite hacer inferencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, D. (2021). *Procedimiento para evaluar la competitividad en Agencias de Viajes de la OSDE Viajes Cuba*. (Tesis de Grado). Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.

Buitrago, A., Rodríguez, M. S., & Serna., H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*(35), 101. <https://doi.org/https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.7>

Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Documentos de Investigación.

Consejo Privado de Competitividad. (2016). *Índice Departamental de Competitividad*. Consejo Privado de Competitividad; CEPEC-Universidad del Rosario.

Cruz, C. (2021). *Reseña de la competitividad turística internacional en el área de Centro América y el Caribe*. COODES, <https://coodes.upr.edu.cu>

Domareski, T. C., & Chim, A. F. (2019). Competitividad e innovación: Teoría versus Práctica en la medida de competitividad turística. *El periplo sustentable*(36), 134-156. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S187090362019000100134&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S187090362019000100134&lng=es&nrm=iso)

Franco, M. d., Cisneros, L., & Echarri, M. (2020). El efecto de la Covid-19 en el turismo y los retos para los trabajadores por cuenta propia. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 118-137. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/oai>

Hernández Flores, Y., Rodríguez González, M., & Ayala Castro, H. (2020). Diseño del escenario más probable de la OSDE Viajes Cuba al año 205. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 7(3), 1-29.

- Hernández, R., & Coello, S. (2011). *El Proceso de Investigación Científica*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Medina, D. R., & Chim, A. F. (2012). Tourism competitiveness assessment: the current status of research in Spain and China. *Tourism Economics*, 19(2), 297-318.
- Narváez, D. O., & Villegas, D. L. (2014). *Introducción a la investigación: guía interactiva*. Biblioteca Digital de Humanidades. Universidad Veracruzana.: <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>
- Olivera, R., & Rodríguez, M. (2021). La gestión de la innovación en las agencias de viajes cubanas. *Alfa Publicaciones*, 3(1), 14-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.37>
- Parra, A. V. (2020). *Procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales*. (Tesis Doctoral). Facultad De Turismo. Universidad De La Habana. La Habana.
- Rodríguez, J. L., & Chávez, E. S. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post COVID-19. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2), 304-312. <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/571/689>

## 2.2. Evaluación del nivel de competitividad de los restaurantes Vicaria, Bien me sabe y Rey y Gabi

Lic. Adlyn Pereira González, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana,

Lic. Dariel Armstrong Zulueta, Profesor, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

[darielarmstrong@gmail.com](mailto:darielarmstrong@gmail.com)

Dr. C. Yasser Vázquez Alfonso, Profesor, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

[yalfos1@gmail.com](mailto:yalfos1@gmail.com)

### RESUMEN

A partir de la importancia del sector de la restauración dentro del Sistema Turístico Cubano, más aún luego de la pandemia de la Covid-19 se realizó el presente estudio el cual tuvo como objetivo determinar el Índice Sintético de Competitividad de los restaurantes “La Vicaria” y “Bien me sabe” de la Empresa Extrahotelera Palmares S.A. Para ello a partir del análisis del entorno se determinó la necesidad de conocer el nivel de competitividad de los restaurantes, usando un procedimiento para lograr un valor cuantitativo que indique en qué posición se encuentran, evidenciándose la escasez de investigaciones al respecto. Se determinaron las dimensiones e indicadores para medir la competitividad en restaurantes y se calculó el Índice mencionado. La metodología aplicada consta de cuatro fases que conjugan diferentes herramientas, métodos y técnicas para la obtención y procesamiento de la información. Lo que permitió llegar a los resultados: la satisfacción del cliente y calidad del servicio son los indicadores que más se tienen en cuenta en la práctica, las entidades no miden la competitividad, se conoce poco acerca de este término. Las entidades objetos de estudio tienen baja competitividad, causadas por la inflación que impera en el país y la falta de abastecimiento.

**PALABRAS CLAVES:** RESTAURANTE, COMPETITIVIDAD, DIMENSIONES, INDICADORES.

## INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 ha traído consigo la reducción de movilidad y cierre de fronteras para la mayoría de los países. En ese contexto, la actividad turística ha sido una de las más perjudicadas. La Organización Mundial de Turismo (OMT), ha publicado en su informe “2020: análisis del año” que el turismo internacional sufrió una reducción sin precedentes del 74% en la llegada de turistas internacionales en comparación con el año 2019. (Fleitas y Osorio, 2021)

Cuba no es ajena a los efectos negativos de la crisis sanitaria y los perjuicios económicos son numerosos, sobre todo para los emprendedores. Los decrecimientos en el 2020 alcanzan a los principales mercados emisores de turismo a Cuba y a aquellos que se consideran estratégicos por las buenas relaciones comerciales, como China y Rusia. (Franco, Cisneros y Echarri, 2020)

La importancia de la competitividad nunca había sido tan evidente como en el momento. La capacidad para hacer frente a la crisis por el COVID-19 pasa por contar con instituciones, políticas y factores que beneficien el crecimiento de la productividad.

Luego de la crisis sanitaria es necesario emplear estrategias y acciones para lograr la recuperación del turismo lo antes posible, por lo que es importante conocer el nivel de competitividad en que se encuentran las empresas actualmente, para a partir de ahí trabajar en medidas concretas para recuperar la posición en el mercado.

Porter (1998) señaló que no existen países ni regiones competitivos, sino *clusters* de empresas competitivas; así, una nación, estado o comunidad no es competitivo *por sí mismo*, sino que contiene conjuntos de empresas que se han articulado apropiadamente entre sí para producir y comercializar con éxito productos o servicios, con base en sus ventajas comparativas y competitivas. Algunos investigadores enfatizan estas últimas, relativas a la eficiencia con que los actores involucrados emplean los recursos disponibles; otros les conceden la misma importancia a las comparativas, derivadas de la dotación de recursos naturales y culturales (Crouch y Ritchie, 2005).

La competitividad debe ser vista como un proceso dónde la diferenciación de la gestión es factor de primordial importancia. Ella tiene como causa la competencia entre países o empresas, y como finalidad, la expansión de la valorización del capital en el caso de empresas (Gandara et al, 2012).

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente (Castro, 2010).

En Cuba la mayoría de los turistas viajan motivados por el sol y la playa, aunque no dejan pasar la oportunidad de deleitarse de una buena comida típica de la Isla, convirtiendo al sector de la restauración en un pilar importante dentro del producto turístico cubano.

La gastronomía no es un elemento motivacional de viaje para el destino, sin embargo, es de interés para la mayoría de los turistas que lo visitan, los que sienten la necesidad de degustar la comida típica del país (Espinosa et al, 2017).

En Cuba en el sector de la restauración existen los restaurantes estatales, la mayoría perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares S.A. y los no estatales, denominados por cuenta propia. Luego de la pandemia ocasionada por el virus Covid-19 ambos se vieron afectados por la ausencia de insumos y recursos necesarios tanto en el proceso de administración como de atención y satisfacción de los clientes. Actualmente se desconoce el nivel de competitividad que existen en este tipo de entidades turísticas, ya que no es frecuente realizar procedimientos para evaluar su competitividad y determinar los problemas que pueden existir para mantenerse competitivos en el mercado.

El auge del sector de la restauración hace que la actividad turística en la Isla alcance un crecimiento acelerado que ha permitido dinamizar la economía sobre la base de un programa de desarrollo eficiente, incidiendo en ello el mejoramiento de la oferta gastronómica, destacándose la actividad no estatal gastronómica, la cual se ha ido posicionando dentro de la competencia con las empresas extra hoteleras (Cisneros y Llanes, 2021).



Para el análisis efectivo de la investigación se utilizaron parámetros bibliométricos. Se estudiaron algunas publicaciones que se refieren al tema de competitividad en restaurantes tales como: Suárez (2011), Torres (2012), López (2012), Becerra, Cortes y Bravo (2014), Álvarez (2015), Domenech (2015), Solano, Nieves y Zaldumbide (2017), Ramírez (2020), Torres (2020), Yemchuck y Arpul (2020), Koneva (2021) y Tsviliy, Gurova y Kuklina (2021). En los resultados de dicho análisis se evidenció que la competitividad en el sector de la restauración no es medida a través de un procedimiento concreto, solo evaluando algunos indicadores: satisfacción del cliente y calidad del servicio, dejando de lado otros indicadores claves para lograr la excelencia y aumentar la competitividad en el mercado, tales como: actualidad tecnológica, relación calidad-precio y posición en cuanto a costos. Estos indicadores junto con los más estudiados, expresados en su máxima potencia permitirían que los restaurantes se mantengan competitivos durante un largo tiempo, por lo que es necesario la realización de un estudio más integral de la competitividad, para lograr que estos se mantengan en pie y alcanzar los objetivos que se propongan, así aumentaría la capacidad de subsistencia, que es la base del desarrollo o crecimiento de una empresa.

Por lo anterior se establece como objetivo general: Determinar el índice sintético de la competitividad de los restaurantes “La Vicaria” y “Bien me sabe” de la Empresa Extrahotelera Palmares S.A. y el restaurante “Rey y Gaby” del sector no estatal.

## **METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los siguientes métodos y técnicas teóricos:

- **Análisis bibliométrico:** se empleó para clasificar un conjunto de investigaciones de acuerdo a diferentes variables, y determinar cuál de ellas se encuentra más relacionada con la investigación. Además, para determinar el nivel de incidencia de las dimensiones e indicadores en las investigaciones que trataban de competitividad en restaurantes.
- **Método histórico-lógico:** este método se utilizó para estudiar cronológicamente la evolución y desarrollo de los estudios de competitividad de manera global, en el turismo y en las empresas turísticas, así como en el caso específico de los restaurantes. Esta misma lógica se siguió en el estudio de los problemas

de la medición. Ello permitió descubrir las carencias que en este campo existen y alinear la investigación hacia las mismas para contribuir a su desarrollo.

- Método hipotético-deductivo: se utilizó en la investigación desde los elementos teóricos hallados en la literatura vinculados a la competitividad en el turismo y para análisis de los resultados e interpretación general de la situación para llegar a conclusiones.
- Enfoque de sistema: se utilizó para el estudio de la competitividad en restaurantes, ya que se partió de principios argumentales, a través de la búsqueda de las dimensiones e indicadores en la literatura, para luego inferir conclusiones. Se modeló la competitividad en restaurante, tomando como componente las dimensiones e indicadores y la relación entre ellos.
- Método análisis-síntesis: se utilizó para la concepción de la competitividad como un ente complejo y realizar su descomposición en dimensiones y esta a su vez en indicadores, procediendo luego a sintetizar los mismos en dos niveles: parcial por dimensiones y global todo el concepto.

#### Métodos empíricos:

- Cuestionario: se implementó un test de competitividad a través de un cuestionario a especialistas de las entidades, con el objetivo de conocer los indicadores y dimensiones que se tienen en cuenta en los restaurantes y que acciones realizan para lograr aumentar o mantener el nivel de competitividad en las mismas. De igual manera se aplicó a los clientes y trabajadores de las entidades objetos de estudio con el objetivo de conocer cómo se comportan las dimensiones e indicadores de la competitividad en restaurantes, para lograr el cálculo del índice sintético de competitividad.
- Entrevistas: se aplicó a empresarios del sector privado, chefs de cocina, a los especialistas de las entidades y de la Empresa Extrahotelera de Palmares S.A. Igualmente, se realizó a los trabajadores que inciden directa o indirectamente en la gestión de los restaurantes.
- Observación directa: se elaboró una guía de observación para la realización de visitas a los restaurantes seleccionados. Esta técnica se aplicó para obtener un mayor conocimiento de aspectos fundamentales: la afluencia de clientes, los tipos de ofertas gastronómicas, conocer de cerca el comportamiento de las

dimensiones e indicadores analizados y las fortalezas y debilidades que acechan a las entidades estudiadas.

Métodos de Medición:

- Estadística descriptiva: se aplicó para el procesamiento de la información a través de estadígrafos, tablas y gráficas, para el estudio multivariado del objeto de investigación mediante el Análisis de la Correspondencia Múltiple (ACM).
- Estadística inferencial: se utilizó para la comparación de los indicadores y dimensiones de la competitividad en restaurantes.
- Estadística multivariada: se aplicó en el análisis multivariado de los diferentes elementos que se relacionan con la competitividad en los restaurantes.

Se realizó un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos por el test de Competitividad aplicado, a partir del procedimiento VALPER que facilita el cálculo del indicador de Valor Percibido y se expresa como una media ponderada de las puntuaciones de la evaluación otorgada por el individuo, según su percepción, a los diferentes atributos que conforman el test de competitividad

A partir del procedimiento para evaluar la competitividad en Agencia de Viajes a través del cálculo de un índice sintético de competitividad propuesto por Armstrong (2021), se calculó el índice sintético de competitividad en los restaurantes objetos de estudio.

## RESULTADOS

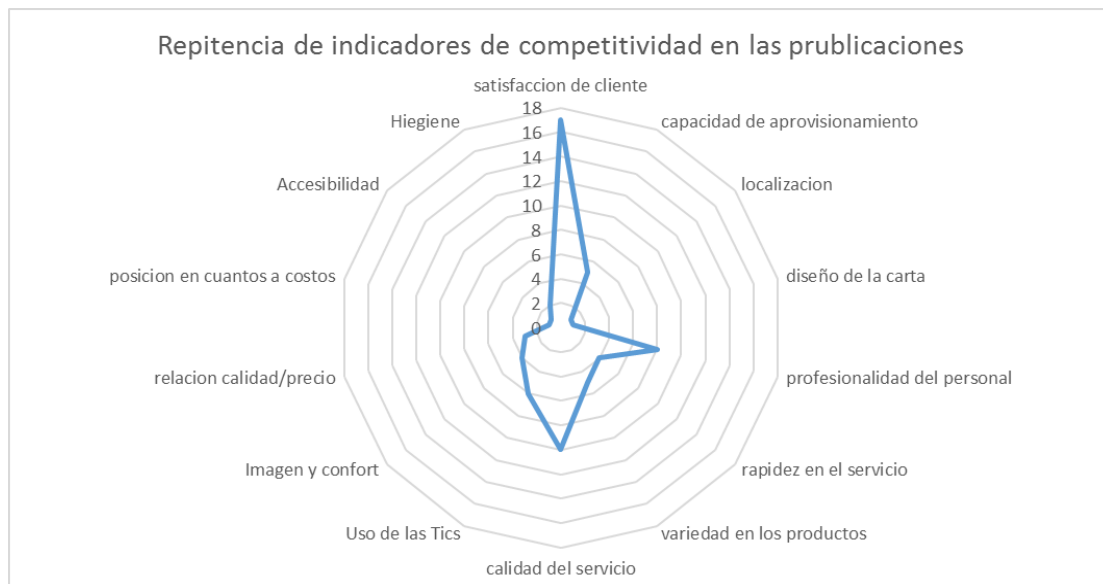
Se seleccionaron un grupo de investigaciones relacionadas a la competitividad en restaurantes, y se realizó un análisis bibliométrico para determinar el nivel de utilización de dimensiones e indicadores de competitividad en diferentes publicaciones. Con el objetivo de seleccionar los de mayor incidencia y contrarrestar con los más destacados que resultaron del Test de competitividad, para conocer que dimensiones e indicadores se utilizan más actualmente en las entidades turísticas objetos de estudio, para lograr mantenerse competitivas en el mercado.

Las dimensiones analizadas son: económica, tecnológica, calidad, inocuidad, innovación e infraestructura. Los indicadores estudiados son: satisfacción del cliente (SC), capacidad de aprovisionamiento (CA), localización (LO), diseño de la carta (DC), profesionalidad del personal (PP), variedad en los platos (VP), calidad del servicio

(CS), uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), imagen y confort (IC), relación calidad-precio (RCP), posición en cuanto a costos (PC), accesibilidad (ACC) e higiene (H).

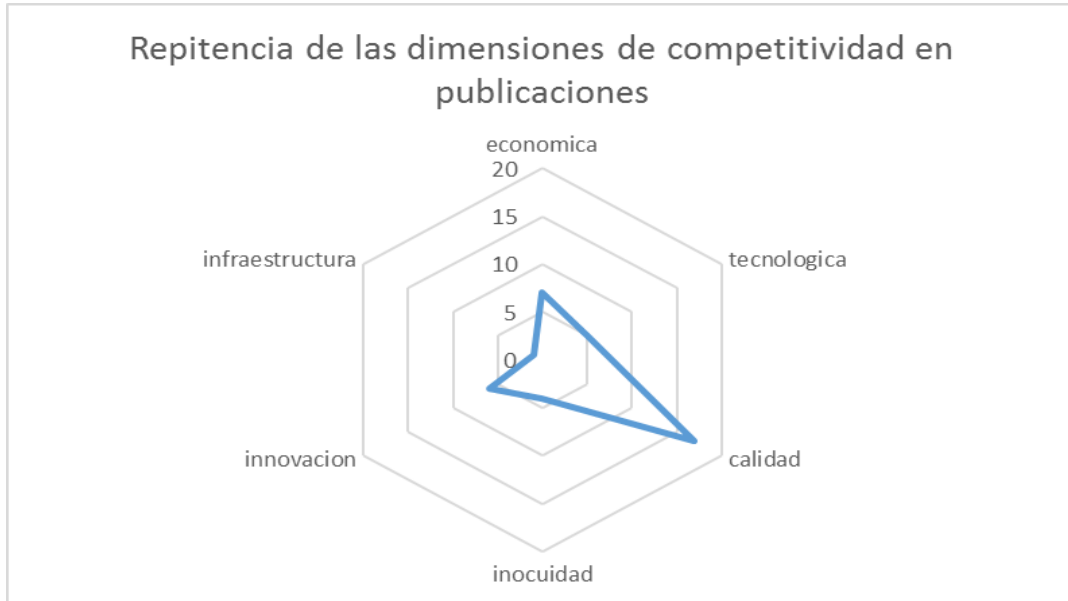
En la figura 1; la repitencia de los indicadores en diferentes publicaciones, donde se demuestra la satisfacción del cliente como la más analizada, encontrándose en la mayoría de las publicaciones de competitividad estudiada. Seguidos se encuentra la calidad del servicio y profesionalidad del personal, que, aunque posee una repitencia aceptable, el indicador anterior está por encima. En cuanto a las dimensiones, se destaca la dimensión de calidad, al ser estudiada por la mayoría de las publicaciones, como se muestra en la figura 2.

**Figura 1:** Repitencia de indicadores de competitividad en publicaciones.



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 2:** Repitencia de dimensiones de competitividad en publicaciones.



**Fuente:** Elaboración propia

El Test de Competitividad fue aplicado a especialistas de la Empresa Extrahotelera Palmares S.A. y los restaurantes objetos de estudio, para conocer la importancia de las dimensiones e indicadores que le otorgan en la práctica. Se evidenció el escaso dominio del tema de la competitividad, ya que no tienen en cuenta todos los indicadores seleccionados como un conjunto para lograr aumentar la competitividad en el mercado, solo lo ven como elementos aislados.

La figura 3 y 4, muestra cómo se comporta los valores de importancia de las dimensiones e indicadores y los valores del índice de valor percibido de los especialistas, a partir de la matriz W-X, donde se visualiza zonas de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en dependencia de la ubicación de los atributos que caracterizan a la competitividad.

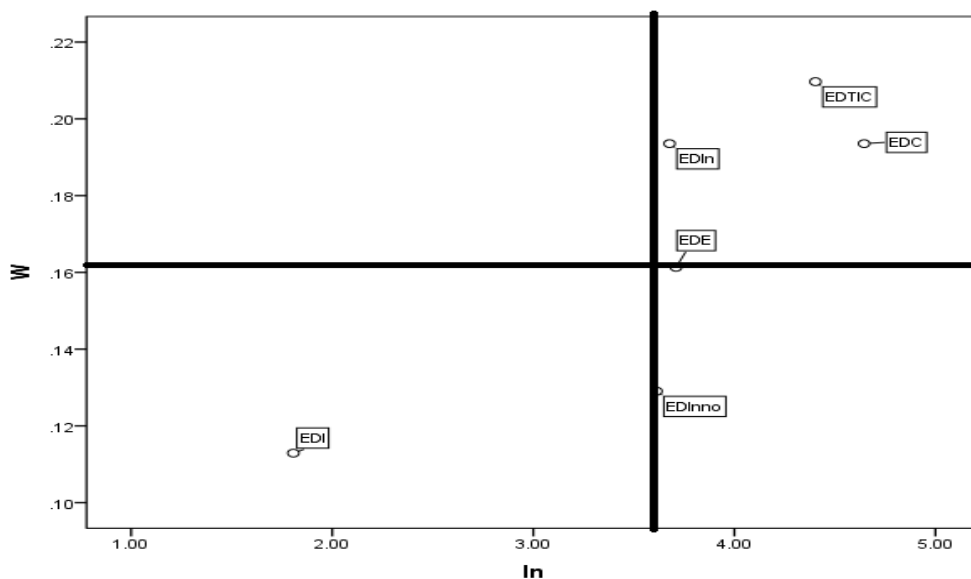
Cuadrante I: representan las fortalezas, se encuentran ubicados las dimensiones; Económica, Inocuidad, Tecnológica y Calidad. A su vez, los indicadores: calidad del servicio, rapidez en el servicio, profesionalidad del personal, higiene y satisfacción del cliente. Estos tienen alta percepción e importancia, representando los de mayor desempeño. Todos los esfuerzos y recursos deben ir dirigidos a mantener o proporcionar valores agregados que enriquezcan características.

Cuadrante II: se encuentran los indicadores: el uso de las Tecnología de la información y las comunicaciones (Tics), accesibilidad, imagen y confort y variedad en los productos, con baja percepción y alta importancia, por lo que representan las debilidades, pero se consideran oportunidades de mejora, si realiza un estudio de estas se puede obtener mejores resultados.

Cuadrante III: Baja percepción y baja importancia, se ubica la dimensión Infraestructura y los indicadores: diseño de la carta y localización, se denomina área de vigilia, es necesario centrar lo esfuerzos para aumentar su importancia y percepción.

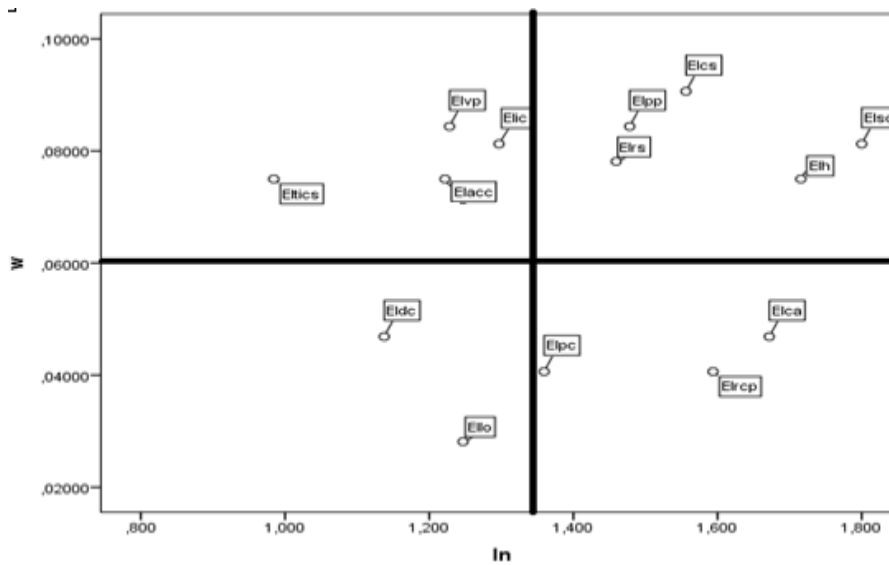
Cuadrante IV: se localiza la dimensión Innovación y los indicadores: posición en cuanto a costos, relacion calidad precio y capacidad de aprovisionamiento, representa alta percepción y baja importancia. Se ha trabajado en características en elementos no tan importantes, por lo que es importante tomar acciones para lograr su cambio al cuadrante I.

**Figura 3:** Gráfico de resultado de la matriz W-X (dimensiones)



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 4:** Gráfico de resultado de la matriz W-X (indicadores)



**Fuente:** Elaboración propia

En las publicaciones estudiadas no tienen en cuenta muchos indicadores para medir la competitividad en restaurantes, solo se basan en la satisfacción del cliente y calidad de servicio para saber si las entidades turísticas se mantienen competitivas en el mercado. Aunque estos son de vital importancia, ya que miden de manera general el servicio ofrecido, es necesario tener en cuenta el resto de los indicadores para que la empresa marche correctamente sin problemas en la gestión, ya que un negocio competitivo no solo conlleva un cliente satisfecho, sino también una empresa organizada y con correcta gestión. En la práctica según el Test de Competitividad realizado a los especialistas en la empresa Palmares S.A y los restaurantes objetos de estudio, además de los indicadores que más se usan por los autores analizados están: profesionalidad del personal e imagen y confort. Los autores analizados solo tienen en cuenta la dimensión de calidad y en la práctica los resultados del Test arrojaron que los especialistas les dan importancia a las dimensiones de: calidad, tecnológica e inocuidad; por lo que se percibe que en los restaurantes se tienen en cuenta más indicadores y dimensiones para lograr estar por encima de la competencia, pero sigue siendo escasa la importancia e influencia que se les otorga entidades.

A partir del procedimiento propuesto por Armstrong (2021), se calculó los índices sintéticos de competitividad para los establecimientos analizados

En la figura 5, se adaptó a la competitividad en restaurantes el Esquema lógico para la construcción del Índice sintético de Competitividad de Parra (2020). La ponderación de las dimensiones e indicadores se realizó a través del Test de Competitividad aplicado a clientes y trabajadores de las entidades objetos de estudio, para los cuales se utilizaron todas las dimensiones e indicadores estudiadas, a petición de los especialistas para conocer su comportamiento, a pesar de que en la triangulación no resultaron relevante todas.

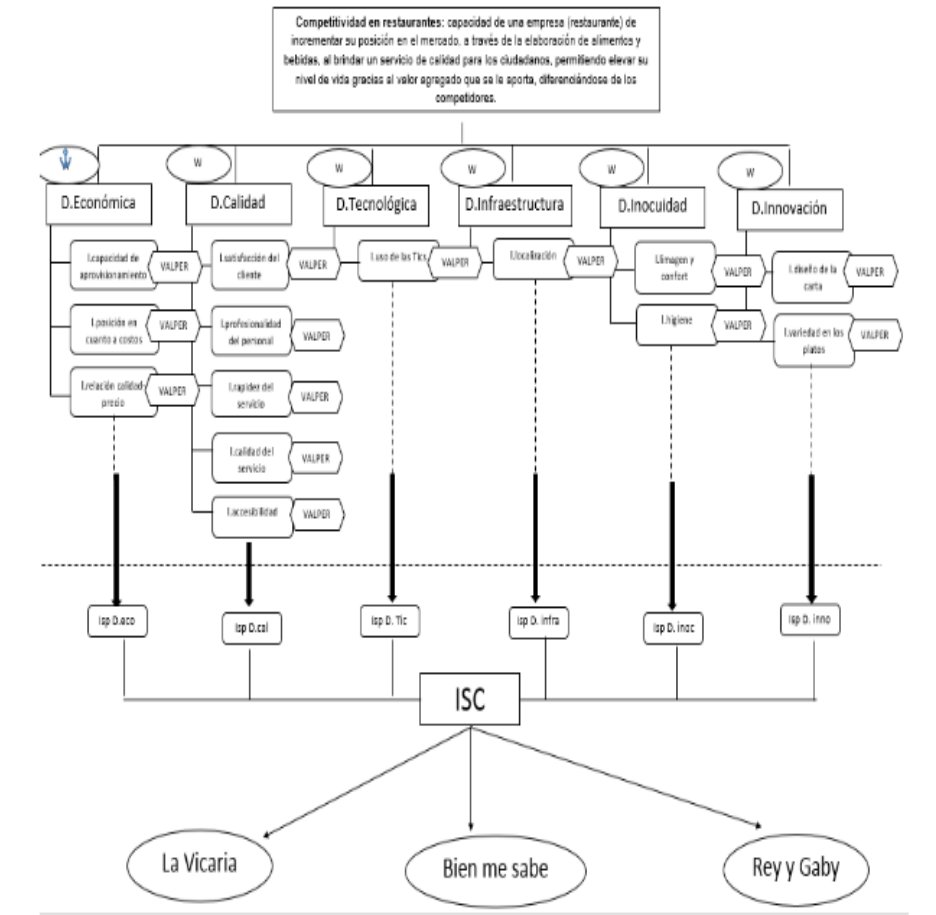
En el restaurante “La Vicaria” según los cálculos realizados la dimensión de calidad es la que mayor importancia se le concede en la gestión. El Índice Sintético de Competitividad es de 1.00, por lo que su competitividad es muy baja. Esto está causado por la falta de abastecimiento, el deterioro de la infraestructura, además de la falta de comercialización del restaurante.

En el “Bien me sabe” la dimensión económica es la de mayor importancia en la gestión, concentrándose solamente en la obtención de ganancias y obviando la importancia de posicionarse en el mercado. El Índice Sintético de Competitividad es de 1.78, por exceso puede aproximarse a 2.00, por lo que tiene una Competitividad baja.

En el “Rey y Gaby” establecimiento por cuenta propia, las dimensiones de calidad y tecnológica son las de mayor peso e importancia, debido a la utilización que les dan a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), realizan un uso activo de las redes sociales, además del empleo de tecnologías en el local como el menú por QR. El Índice Sintético de Competitividad es de 1.87, aproximadamente 2.00, obteniendo una competitividad baja. En comparación con las otras entidades tiene mayor índice, pero de igual manera con una baja competitividad. Esto es debido a que no poseen una marca registrada, no son únicos en el mercado, en cualquier momento se puede crear un negocio parecido con precios más bajos, las ofertas no están dirigidas a la mayor población donde están ubicados, estudiantes universitarios, debido a que tienen altos precios. A pesar de tener buenos márgenes de ganancia, no es lo mismo ser un negocio lucrativo que competitivo. Ambos conceptos son necesarios para coexistir, pero se puede tener ganancia, pero no una buena competitividad, como es el caso.



**Figura 5:** Esquema lógico para el cálculo del Índice sintético de competitividad.



**Fuente:** Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Los restaurantes conforman un eslabón crucial en la cadena de los servicios turísticos que se le brindan a los turistas en un destino.

En Cuba el sector de la restauración forma parte del producto turístico cubano, incluyendo a los establecimientos por cuenta propia que son los más abundantes.

En la etapa poscovid en Cuba, el sector de la restauración fue uno de los más afectados, debido a las restricciones sanitarias, lo que limitaba el número de comensales y a su vez provocaba la disminución de los ingresos. Además de la falta de abastecimiento que acecha a la mayoría de las entidades de restauración.

El análisis bibliométrico realizado a las investigaciones acerca de competitividad, permitió determinar que los restaurantes poseen un menor de número de investigaciones sobre la competitividad que el resto de las entidades del sector turístico.

La triangulación realizada con el Test de especialistas y el análisis de las investigaciones, arrojó que solo se tienen en cuenta unos pocos indicadores de la competitividad en restaurante.

El conocimiento de las dimensiones e indicadores de la competitividad en restaurantes es de vital importancia para mantener una posición en el mercado, e impedir que nuevos negocios tomen el control del mismo.

El cálculo del Índice sintético de competitividad permitió evaluar desde el punto de vista cuantitativo el nivel de competitividad de las entidades objeto de estudio, destacando los puntos débiles y los indicadores que se deben mejorar para tomar o afirmar la posición en el mercado.

En un negocio tener altos márgenes de ganancia y mantenerse rentables, no indica ser competitivos. La competitividad es un término que engloba varios elementos que deben funcionar de manera conjunta para tener una posición firme en el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, D. (2021). *Procedimiento para evaluar la competitividad en Agencia de Viajes de la OSDE de Viajes Cuba*. [Tesis de Grado]. Universidad de la Habana. Facultad de Turismo.

Becerra, M., Cortes, E., & Bravo, J. (20 de diciembre de 2014). Factores de la satisfacción del cliente y su influencia en la competitividad de la industria restaurantera. *European Scientific Journal*, 10(22), 20-35. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RWAo8ufNxXYJ:https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/3926/3717&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=cu&client=firefox-b-d>

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406855>

Cisneros, L., & Llanes, D. (2021). El turismo, pilar de desarrollo local. Los paladares en Cuba. *Explorador Digital*. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1490>

Crouch, G., & Ritchie, J. (1999). Tourism, Competitiveness and Social Prosperity, *Journal of Business Research*, 44.

- Espinosa, J., Romani, B., Hernández, L., & Arias, R. (2017). Contribución de la gastronomía típica al desarrollo turístico del destino Cuba. *Explorador Digital*. <http://cienciadigital.orgrevistacienciadigital2index.phpexploradordigitalarticleview313725>.
- Fleitas, D., & Osorio, C. (2021). *Evaluación de las necesidades de recuperación en el contexto de la pandemia por Covid-19*. Uruguay: PDNA.
- Franco, M. d., Cisneros, L., & Echarri, M. (2020). *El efecto de la covid en el turismo y los retos para los trabajadores por cuenta propia*. La Habana: Universidad de la Habana. Facultad de Turismo.
- Gandara, J., Chim-Miki, A., Domareski, T., & Biz, A. (2013). *La competitividad turística del Foz Do Iguazu según los determinantes del "Integrative Model" de Dawyer & Kim: analizando la construcción de la estrategia del futuro*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Koneva, D. (20 de febrero de 2021). *Competitiveness of public catering enterprises on the Khanty-Mansiysk restaurant*. [http://progresshuman.com/images/2021/Tom7\\_1/Koneva.pdf](http://progresshuman.com/images/2021/Tom7_1/Koneva.pdf). DOI 10.34709/IM.171.5
- López, Y. (2012). *Posicionamiento competitivo de los restaurantes del subsector privado, con respecto al Grupo Extrahotelero Palmares, en los municipios de Plaza y Playa de La Habana*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Parra, L. (2020). *Procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales*. (Tesis Doctoral). La Habana: Universidad de La Habana.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Ramirez, J. (2020). *Análisis de la Competitividad del sector de restaurantes en la ciudad de Ibagué*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Suárez, O. (2011). *Análisis de los elementos de competitividad para el restaurante La Casona de 17*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Torres, H. (2012). *Análisis de la situación competitiva del restaurante Don Cangrejo del Grupo Extrahotelero Palmares S.A.* La Habana: Universidad de La Habana.
- Torres, M. (2020). *Propuesta de acciones para elevar la satisfacción de los clientes externos en el Restaurante Dos Hermanos Cuellar*. La Habana: Universidad de La Habana. Facultad de Turismo.

---

Tsviliy, S., Gurova, D., & Kuklina, T. (2021). *Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition*. Ukraine: National University Zaporizhzhia Polytechnic.

Yemchuk, T., & Arpul, O. (2020). *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*. Ukraine.

### **2.3. Rol de la delegación del MINTUR en la gestión turística territorial de La Habana**

Dr. C. Yudemir Cruz Pérez

Profesor Titular de la Facultad de Turismo, de la Universidad de La Habana

[cruzperez Yudemir@gmail.com](mailto:cruzperez Yudemir@gmail.com)

M.Sc. Juan Ernesto Gutierrez Leyva

Profesor de la Facultad de Turismo, de la Universidad de La Habana

[juan.gutierrez@ftur.uh.cu](mailto:juan.gutierrez@ftur.uh.cu)

Lic. Reynold Alejandro García Ayúp

Especialista en Dirección de Servicios Médicos de La Habana

[reynoldaga@gmail.com](mailto:reynoldaga@gmail.com)

#### **RESUMEN**

A nivel territorial lo estratégico debe ir ligado al desarrollo y gestión para aspirar a hacer las cosas de forma adecuada y a estructurar una oferta competitiva en el mercado turístico actual. En este empeño, el acierto de las funciones en la asociación de los actores turísticos de territorios como La Habana, y especialmente de los actores formales como la Delegación Territorial del Ministerio del Turismo, constituyen punto de partida para el discernimiento del ente gestor del turismo. A partir de aquí, la investigación que se presenta tuvo como propósito diagnosticar el rol de la Delegación en la gestión turística territorial del destino La Habana; la cual se desarrolló en dos etapas, una para la caracterización de las funciones y otra para identificar la percepción sobre su participación en la gestión. Los instrumentos aplicados fueron una entrevista no estandarizada, la revisión de información secundaria, la aplicación de una lista de chequeo, así como, dos cuestionarios grupales online para explorar la participación asumida, percibida y potencial. Del trabajo resultó que las funciones, tanto formales como las reconocidas por los actores, muestran la necesidad de un replanteamiento ante los elementos interrelacionados que componen al turismo en el destino; y, por otro lado, que la participación percibida por los actores territoriales evidencia poca correspondencia con la asumida por los actores internos, lo que sugiere que la organización reoriente su actuación, reconocimiento y posicionamiento

dentro del sistema turístico de La Habana para la mejor articulación con las redes de actores territoriales actuales y prospectivas.

**PALABRAS CLAVES:** TERRITORIO, ACTORES, FUNCIONES, PARTICIPACIÓN, LA HABANA.

## **INTRODUCCIÓN**

En Cuba, la planificación de los destinos turísticos es el primer paso para garantizar que el desarrollo turístico vaya a ser satisfactorio para todos los actores involucrados en el mismo. Se trata de un proceso de reflexión previa en el que hay que decidir los pilares sobre los que se va a sustentar el desarrollo de la oferta turística del destino. Además, la planificación estratégica implica la definición de las inversiones, fundamentalmente públicas, pero también privadas, que deben incluir también la inversión en promoción y comercialización asociada a un plan de marketing.

Sin embargo, tradicionalmente, el desarrollo turístico ha tenido rasgos de espontaneidad, basado únicamente en oportunidades objetivas de mercado. Esto ha producido, desajustes entre oferta y demanda, degradación del espacio turístico y de los recursos, déficits de infraestructuras y carencias de equipamientos (Perera, Betancourty Coll, 2021).

En investigaciones realizadas se evidencian insuficiencias metodológicas que no contribuyen a lograr una visión completamente integradora de este proceso a escala local (Betancourt *et al.*, 2018; Betancourt, Perera, Lorenzo, Gascón y Falcón 2021; Betancourt, Viamontes y Torrens, 2015; Longjit y Pearce, 2013; Reyes, Perera, Betancourt y Balmaseda, 2019; Wang, 2011).

En la práctica, la gestión turística en Cuba no está exenta de estas carencias; predomina en la actualidad una visión sectorial en su gestión. En el caso de la estructura formal (el MINTUR y sus delegaciones territoriales), se ha podido sistematizar del intercambio con especialistas y de la literatura disponible hasta la actualidad que:

- a) *el papel de los gestores del destino se ha limitado a la promoción turística con productos turísticos poco definidos para comercializar;*

- b) *se promocionan muchos destinos <sup>4</sup> cuya oferta turística no está lo suficientemente estructurada perdiendo, de este modo, competitividad; y*
- c) *en ocasiones precarios planes de marketing que no tienen en cuenta el territorio, la estructura del mercado, ni las necesidades de los diferentes segmentos de la demanda.*

De este modo, a nivel territorial lo estratégico debe ir ligado al desarrollo y gestión para aspirar a hacer las cosas de forma adecuada y a estructurar una oferta verdaderamente competitiva y rentable en el mercado turístico actual. En este empeño, el acierto de las funciones en la coalición<sup>5</sup> de los actores turísticos del territorio, como La Habana, especialmente de los actores formales como la Delegación Territorial del Ministerio del Turismo (MINTUR), será punto de partida para el discernimiento del ente gestor del turismo y su mejor funcionamiento.

Problema Identificado: ¿Cuál es el rol de la Delegación Territorial del MINTUR en la gestión turística territorial en La Habana?

Ruta de Objetivos:

- I. Diagnosticar el rol de la Delegación en la gestión turística territorial de La Habana.
  - Fundamentar teóricamente el rol del ente gestor del turismo en los territorios.
  - Caracterizar las funciones formales de la Delegación en la gestión turística territorial.
  - Determinar la participación asumida, percibida y potencial de la Delegación en la gestión territorial del turismo.

## **METODOLOGÍA**

El trabajo se desarrolló entre abril y noviembre de 2022, en un contexto de control pandémico de la COVID-19 en Cuba. La misma respondió a tareas de investigación

---

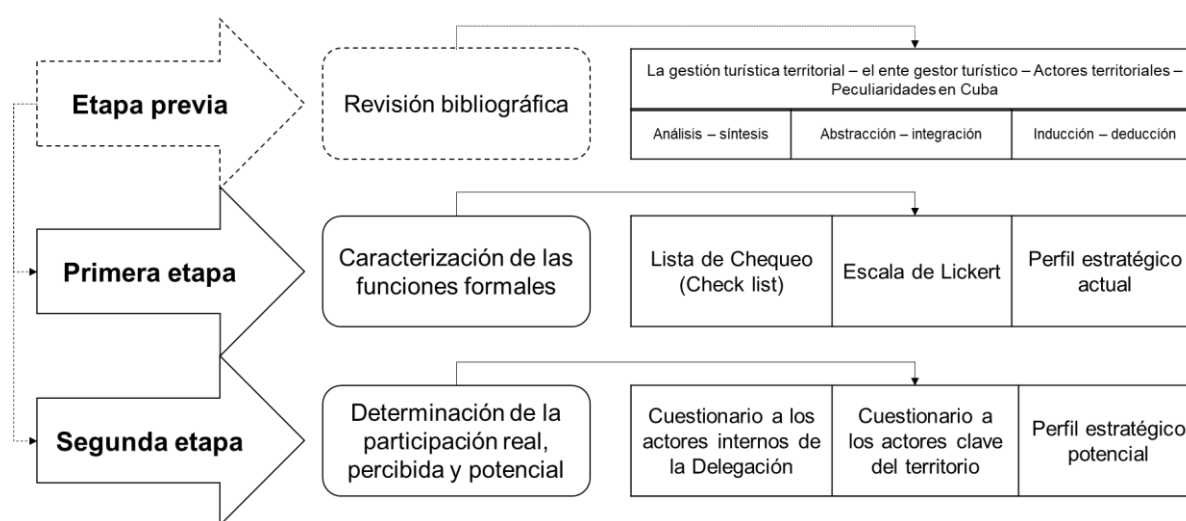
<sup>4</sup>Entendido de modo general como el lugar a visitar, no conceptualmente como producto turístico territorial en su nivel de desarrollo medio-alto o alto.

<sup>5</sup>Pacto o unión entre personas, grupos sociales o estados para lograr un fin común (Oxford Languages, 2022).

del Proyecto: *Competitividad del producto turístico cubano*, de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, aprobado por el Programa Ramal del Turismo.

La investigación se estructuró en dos etapas fundamentales precedidas por una previa de búsqueda bibliográfica para la fundamentación teórica sobre la gestión turística territorial y sus actores formales. La Figura 4 muestra un flujograma de la trayectoria de la investigación.

**Figura 1. Trayectoria de la investigación**



*A. Primera etapa: caracterización de las funciones formales de la DTM-LHAM*

Esta etapa de caracterización, constituyó el punto de partida del diagnóstico, mediante la cual se realizó en primera instancia, una presentación formal del objetivo del estudio y las tareas e instrumentos a desarrollar, para lograr el involucramiento de los actores internos y la disposición positiva a la aplicación de los instrumentos.

Entre los instrumentos aplicados en este momento está la Entrevista no Estandarizada (no estructurada), la cual se realizó en profundidad al delegado y subdelegados, con el objetivo de recopilar información primaria y secundaria sobre la organización y su actividad fundamental. En este caso se pudo complementar la información primaria registrada en la entrevista con la información secundaria interpretada de los siguientes documentos:

- Manual de funcionamiento interno de la DTM-LHAM (2016).
- Resolución No. 38/2016 de la Delegada del MINTUR en LHAM.
- Plan de desarrollo hasta 2030 de la DTM-LHAM.



- Estrategia de gestión del conocimiento para la innovación en el Centro de Capacitación del Mintur: La Habana, Artemisa y Mayabeque perteneciente a la DTM-LHAM, diseñada por Jiménez (2019).
- Informes de cierre de proyectos y otros relacionados con la DTM-LHAM de los últimos años (2017-2021).

La entrevista anterior, fue la base para la realización de una evaluación de las funciones formales de esta organización mediante una Lista de Chequeo (*checklist*), a partir de los criterios sistematizados de González y Jimeno (2012), Melo (2013) y Medina y Crespo (2019), quienes sustentan su uso como formato de control que se crea para registrar actividades y controlar el cumplimiento de una serie de criterios o requisitos, la *checklist*, creada a partir de los aspectos esenciales de sus áreas funcionales, que fue aplicada se presenta en el Anexo 1.

La primera etapa cerró con la elaboración del perfil estratégico actual de la organización a partir de los criterios obtenidos de la *checklist* mediante una escala de Likert, lo cual se trianguló con la información de las entrevistas descritas anteriormente. La escala de Likert establecida, según la debilidad o fortaleza de los criterios, fue como se presenta en la Tabla 1.

**Tabla 1. Escala de Likert para la valoración de los criterios**

Valoración	Débil		Regular	Fuerte	
	Mucho	Menos	Justo	Menos	Mucho
Escala	1	2	3	4	5

*Fuente: elaboración propia basada en Canto et al., (2020).*

*B. Segunda etapa: determinación de la participación asumida, percibida y potencial*

En esta etapa se trabajó la participación de la DTM-LHAM, a partir del enfoque de Boisier (2010), para quien la participación consiste en la gestión del desarrollo territorial, algo que se ubica más allá de una participación para decidir partidas presupuestarias o para decidir prioridades de proyectos de inversión.

De aquí que se haya entendido que la gestión del desarrollo territorial presupone poner en marcha un proceso que acelere el mismo desarrollo y, para que dicho proceso alcance sus propios objetivos, debe mostrar capacidad de respuesta a una pregunta fundamental, que explícita o implícitamente, se encuentra en la base de toda

propuesta desarrollista: *¿de qué depende el desarrollo del territorio en cuestión?* A partir de aquí se indagaron en tres niveles: la participación asumida, la percibida y la potencial.

La exploración a la participación asumida se realizó a través de un cuestionario del tipo grupal, *online*. El mismo estuvo conformado por preguntas cerradas, abiertas y semicerradas para indagar el nivel de conocimiento de los actores internos de la DTM-LHAM sobre la gestión turística y su participación como actores del sector turístico relacionados con la gestión del territorio. Al tratarse de una población finita y definida, no se realizó muestreo, se trabajó con la población total.

El segundo momento de la pesquisa fue metodológicamente similar al anterior, esta vez con un cuestionario (Anexo 3) del mismo tipo, que tenía el objetivo de lograr un acercamiento a la participación percibida sobre la DTM-LHAM, dirigido a los actores del territorio. En este caso se realizó un muestreo no probabilístico.

Los resultados de la última pregunta de cada cuestionario (el de los actores internos y el de los externos), fueron analizadas de forma conjunta, mediante la agrupación de las ideas por comparación y por contraste. Mediante la comparación se llegaron a las semejanzas y con el contraste, a sus diferencias.

Una vez obtenidos los datos y toda la información, estos fueron sometidos a pruebas estadísticas utilizando el paquete SPSS 26.0 para Windows versión 18.09. Se construyeron histogramas con margen de error verificado, para mostrar la distribución de una única variable de escala, agrupándose y resumiéndose en estadísticos de porcentaje y recuento.

Todo lo cual, permitió llegar al perfil estratégico potencial de la organización a partir de una estimación corregida de los criterios obtenidos de la *checklist* en la etapa anterior, lo que cerró el diagnóstico realizado en este trabajo, visualizando la participación a futuro de la delegación por parte esencial de un posible ente gestor en el territorio.

## RESULTADOS

### 1.1. Caracterización de las funciones formales de la DTM-LHAM

Las funciones establecidas y formales de la DTM-LHAM, fueron descritas en el capítulo anterior en función de la Resolución No. 38/2016 de la Delegada (en ese momento), las que se correspondieron con las expuestas por el Delegado actual M.Sc. Luis Ramiro Pino Naranjo (Delegado del Ministro del Turismo en LHAM). Sin embargo, mediante los cuestionarios aplicados a los actores internos y a los externos, se buscó pesquisar el dominio de esas funciones por parte de los actores internos y el reconocimiento de estas por los externos.

En el caso del dominio de las funciones de la organización por sus propios actores internos, entre las que predominaron, se pueden agrupar en dos áreas fundamentales:

- Funciones de control
  - ✓ Controla la aplicación y dirigelas políticas dictadas por el MINTUR.
  - ✓ Supervisa y fiscaliza la aplicación de la política del Estado en materia de turismo en el territorio.
  - ✓ Evalúa y controla en el territorio la política del Estado y el Gobierno en materia de turismo.
  - ✓ Controla y supervisa los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
  - ✓ Controla el cumplimiento de los estándares de calidad en las instalaciones turísticas del territorio y las entidades turísticas en general.
  
- Funciones de planificación y asesoría
  - ✓ Planifica estratégicamente el turismo en el territorio.
  - ✓ Aprueba las inversiones turísticas en el territorio.
  - ✓ Monitorea los resultados estadísticos de las entidades y el análisis de la gestión turística en el territorio.
  - ✓ Asesorar las actividades de desarrollo relacionadas con la Ciencia, Tecnología e Innovación.
  - ✓ Asesorar el Turismo de Naturaleza y la Tarea Vida.

- ✓ Asesorar metodológicamente las actividades de alojamiento turístico y de restauración en las instalaciones del territorio.

Todas estas funciones se corresponden con las establecidas formalmente y con la misión y objetivos definidos para esta organización territorial. Es importante señalar, que estas funciones generales tienen su expresión y contextualización específica a los niveles locales más concretos, en correspondencia con la división, subordinación y coordinación entre las dependencias locales, a saber: La Habana, Playas del Este, Artemisa y Mayabeque.

Con respecto a lo expuesto por los actores externos y su reconocimiento sobre las funciones de la Delegación, los criterios coincidieron al menos entre el 24,3 % y el 46 %, en señalar algunas de las funciones recogidas entre las siguientes áreas:

- Funciones de control

- ✓ Supervisa el cumplimiento de las políticas y funciones estatales del MINTUR en el Territorio.
- ✓ Controla el cumplimiento de las decisiones del MINTUR.
- ✓ Controla la gestión de las diferentes instalaciones turísticas en el territorio.
- ✓ Supervisa las inversiones en el Territorio.
- ✓ Exige el cumplimiento de las regulaciones del MINTUR.

- Funciones de planificación y desarrollo

- ✓ Gestiona e impulsa el desarrollo de la actividad turística en el territorio implicando la participación de todos los actores que influyen en dicha actividad.
- ✓ Analiza la gestión en el territorio de las empresas subordinadas.
- ✓ Pone en conocimiento las normativas vigentes a los líderes bajo su gobernanza.
- ✓ Convoca a cursos de capacitación según se requiera.
- ✓ Ofrece periódicamente los resultados obtenidos a los gestores y a sus trabajadores.
- ✓ Gestiona la información de todas las organizaciones vinculadas al turismo en el territorio.
- ✓ Coordina entre las entidades del gobierno y las entidades turísticas.

- ✓ Da seguimiento al plan de desarrollo de las entidades locales.
- ✓ Asegura la sinergia, colaboración e integración de las organizaciones del sector para la mejora continua de la competitividad turística del Territorio.
- ✓ Facilita la ejecución de los proyectos previstos en el Plan de Desarrollo Turístico del Territorio hasta el 2030.
- ✓ Promueve el turismo en las localidades.

En este caso, se puede interpretar que los actores externos están identificando un grupo importante de funciones que los propios actores internos no visualizan como importantes, lo que es un indicativo de la necesidad de que la Delegación analice, incluso con el nivel central, el imperativo de un perfeccionamiento organizacional, que conllevaría la mejora y adecuación de la estructura y las funciones, a partir de las demandas territoriales, y la percepción de esta por parte de los actores del sistema turístico territorial.

De este modo, el análisis de las funciones de la DTM-LHAM, tanto formales como las reconocidas por los actores, indican la urgencia de un replanteamiento de estas ante el conjunto de elementos que componen el turismo como un todo interrelacionado y su referencia espacial en destinos concretos, en correspondencia con lo planteado por Varisco (2013), para quien la relación el enfoque sistémico permite explicar el turismo como un conjunto amplio de actividades y actores interrelacionados, a la vez que pone de manifiesto las repercusiones, positivas o negativas, que puede generar en un territorio concreto.

Y, por otro lado, lo que explican Montealegre y Garavito (2022), cuando estudiaron un destino específico y su gestión, que se hace necesario potenciar el liderazgo gubernamental desde un enfoque de gobernanza más colaborativo en comparación, para garantizar un desarrollo turístico territorial y prevenir las actividades que pongan en riesgo la sostenibilidad del territorio turístico; como es el caso estudiado aquí.

El cierre de esta primera parte del estudio diagnóstico, arrojó el perfil estratégico actual de la organización (Figura 2), el cual expresa el resultado de la evaluación de los criterios relativos a las tres áreas funcionales más importantes de la Delegación.

**Figura 2.** Perfil estratégico actual de la DTM-LHAM.

Áreas Funcionales	Criterios	Valoración							
		Débil		Medio	Fuerte				
		1	2	3	4	5			
Gestión de los Recursos Humanos	1.1	Participación de los trabajadores en las decisiones							
	1.2	Gestión del talento humano							
	1.3	Adecuación en la evaluación del desempeño							
	1.4	Estimulación y motivación							
	1.5	Trabajo con los cuadros y sus reservas							
	1.6	Adiestramiento y capacitación							
Gestión Organizacional	2.1	Clima y cultura organizacional							
	2.2	Métodos y estilos de dirección							
	2.3	Sistema de planificación							
	2.4	Cumplimiento de estrategias							
	2.5	Cumplimiento de planes							
	2.6	Comunicación organizacional							
	2.7	Innovación y gestión del conocimiento							
	2.8	Generalización e introducción de resultados							
	2.9	Sistema de control y sostenibilidad							
Relaciones e Integración Territorial	3.1	Adecuación de las funciones formales definidas							
	3.2	Nivel de desarrollo de las funciones en el territorio							
	3.3	Logro de las relaciones públicas							
	3.4	Efectividad de las relaciones interinstitucionales							
	3.5	Uso de las TIC's con énfasis en las redes sociales							
	3.6	Nivel de atención a la población territorial							
	3.7	Articulación Organización-Universidad							
	3.8	Articulación con la estructura territorial							
	3.9	Articulación con entidades del territorio							
	3.10	Interacción y reconocimiento de grupos de interés							
	3.11	Alianzas estratégicas logradas							
	3.12	Nivel de gobernanza lograda							
	3.13	Integración a causas sociales y responsabilidad social							

Del perfil anterior, se puede inferir un predominio de “posibles” debilidades en la organización, lo que es un punto de partida para que sus directivos y especialistas desarrollen un análisis organizacional, que por supuesto, inicie con un diagnóstico interno que se centre en la estructura y operación de la organización, lo que incluirá sus áreas funcionales, como recursos disponibles, experiencia, posicionamiento territorial, tecnología y otros.

A decir de Ramírez (2009) y Flórez (2018), estos aspectos suelen estar bajo el control de la propia organización y son gestionados de forma estratégica para su beneficio, y deben concretarse en debilidades y fortalezas. Las primeras, deberán entenderse como una carencia o deficiencia en elementos o áreas donde la organización posee bajo desempeño y por lo tanto es vulnerable o denota una desventaja ante otros actores del contexto, con posibilidades pesimistas o poco prometedoras hacia el futuro, siendo un obstáculo para alcanzar los objetivos propuestos, aun cuando esta se encuentre bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas, puede manifestarse en diversos recursos o áreas de la organización.

Y las segundas, constituyen algún factor donde la Delegación es competente, de aquellos elementos que están bajo su control, logrando mantener un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes con posibilidades en un futuro, su existencia y potenciación es el camino expedito para lograr el necesario liderazgo territorial, expresado desde el resultado anterior de las funciones que se identifican.

El perfil estratégico actual expone que el área relacionada con los recursos humanos, es la que tiene mejor comportamiento pues la valoración de sus criterios componentes fluctúan entre medio y fuerte, no obstante, aspectos como la “motivación y estimulación” y el “adiestramiento y capacitación” deben ser analizados con detenimiento para encaminar acciones para evitar posibles debilidades.

Por su parte, las áreas de “gestión organizacional” y de “relaciones e integración territorial”, acumulan resultados negativos en general, pues predominan las valoraciones de “débil”, lo que, si es un barrunto de alrededor de esas actividades, sistemas y/o procesos predominan los aspectos negativos hoy, sobre los que deben encaminarse los mayores esfuerzos.

No obstante, algunas cuestiones como los métodos y estilos de dirección, el sistema de control, la adecuación a las funciones formales, el nivel de atención a la población, la articulación con la estructura territorial y la integración a causas sociales y su responsabilidad social corporativa, fueron regulares, evidenciando menos posibilidad de existencia de debilidades en comparación con el resto de los criterios valorados dentro de estas dos áreas funcionales importantes.

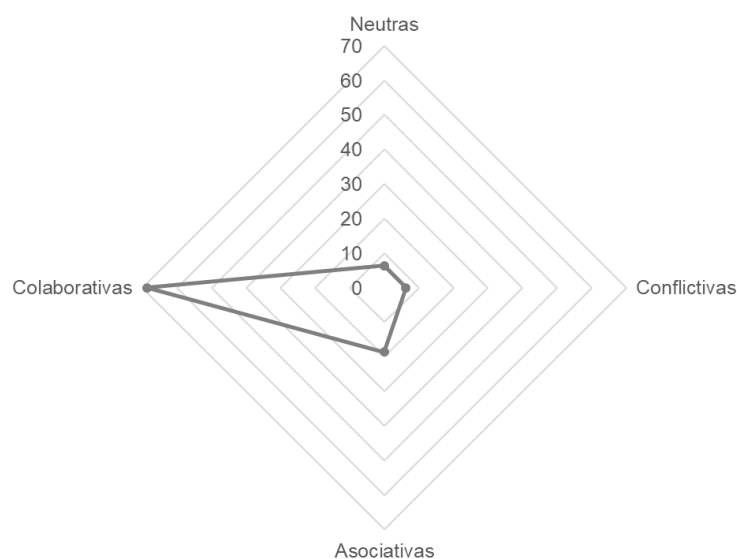
## **1.2. Participación asumida por los actores internos**

Los resultados sobre el cuestionario a los actores internos de la Delegación, estuvieron influenciados por sus cargos, años de experiencia en la actividad y el sector, y su percepción sobre cómo creen que la organización es conocida y reconocida en el sistema turístico territorial de La Habana. De esta forma, los encuestados fueron directivos (62,5 %) y especialistas (37,5 %), lo que condiciona desde el inicio respuestas desde una cosmovisión de jefatura formal, lo que se potencia con un predominio de muchos años de experiencia (entre seis y 10 años el 37,5 %, entre dos y cinco años el 50 %, dos o menos años el 12,5 %).

Por su parte, la percepción o “creencia” de ellos sobre el reconocimiento que consideran que tienen los actores del sistema turístico del destino, respecto a la Delegación, expone que un 50 % lo percibe como “poco”, un 43,8 % como que conocen “lo necesario” y el 6,2 % como “lo suficiente”. Este resultado, confirma que los propios actores internos de la organización están conscientes de que su papel en el sistema no es reconocido y entendido lo suficiente; cuestión positiva para enfrentar un proceso profundo de autodiagnóstico y cambios futuros y estratégicos.

La participación asumida por los actores internos, tiene un peso elemental en cómo ellos identifican las relaciones que establecen con los actores externos del destino (Figura 6). Como se puede observar, alrededor del 88 % las entienden como colaborativas o asociativas, y apenas el 12.5 % entre neutras o conflictivas; de este modo, la mayoría no visualiza que sus relaciones con los actores territoriales sean negativas o indiferentes, lo que puede generar barreras a la hora de enfrentar cambios.

**Figura 3.** Percepción de las relaciones por los actores internos.



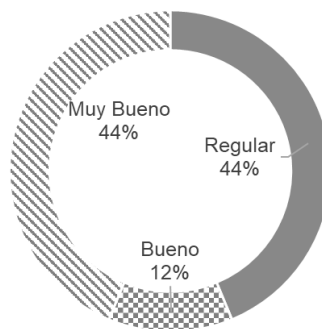
Los cambios deben llevar a la mejora continua, contribuyendo al aumento de competitividad al optimizar los niveles de calidad de la organización, erradicar errores en procesos y fomentar en los actores internos una cultura de aprendizaje, en base a lo anterior, Zayas (2022), explica que la mejora trae consigo la necesidad de invertir en continuos programas de capacitación, pues al final son los mismos trabajadores quienes hacen el cambio. La mejora continua se efectúa como una estrategia corporativa que yace desde la alta administración y dirección, donde se toman las



decisiones sobre políticas, metas, cambios, reingeniería de procesos y mejoras, procedimientos, entre otras, hasta el nivel operativo que ejecuta los planes de mejora, lo anterior hace referencia a la necesidad de que los directivos de alto mando sean los principales gestores de la mejora continua.

Por otro lado, la evaluación del rol que desempeña la Delegación en el desarrollo turístico del territorio habanero (Figura 4), porcentualmente estuvo entre “regular” y “muy bueno”, lo que tiene una relación estrecha con lo obtenido en el resultado anterior con respecto a la percepción de las relaciones, por lo que es lógico que, si éstas son percibidas como colaborativas, entonces el rol en el territorio sea valorado esencialmente bueno, corroborándose nuevamente, la posibilidad de la aparición de barreras en los futuros cambios.

**Figura 4.** Percepción de los actores internos sobre el rol de la Delegación.



Por último, la participación asumida, fue compendiada a través de la matriz de roles, que como se presenta en la Tabla 2, predominando el criterio que cualifica a la organización como Evaluadora – Impulsora. Esto confirma que internamente ellos se visualizan como controladores en el sistema turístico territorial, acorde con las funciones establecidas para la Delegación.

Al mismo tiempo, se representan como impulsores, considerando que la Delegación es dinámica, altamente motivada, enérgica en función de conseguir logros, e interesados principalmente en hacer las cosas lo más rápido posible. Esto coincide con todo lo encontrado a lo largo de este epígrafe.

**Tabla 2.** Matriz de roles a partir de los actores internos.

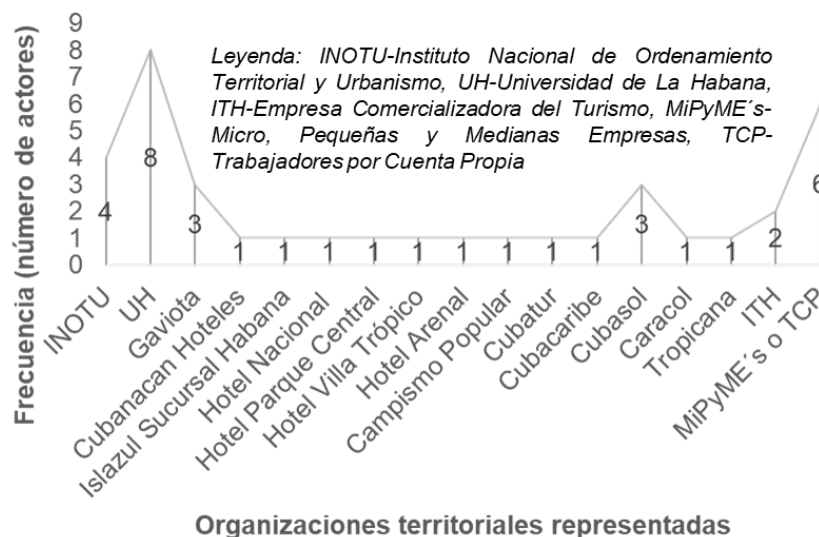
Roles	Líder	Especialista	Evaluador
Impulsor	3	4	9
Cohesionador	1	1	4
Investigador de Recursos	2	2	2

Según Tavares y Fitch (2019) sostienen que las redes que se generan en la interacción entre los actores territoriales son redes de poder, estas pueden tener un grado alto, medio o bajo, por tanto, se ratifica la necesidad del cambio en función de un reposicionamiento de la DTM-LHAM en el sistema turístico habanero.

### 1.3. Participación percibida por los actores externos

Los actores externos a la Delegación procedieron de 17 organizaciones del territorio de La Habana (Figura 5), representando un grupo de hoteles, sucursales e instituciones académico – investigativas líderes en los temas de gestión turística territorial, como el Instituto de Ordenamiento Territorial y Urbanismo y la Universidad de La Habana. También se destacan los encuestados del sector privado.

**Figura 5.** Organizaciones territoriales representadas entre los encuestados.

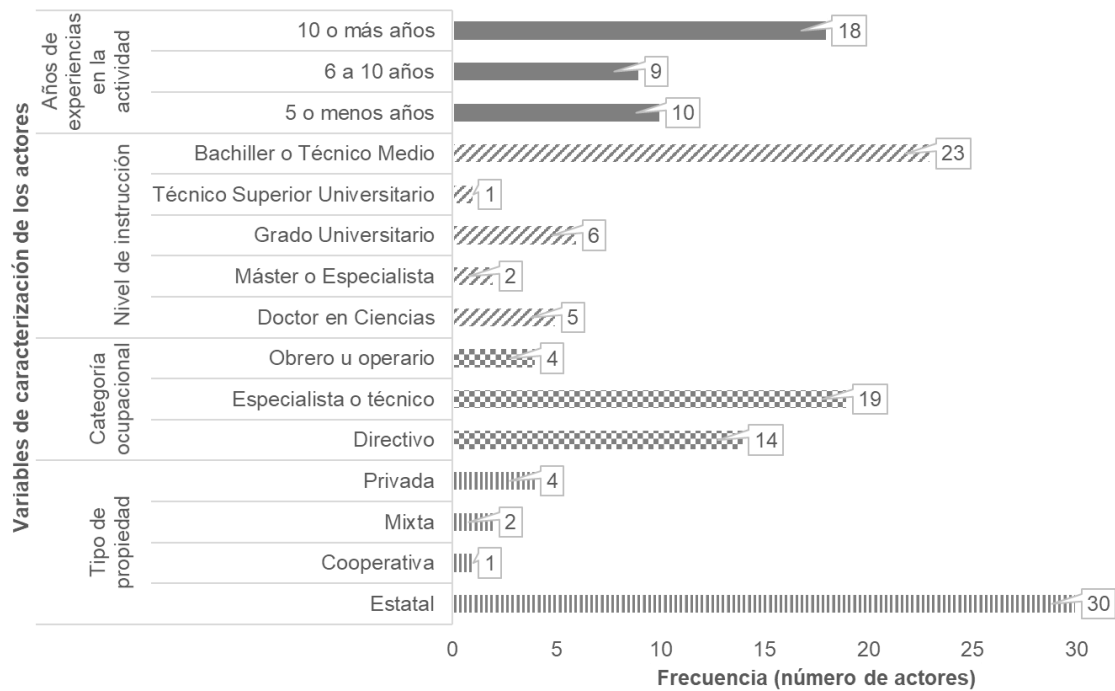


En la línea del análisis de las relaciones entre los actores implicados en un sistema turístico local en orden a llevar a cabo una gestión activa de los destinos se ha desarrollado desde inicios de los 2000 una aproximación basada en la aplicación de la denominada Teoría de los *Stakeholders* (Medeiros y Bramwell, 2002; Aas, Ladkin y Fletcher, 2005 y Merinero y Zamora, 2009).

Esta línea de trabajo sustenta la importancia de una diversidad en las organizaciones representadas. Se ha tratado, por tanto, de poner el interés en los factores estáticos de las relaciones, en aquellas dimensiones que pueden hacer ver si realmente se producen o se pueden producir relaciones entre los actores, como es el caso del reconocimiento entre estos y la valoración positiva de sus relaciones, las que serán tratadas como parte de los resultados.

Con respecto a los elementos que caracterizaron los actores externos encuestados (Figura 6) predominaron los de organizaciones estatales, los directivos y especialistas, los bachilleres y los encuestados con más de 10 años de experiencia en la actividad, variables independientes que constituyen evidencia de los rasgos fundamentales de la estructura territorial predominante.

**Figura 6.** Caracterización de los actores encuestados.



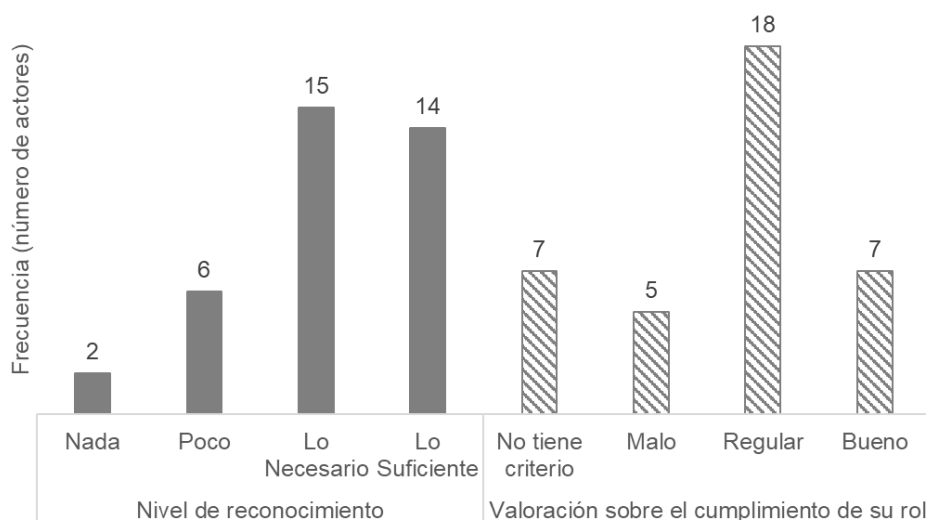
No obstante, se logró una representación de todas las formas de propiedad y de todas las categorías ocupacionales. De igual manera, fue importante el número de

graduados universitarios, máster y doctores en ciencias que contribuyeron con sus respuestas; a lo que se suma la diversidad de años de experiencia en la actividad, lo que contribuye a obtener cosmovisiones diversas sobre el sistema puesto en estudio.

De este modo, se observará en el análisis la existencia de una relación directa entre la dinámica relacional que se produce entre los agentes implicados en el desarrollo turístico de un territorio y el nivel que alcanza este desarrollo, en consonancia con los criterios de Merinero y Pulido (2009).

Para interpretar los resultados fundamentales del cuestionario a los actores externos, se indagó sobre el nivel cognitivo, a partir del reconocimiento de la Delegación y sus funciones (Figura 7). El 78,4 % de los encuestados conoce y reconoce la existencia de la organización, lo que puede ser interpretado como un indicativo de que la mayoría de los actores territoriales interactúan de cierto modo con ella, sin embargo, resulta más significativo que un 31,6 % de ellos conozca poco o nada sobre la Delegación, pues realmente si se quiere abordar el estudio de la gestión activa del turismo en un territorio, es necesario que se preste atención a estos factores dinámicos de las relaciones entre los actores que son el fundamento del proceso productivo del turismo.

**Figura 7.** Reconocimiento de la DTM-LHAM y valoración de su rol.



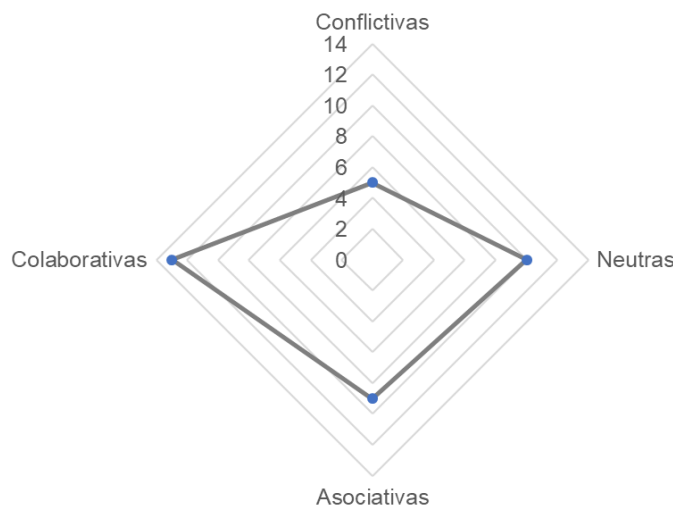
En el caso de la valoración realizada sobre el cumplimiento del rol de la Delegación, el cual fue predominantemente regular, lo que sumado a los que lo valoraron mal y excluyendo a los que no expresaron su criterio, representan alrededor del 77 %, lo

que es un claro indicio de que el rol desempeñado por la organización está siendo observada esencialmente de forma negativa.

O sea, para que un actor del territorio sea considerado como tal tiene que reunir dos características fundamentales (Merinero y Zamora, 2009 y Zamora y Merinero, 2012): una formal, en el sentido de que el agente pertenezca a alguno de los tipos descritos anteriormente, y otra funcional, es decir, que realice acciones que afecten directamente al sistema turístico local en su conjunto. De aquí que sean significativas las apreciaciones negativas sobre el rol formal y funcional de la organización.

Sobre la base del resultado anterior, se puede inferir el comportamiento de las percepciones sobre cómo son percibidas las relaciones de la Delegación con las organizaciones de origen de los encuestados (Figura 8). Como se observa, el mayor número de encuestados las identifican como colaborativas (35 %) o asociativas (24 %), sin embargo, ocurre como en el reconocimiento analizado anteriormente, pues entre los que las cualifican de neutras o conflictivas, existe entonces, alrededor de un 30 %, lo cual resulta también negativo.

**Figura 8.** Percepción de las relaciones por los actores externos.



El uso del concepto de red para la comprensión del turismo ha sido un elemento de gran importancia en la literatura científica de los últimos años. Es por ello que la forma en la que se dan las relaciones entre sus actores claves, puede condicionar el reconocimiento, éxito, aceptación y legitimación de cualquiera de los actores, en este caso, el de una organización determinante para el desarrollo turístico territorial, como es en Cuba, las delegaciones territoriales del MINTUR.

Esto determinará su rol como actor capaz de generar movimientos en su entorno o contexto. Dichos movimientos requieren tres elementos para su configuración real, una identidad colectiva o autodefinición como sujeto social, la designación de un objetivo común para alcanzar y la identificación de otros sujetos que pueden constituir obstáculo para la consecución de dicho objetivo.

Por tanto, será imprescindible para la DTM-LHAM emprender transformaciones en su gestión en función de eliminar las relaciones conflictivas, minimizar las neutras y potenciar las asociativas y colaborativas para llegar a convertirlas en fuerzas catalizadoras de su crecimiento y posicionamiento como actor clave de la coalición que gestiona el territorio como un destino turístico.

En esta línea del análisis, el cuestionario a los actores externos, permite cerrarlo con la visualización obtenida de sus valoraciones sobre el papel que juega la Delegación en la articulación de actores para el desarrollo turístico territorial (Tabla 3).

**Tabla 3.** Matriz de roles a partir de los actores externos.

Roles	Líder	Especialista	Evaluador
Impulsor	6	6	25
Cohesionador	5	11	21
Investigador de Recursos	0	10	27

Como se observa, la mayoría de los encuestados (27, 73 %) consideran que la Delegación actualmente es un actor territorial “evaluador” e “investigador de recursos”, lo que confirma las deducciones anteriores con respecto a las relaciones predominantes que esta logra establecer en el territorio.

Si bien la Delegación tiene entre sus objetivos *per se* la definición de grandes redes de infraestructura y equipamientos turísticos, factores claves para la competitividad, con lo que debe contribuir a la orientación de la inversión pública y a la definición de proyectos integrales en torno al modelo económico y social, en armonía con el medio

ambiente y el patrimonio cultural; no debe ser una organización que pondere su componente de “controlador”, cuando realmente debería ser más “especialista” y/o esencialmente “líder” en la gestión turística de La Habana como destino, aspectos que coinciden con tendencias actuales como las de Salas (2022).

Por otro lado, el ser identificado como un actor “investigador de recursos” se está asociando a la organización con un desempeño básico en el territorio, el de explorador de nuevas posibilidades del territorio y aportar información, ideas y planteamientos para la toma de decisiones, lo que, si bien es importante, relega a la Delegación a un plano básico de la gestión como diagnosticadora, cuando esta debe ser una organización clave en la gestión.

Por tanto, encauzarse a ser un actor “cohesionador” permitiría su avance hacia experticias en la distensión de conflictos, y un contribuyente a que las cosas fluyan sin contratiempos contribuyendo de manera efectiva. O, por otro lado, llegar a un liderazgo necesario en el territorio, para lo cual debe ser capaz de anticiparse a los cambios, buscar soluciones y mantener a los actores de la coalición alineados con las prioridades. Es momento de reflexionar y analizar para poder encontrar nuevas oportunidades y retos.

El rol de “líder” se hace fundamental para mantener la motivación y adaptarse estratégicamente a los cambios, a la vez que se genere una nueva cultura de prevención, creando nuevos conocimientos, destrezas, habilidades o competencias para que los demás actores del territorio sepan hacer lo que se les pide de una mejor manera, fomentando la confianza para enfrentar nuevos desafíos. Todo este análisis sugiere observar las recomendaciones de Correa (2021) para llegar a un liderazgo:

- ✓ Cercanía y empatía: ser cercanos y empáticos con sus colaboradores para saber cómo manejar los equipos y reducir la ansiedad, ya que en tiempos de crisis hay mayor presión.
- ✓ Comunicación efectiva: es fundamental que entreguen los mensajes adecuados en tiempo y forma, manteniendo a los equipos alineados, mediante canales adecuados, siempre abiertos y constantes.
- ✓ Reconocimiento: saber retroalimentar y reconocer a sus colaboradores, por el esfuerzo y compromiso.
- ✓ Claridad: analizar los escenarios y encontrar soluciones claras y concretas.

✓ Visión y agilidad: anticiparse a los hechos y actuar de manera ágil y proactiva. Finalmente, se puede sistematizar que la participación de la DTM-LHAM percibida por los actores territoriales evidencian poca correspondencia con la asumida por ellos, lo que corrobora la necesidad de que esta organización reoriente sus funciones en aras de robustecer su actuación, reconocimiento y posicionamiento en la matriz del sistema turístico del destino La Habana y la mejor articulación con las redes de actores territoriales actuales y prospectivas.

#### **1.4. Participación potencial de la organización**

Las respuestas obtenidas en la última pregunta de cada cuestionario aplicado, indagaron sobre qué aspectos debería cambiar la Delegación para el fortalecimiento su rol en la gestión turística territorial, lo que sirvió de base a la visualización de aspectos esenciales para su participación potencial.

El análisis de las semejanzas entre las recomendaciones, permitió identificar como principal cuestión, con una coincidencia entre actores internos y externos, a la necesidad de lograr más autonomía en la toma de decisiones y poder de acción de la DTM-LHAM.

La autonomía de las entidades territoriales implica que éstas tienen un cierto derecho sobre recursos y rentas, los cuales pueden administrar con libertad e independencia, poniendo en práctica los mecanismos presupuestales y de planeación. De este modo, lo principal sería la capacidad de la organización, dentro de los niveles territoriales, para dirigir y gestionar todo lo que se encuentre en el ámbito de sus intereses.

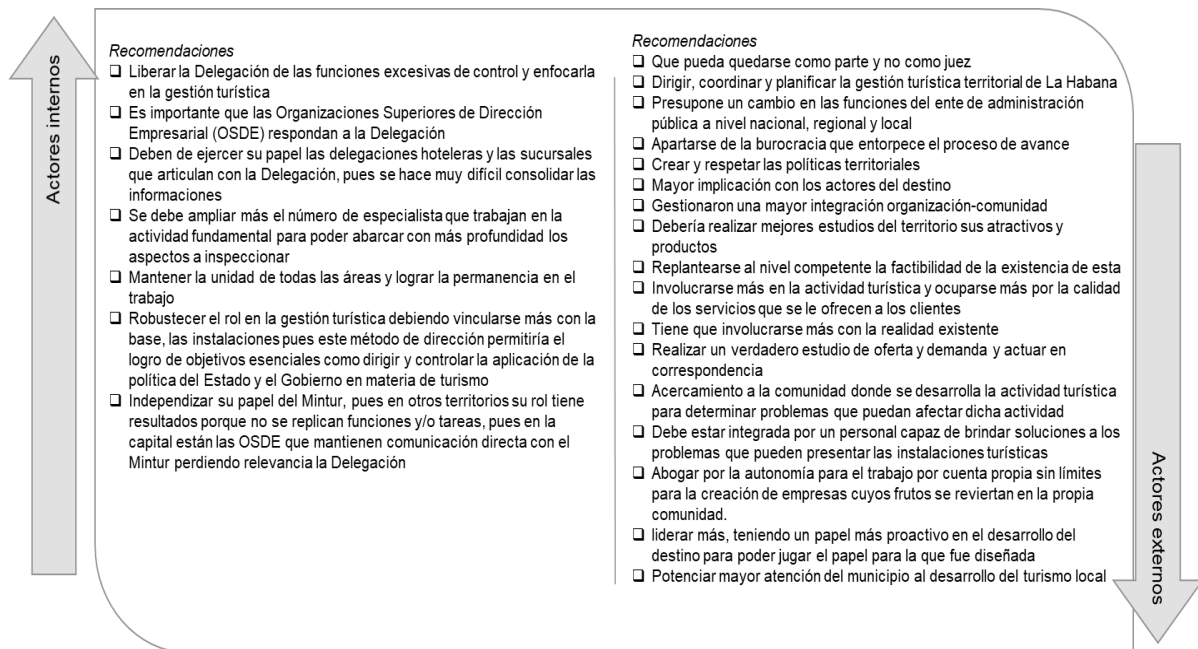
Sin embargo, lograr la autonomía no es sencillo, pues desafía articular funcionalmente a actores a partir de comunicaciones horizontales y nuevas relaciones de poder abocadas a la producción de soluciones, así como, según expone Carrera (2021), innovar en propuestas y modelos de gestión y articulación a la par del desarrollo económico y productivo impulsado por iniciativas públicas, público-privadas y privadas, y a través de ello, incorporar adecuaciones que permitan sincronizar las soluciones propuestas con las dinámicas emanadas de la relación oferta – demanda.

Con respecto al resultado del contraste, se obtuvo una diversidad de criterios entre los dos grupos encuestados (Figura 9). En el caso de los actores internos predominaron, como es lógico, las recomendaciones referentes al mejoramiento de la



estructura organizacional y de los instrumentos formales que garantizan la misión de la Delegación. En particular, se refieren cuestiones relativas a los recursos humanos, su preparación, capacitación, superación y permanencia en el trabajo, lo que constituye un hallazgo importante para la proyección estratégica.

**Figura 9.** Contraste entre las recomendaciones para la DTM-LHAM.



Por su lado, los actores externos aportaron muchas y variadas recomendaciones, las que pudieran clasificarse en dos grupos, las relacionadas con sus funciones y las que tuvieron que ver con la vinculación con el territorio. Entre las primeras, se repitió por varios encuestados la necesidad de eliminar burocracias y liberar a la Delegación de funciones excesivas de control, lo que ha sido una cuestión identificada como un freno a la integración y reconocimiento de la organización.

Con respecto a las segundas, estas fueron las que predominaron, aludiéndose imperativos sobre el liderazgo esperado de la Delegación, en materia de política turística, investigación de los recursos y sus potencialidades de aprovechamiento turístico, pasando por las tan necesarias ocupaciones sobre la coherencia de la oferta turística del territorio y la calidad en los servicios, con relación a la demanda. Y principalmente, la articulación los actores de manera holística, con especial atención a las comunidades, los emprendedores y los nuevos actores económicos como los del sector privado, desde una perspectiva necesaria de desarrollo local.

Sobre este particular, Fernández y Díaz-Canel (2020), sustentan que el desarrollo local constituye una política pública de importancia estratégica que ocupa un lugar central en las agendas de los gobiernos a nivel municipal y provincial en Cuba, y reclama también la actuación de los organismos de la administración central del estado, lo que es expresión de la importancia que cobra para el sistema turístico territorial, la definición de una figura líder que viabilice estratégicamente el sector a nivel local, y quizás, la Delegación, pudiera ser el germen de este líder necesario.

En definitiva, las recomendaciones se encauzan al logro de una verdadera gobernanza turística en el destino. Particularmente la cogestión, la gobernanza en red o colaborativa y la gobernanza comunitaria, en correspondencia con los criterios de Cruz y Velázquez (2020), se presentan como situaciones en las que los actores sociales negocian, apuestan por la generación de mecanismos de participación en la toma de decisiones y de intervención plurilaterales.

Adicionalmente, las diferentes prácticas de gobernanza juegan roles en diferentes tipos de destinos turísticos, es importante comprender cómo funciona la gobernanza del turismo en estos destinos para ayudar a académicos, empresarios, funcionarios públicos y comunidad para fortalecer el concepto de sostenibilidad, mejorar los mecanismos de gobernanza local y lograr beneficios económicos y sociales equitativos que se relacionen con el ganar-ganar.

En perspectiva, tomar en consideración las recomendaciones aportadas por todos los encuestados, constituye un punto de interés después de la pandemia generada por el COVID-19, pues el turismo, según Echeverri, Flórez y Vargas (2022), como muchas otras actividades a nivel global, está en proceso de recuperación y la investigación académica tiene una responsabilidad en este sentido, y el tema de la gobernanza y la sostenibilidad de destinos serán cruciales para esta nueva oportunidad de desarrollo que tiene el turismo a nivel global.

Como cierre del análisis, se sistematizaron todas las aportaciones de los encuestados, las entrevistas, el estudio de la información secundaria y la triangulación de las inferencias realizadas, en la construcción del perfil estratégico potencial al que puede evolucionar la DTM-LHAM (Figura 10), a partir del diagnóstico realizado, el cual debe ser profundizado y ampliado.

**Figura 10.** Perfil potencial de la DTM-LHAM.

Áreas Funcionales	Criterios	Valoración				
		Débil		Medio		Fuerte
		1	2	3	4	5
Gestión de los Recursos Humanos	1.1 Participación de los trabajadores en las decisiones					
	1.2 Gestión del talento humano					
	1.3 Adecuación en la evaluación del desempeño					
	1.4 Estimulación y motivación					
	1.5 Trabajo con los cuadros y sus reservas					
	1.6 Adiestramiento y capacitación					
Gestión Organizacional	2.1 Clima y cultura organizacional					
	2.2 Métodos y estilos de dirección					
	2.3 Sistema de planificación					
	2.4 Cumplimiento de estrategias					
	2.5 Cumplimiento de planes					
	2.6 Comunicación organizacional					
	2.7 Innovación y gestión del conocimiento					
	2.8 Generalización e introducción de resultados					
	2.9 Sistema de control y sostenibilidad					
Relaciones e Integración Territorial	3.1 Adecuación de las funciones formales definidas					
	3.2 Nivel de desarrollo de las funciones en el territorio					
	3.3 Logro de las relaciones públicas					
	3.4 Efectividad de las relaciones interinstitucionales					
	3.5 Uso de las TIC's con énfasis en las redes sociales					
	3.6 Nivel de atención a la población territorial					
	3.7 Articulación Organización-Universidad					
	3.8 Articulación con la estructura territorial					
	3.9 Articulación con entidades del territorio					
	3.10 Interacción y reconocimiento de grupos de interés					
	3.11 Alianzas estratégicas logradas					
	3.12 Nivel de gobernanza lograda					
	3.13 Integración a causas sociales y responsabilidad social					

Leyenda: — Perfil actual - - - Perfil potencial

Este perfil permite darse cuenta de manera sencilla, sobre los puntos fuertes y débiles de la organización y su situación frente al entorno; por lo que puede entenderse como el mecanismo por el cual la Delegación podrá aprender de otros y de su situación actual, e identificar, estudiar y mejorar teniendo en cuenta lo aprendido.

Por tanto, como se puede observar, muchas son las brechas entre el perfil actual y el potencial, lo que indica la necesidad de que la organización se adentre en un ámbito de conocimientos, integrado por la formación colectiva y la experiencia de otros, para ser utilizados en su mejora continua, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas procedentes de cada función básica de la organización, que a su vez se fundamenta en activos materiales e inmateriales relacionados entre sí, como el resultado de una sinergia organizacional.

## CONCLUSIONES

- Los actores formales del sistema turístico territorial, por sí solos no constituyen una herramienta para la mejora continua de los destinos, sino que su acción

combinada desde la planificación y la gestión, comprenden un todo que podría favorecer la diferenciación y competitividad, en el corto y mediano plazo, para la puesta en valor del territorio.

- Las funciones, tanto formales como las reconocidas por los actores, muestran la necesidad de un replanteamiento ante la referencia de los actores territoriales en el destino La Habana.
- La participación percibida por los actores territoriales tiene poca correspondencia con la asumida por los actores internos, lo que sugiere que la organización reoriente su actuación, reconocimiento y posicionamiento dentro del sistema turístico de La Habana para la mejor articulación con las redes de actores territoriales actuales y prospectivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Betancourt, M. E., Chaos, M. T., Lorenzo, H., Gascón, D., Perera, G., Herrera, G., Ramírez, E. y Falcón, M. C. (2018). *Contribución a la gestión integrada del desarrollo turístico sostenible en los territorios desde un enfoque multidisciplinario*. Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba 8(1). Recuperado de <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/408/402>
- Betancourt, M. E., Perera, G., Lorenzo, H., Gascón, D. y Falcón, M. C. (2021). *Modelo para la Gestión Integrada de Destinos Turísticos, como factor de desarrollo a escala local en Cuba*. En Guzón, A. M. y Olivera, J. Diversas miradas al Desarrollo Local en Cuba. (pp.167-184). Recuperado de <http://www.conectadel.org>
- Betancourt, M. E., Viamontes, M. L. y Torrens, A. M. (2015). Articulación de los planes de ordenamiento físico-espacial y los planes de desarrollo turístico territoriales en Cuba. Retos de la Dirección. 9(2), 103-121. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552015000200007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200007)
- Betancourt, R., & Rugh, E. (2020). *Turismo de pequeña escala. Una mirada desde Cuba y Costa Rica*. Center for Responsible

Travel. [https://www.responsibletravel.org/docs/TurismoDePequenaEscala\\_2020.pdf](https://www.responsibletravel.org/docs/TurismoDePequenaEscala_2020.pdf)

- Boisier, S. (2010). Sociedad civil, participación, conocimiento y gestión territorial. Hábitat urbano: dimensiones y perspectivas, IV (julio-diciembre). Disponible en: [https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos\\_digitales/11230/02boisier-proyeccion9.pdf](https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/11230/02boisier-proyeccion9.pdf)
- Carrera, O. (2021). Documento de trabajo: Informe N° 1 Programa de Innovación Territorial UACH-GORE Los Ríos, FIA. Ed.: inNOVA soluciones sostenibles.
- Correa, R. (2021). Entrevista a gerente de MandoMedioConsulting duración 24min:43seg 24 de mayo de 2021. <https://soundcloud.com/user-669258847/entrevista-a-rodriigo-correa-gerente-de-mandomedio-consulting>
- Cruz, E. y Velázquez, J. (2020). Gobernanza, turismo y redes de colaboración: el Parque Nacional El Chico, México. Vol. 41 (N° 05).
- Echeverri, A.; Flórez, G y Vargas, L. A. (2022). Gobernanza para el desarrollo y la sostenibilidad de los destinos turísticos: una revisión de la literatura con ToS. *Revista de Ingenierías Interfaces*, 5(1), 1-22.
- Farinós Dasí, J., Monteserín, O., & Escribano, J. (setembro-dezembro de 2018). Cooperación Territorial y Desarrollo: una mirada desde la escala transregional y de los espacios metropolitanos, rurales y turísticos. *Redes*, 23(3), 35-65.
- Fernández, A. y Díaz-Canel, M. M. (2020). Government Management, Higher Education, Science, Innovation, and Local Development. In SciELO Preprints. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1069>
- González, R. y Jimeno, J. (2012). Checklist / Listas de chequeo: ¿Qué es un checklist y cómo usarlo? Recuperado de: <http://www.pdcahome.com/check-list/>
- Jiménez, L. (2019). Diseño de la estrategia de gestión del conocimiento para la innovación en el Centro de Capacitación del Mintur: La Habana, Artemisa y Mayabeque. Tesis para optar por el título de Máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Universidad de La Habana.

- Ladkin, A. y Fletcher, J. 2005. Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28-48.
- Longjit, C. y Pearce, D. G. (2013). *Managing a mature coastal destination: Pattaya, Thailand*. *Journal of Destination Marketing y Management* 2(3), 165-175.
- Medina, A., & Crespo, M. Y. (2019). Lista de chequeo para evaluar la planeación estratégica como herramienta de auditoría de procesos. *Magazine De Las Ciencias: Revista De Investigación E Innovación*, 4(3), 43–54. Recuperado a partir de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/671>
- Melo, J. 2013. Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano. Versión 4.0. Ed. GECYT. La Habana, Cuba.
- Merinero, R. y Pulido, J. I. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (23), 173-193.
- Merinero, R. y Zamora, E. (2009). La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. *Revista PASOS*, 7(2), 219-238. Disponible en: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2009.07.016>
- Montealegre, A. y Garavito, L. (2022). Retos para la gobernanza turística territorial en el Desierto de la Tatacoa, Colombia. *Revista TURPADE*, 1(17) (9), octubre 2022 - febrero 2023.
- Moreno, A.; Sariago, I. y Reyes, B. (2018): *La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos*, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 25 (diciembre / dezembro 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/turydes/25/gestion-destinos.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes25gestion-destinos>
- Perera, G.; Betancourt, M. E. y Coll, M. Á. (2021). *Procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales. Un enfoque desde el desarrollo local*. *Retos de la Dirección*, 15(Supl. 1), 122-146. Epub 28 de diciembre de 2021. Recuperado en 18 de julio de 2022, de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552021000300122&lng=es&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000300122&lng=es&lng=es).

- Ramírez Pérez, J. F. (2018). Parque la Güira, Pinar del Río. Experiencia de Desarrollo Local. En *Sistematización de experiencias de Desarrollo Local en cuatro provincias cubanas*. PADIT.
- Reyes, M.; Perera, G.; Betancourt, M. E. y Balmaseda, F. (2019). Redes de actores en ciudades patrimoniales turísticas con el uso de mapas cognitivos difusos. *Revista Aportes y Transferencias*. Argentina. 17(1), 25-38. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/3260/>
- Salas, M. A. (2022). Control territorial: análisis teórico desde la perspectiva del estado. *Revista Geográfica Venezolana*, 63(1), enero-junio, 12-29. <https://doi.org/10.53766/RGV/2022.63.01.01>
- Velasco, M. (2016). Entre el poder y la racionalidad: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo. *Revista PASOS*, 14(3). Special Issue Pág. 577-594. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.038>
- Wang, Y. (2011). *Destination marketing and management: concepts, structures and roles*. En Wang, Y. y Pizam, A. (Eds.) *Destination marketing and management: theories and applications*. (pp.1-20). Wallingford, UK: CABI Head Office.
- Zayas, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación*, 9(17). Recuperado a partir de <https://cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>

## PARA CITAR EL LIBRO

Gutiérrez Leyva, J. E., González Peraza, B. C. & Velasteguí López, L. E. (2023). Estudios y perspectivas para el desarrollo del producto turístico cubano desde: <http://libros.cienciadigital.org/index.php/CienciaDigitalEditorial/catalog/book/17>



Las opiniones expresadas por los autores no reflejan la postura del editor de la obra. El libro es de creación original de los autores, por lo que esta editorial se deslinda de cualquier situación legal derivada por plagios, copias parciales o totales de otras obras ya publicados y la responsabilidad legal recaerá directamente en los autores del libro.

El libro queda en propiedad de la editorial y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la Editorial Ciencia Digital.



"INNOVANDO  
EN EL ÁREA  
ACADEMICA"



[doi.org/10.33262/cde.17](https://doi.org/10.33262/cde.17)

ISBN: 978-9942-7135-0-6

