





## La cadena de suministros turística y su proyección en cuba. Una mirada desde la gestión de la demanda

*Tourism supply chain and its projection in Cuba. A look from demand management.*

- <sup>1</sup> María Fernanda Rodríguez Vázquez  <https://orcid.org/0009-0009-9917-5276>  
Estudiante, Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central “Marta Abreu de Las Villas”, Villa Clara, Cuba  
[mrvazquez@uclv.cu](mailto:mrvazquez@uclv.cu)
- <sup>2</sup> Aliosky Camacho Rodríguez  <https://orcid.org/0000-0003-4069-1566>  
Máster en Gestión Turística, Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central “Marta Abreu de Las Villas”, Villa Clara, Cuba  
[acamacho@uclv.edu.cu](mailto:acamacho@uclv.edu.cu)
- <sup>3</sup> Adrián Pérez Gonzáles  <https://orcid.org/0009-0000-8203-9133>  
Estudiante, Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central “Marta Abreu de Las Villas”, Villa Clara, Cuba  
[adperez@uclv.cu](mailto:adperez@uclv.cu)
- <sup>3</sup> Luis Efraín Velasteguí López  <https://orcid.org/0000-0002-7353-5853>  
Editorial Ciencia Digital  
[luisefrainvelastegui@hotmail.com](mailto:luisefrainvelastegui@hotmail.com)



### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 06/01/2024

Revisado: 18/02/2024

Aceptado: 04/03/2024

Publicado: 02/04/2024

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v8i2.2959>

**Cítese:** Rodríguez Vázquez, M. F., Camacho Rodríguez, A., Pérez Gonzáles, A., & Velasteguí López, L. E. (2024). La cadena de suministros turística y su proyección en cuba. Una mirada desde la gestión de la demanda. Explorador Digital, 8(2), 27-42. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v8i2.2959>



**CONCIENCIA DIGITAL**, es una revista multidisciplinar, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://concienciadigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Palabras**

**claves:** cadena de suministros turística, gestión, demanda, Cuba

**Resumen**

En la industria del turismo las investigaciones sobre la cadena de suministros constituyen una ventaja competitiva, pues dan la posibilidad de conocer lo que desea el cliente y cómo satisfacer esas necesidades. En consecuencia, una de las estrategias de la industria turística para incrementar dicha competitividad, es alcanzar una efectiva gestión en sus cadenas de suministros. Específicamente, saber gestionar y pronosticar adecuadamente demanda turística es una fuente de información que permite a los actores económicos implicados en las actividades, así como para las instituciones encargadas del destino, conocer su comportamiento y cuáles son sus elementos esenciales, que le permitan tomar decisiones a favor del crecimiento y desarrollo de los destinos turísticos. En Cuba las redes turísticas presentan innumerables deficiencias asociadas a prever correctamente el comportamiento del mercado. Por consiguiente, la investigación tuvo como objetivo proyectar la cadena de suministros turísticos del sector en el país mediante la identificación, representación y definición de los entes económicos que la integran y la colaboración entre cada uno de ellos; así como la descripción y valoración de la implicación de estos actores en la organización y gestión de la demanda turística, para hacer frente a los problemas críticos de Cuba en este sentido. Los métodos utilizados fueron análisis y síntesis, inducción y deducción, búsqueda de información, entrevistas semiestructuradas, y criterios de expertos. El principal resultado lo constituyó la identificación de los factores claves que afectan la gestión de la demanda en Cuba y los métodos para pronosticarla. El área de estudios de la investigación es el turismo, específicamente la logística

**Keywords:**

tourism supply chain, management, demand, Cuba

**Abstract**

In the tourism industry, research on the supply chain constitutes a competitive advantage, since it gives the possibility of knowing what the client wants and how to satisfy those needs. Consequently, one of the strategies of the tourism industry to increase said competitiveness is to achieve effective management in their supply chains. Specifically, knowing how to adequately manage and forecast tourist demand is a source of information that allows the economic actors involved in the activities, as well as the institutions in charge of the destination, to know their behavior

---

and what their essential elements are, which allow them to make decisions at favor the growth and development of tourist destinations. In Cuba, tourist networks present innumerable deficiencies associated with correctly forecasting the behavior of the market. Therefore, the objective of the research was to project the tourism supply chain of the sector in the country through the identification, representation and definition of the economic entities that comprise it and the collaboration between each one of them; as well as the description and assessment of the involvement of these actors in the organization and management of the tourist demand, to face the critical problems of Cuba in this sense. The methods used were analysis and synthesis, induction and deduction, information search, semi-structured interviews, and expert criteria. The main result was the identification of the key factors that affect demand management in Cuba and the methods to forecast it.

---

### Introducción

En la actualidad las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de alternativas que le permitan conseguir soluciones a los cada vez mayores retos que enfrentan en un entorno altamente competitivo. En este sentido, cada organización necesita desarrollar una estructura y procesos ajustados a las exigencias de los mercados seleccionados, entendiendo que los bienes o servicios deben ser el resultado de altos estándares de calidad para lograr una mayor competitividad y participación (Nugent, 2019). Los factores internos y externos deben estar engranados y favorecer las relaciones de intercambio en cada uno de los eslabones involucrados con la producción y comercialización de productos. En virtud de ello, resulta necesario el estudio de la cadena de suministro como la estructura indispensable para alcanzar el desarrollo y potenciación de la producción y comercialización de bienes y servicios en cualquier economía, en este sentido, conocer y comprender que significa la cadena de suministro, saber cuáles son los recursos necesarios, qué cantidad se requiere, así como, conocer el aprovechamiento actual de los recursos de la organización, permitirá el desarrollo de acciones que maximicen el logro de los objetivos empresariales y se incremente su nivel de competitividad y por ende la rentabilidad.

El turismo en Cuba atraviesa las consecuencias de una pandemia a escala mundial, los efectos de políticas internas como el reordenamiento económico que causó una gran

inflación en los precios, y se enfrenta, además, a mayores restricciones económicas impuestas por el bloqueo estadounidense. En consecuencia, se ven profundamente afectados los sistemas logísticos y de aprovisionamiento en el país, haciendo sumamente difícil el desenvolvimiento adecuado de las redes de suministros turísticas (Alpizar Ortueta, 2021). La cadena de suministros como protagonista de esta contienda se debe encargar de que no se produzcan problemas por faltas de sincronización o de información en el traspaso sucesivo de tareas de unos agentes a otros. Se busca la racionalización final del conjunto, independientemente de quién realiza la función. Reducir tiempos y coste, aumentando la flexibilidad y la calidad, asegurando el posicionamiento del producto o servicio en el mercado de forma eficiente (Jacobo-García et al., 2018).

Es por eso que se hace necesario el estudio detallado de la cadena de suministros turística en nuestro país, haciendo énfasis en la gestión de la demanda, ya que a través de ella se puede planificar los procesos de producción o servicio, y determinar todos los recursos que se requieren para asegurar el cumplimiento de la planificación de la empresa, así como el capital de trabajo necesario para dicho propósito. La demanda depende de las características específicas del mercado, ya sea nacional como de exportación, de aquí que para pronosticarla sea necesario disponer de información sobre los elementos que determinan el comportamiento del mercado para él o los productos y servicios que elabora la empresa.

El presente trabajo tiene como objetivos proyectar la cadena de suministros turísticos del sector en Cuba, mediante la identificación, representación y definición de los entes económicos que la integran y la colaboración entre cada uno de ellos; así como la descripción y valoración de la implicación de estos actores en la organización y gestión de la demanda turística, para hacer frente a los problemas críticos de Cuba en este sentido.

### Metodología

Atendiendo a su forma de cognición los métodos que se utilizarán son tanto empíricos como teóricos pues permiten profundizar en el conocimiento de las regularidades y características esenciales de los fenómenos. La investigación es de tipo documental, donde se parte de lo general a lo particular, tratando de explicar, describir y explorar todos los fenómenos presentes en el proceso. Atendiendo a la forma de abordar la realidad se emplearán métodos Cualitativos, que son los que utilizan técnicas que tienen una base cualitativa como la entrevista, la revisión bibliográfica y el análisis documental. Además, se hace uso de herramientas, como la aplicación Nice Mind para la presentación de gráficos, figuras, diagramas y Se utiliza la Norma APA Séptima Edición para la estructuración de la bibliografía, utilizando el gestor bibliográfico Zotero.

## Resultados

### Descripción General de la Gestión de la Cadena De Suministro

Las cadenas de suministro turísticas se consideran entre las redes de servicios uno de los estudios más novedoso y que apenas brota en la literatura. La administración de la cadena de suministros es la integración de diversos procesos del negocio y otras organizaciones, desde el usuario final hasta los proveedores originales que proporcionan productos servicios e informaciones que agregan valor para el cliente. (Cabrera Cuba, 2018). Una cadena de suministro se caracteriza por un flujo hacia delante de bienes y un flujo de información hacia atrás, y comprende siete principales procesos de negocio: gestión de la relación con el cliente, gestión del servicio al cliente, gestión de la demanda, cumplimiento de pedidos, gestión del flujo de fabricación, adquisiciones, desarrollo y comercialización de productos (Alpizar Ortueta, 2021; Zhang, 2009). La estructura de la cadena va en dependencia de las necesidades de la misma y de las responsabilidades de sus miembros. Una adecuada estructura se traduce en beneficios para todos los integrantes. (Montilla Cladera, 2017). Teniendo en cuenta lo anterior se demuestra la importancia que ha tomado la administración de la SC dentro del mundo empresarial actual presentándola como una herramienta para la mejora de la gestión de la empresa y como una ventaja competitiva por el aumento de proveedores en las operaciones.

El turismo posee un número importante de características que lo distingue de sectores como el primario o el de fabricación o manufactura (González Conde, 2022). Desde el punto de vista de (Zhang, 2009) (Cabrera Cuba, 2018) una CST es aquella que "comprende a los proveedores de todos los bienes y servicios que intervienen en la entrega de productos turísticos a los consumidores como una red de tipo inter-organizacional formada por múltiples combinaciones proveedor –cliente. El objetivo final de una CST es la satisfacción del cliente (Turista), pero también se persigue mantener los costos bajo control optimizando el uso de los recursos disponibles (eficiencia de costos). La cadena de suministro turística debe ser flexible y adaptable para poder satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y enfrentar las situaciones inesperadas, tales como desastres naturales o cambios en la demanda turística. A su vez busca fomentar la innovación y la mejora continua, ya sea a través de la implementación de nuevas tecnologías o mediante mejoras en la eficiencia y calidad de los procesos existentes. Persigue ser consiente con el medio ambiente ya que la industria del turismo depende en gran medida de los recursos ambientales, que están disponibles gratuitamente y potencialmente sujetos a la degradación debido a su uso excesivo.

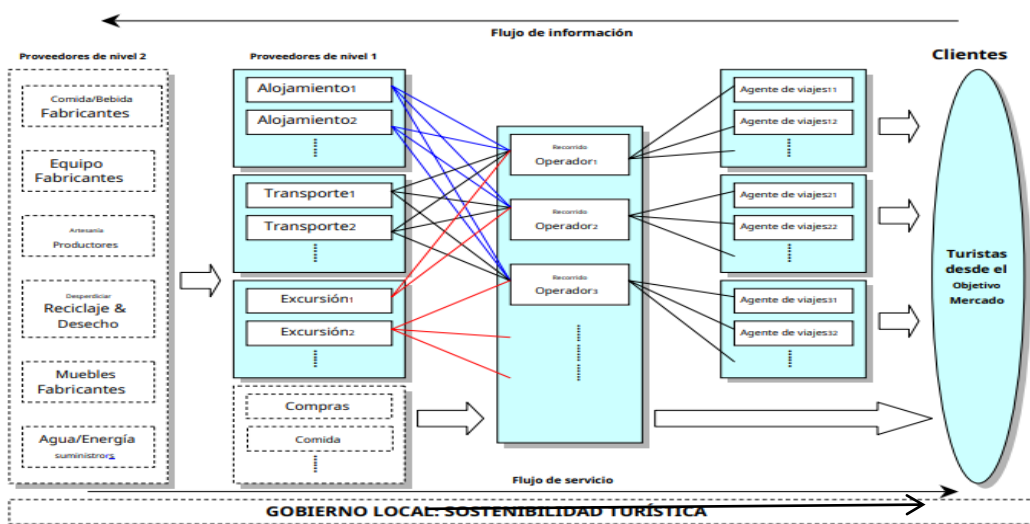
Como expresa (Szpilko, 2017) una Cadena de suministros es una red de organizaciones turísticas involucradas en una serie de actividades diversas, que van desde proporcionar



un espectro completo de componentes de productos/servicios turísticos, como vuelos, alojamiento en el mostrador de recepción de turismo, y terminando con la venta de productos turísticos en la región turística. Esta red incluye una amplia gama de sujetos, tanto del sector público como privado, que están involucrados en la creación, venta y promoción de productos turísticos, es por eso que la comprensión de la configuración de red de una CST es un requisito previo para su análisis y administración. La estructura de red de una CST se muestra en la figura 1

**Figura 1**

Estructura de red de una CST



Fuente: Zhang, (2009).

**Variables de Decisión dentro de la Gestión de una CST.**

Las decisiones de Gestión de una cadena de suministros abarcan un amplio espectro de actividades de una organización y pueden ser estratégicas (incluyen decisiones sobre las políticas de impuestos al turismo del gobierno local, la inversión de capital, el desarrollo de capacidades de las instalaciones y la entrada o disuasión de negocios turísticos potenciales), tácticas (incluyen decisiones de compra y producción, estrategias de precios, diferenciación de productos, publicidad y políticas de inventario) u operativas (se refieren principalmente a los esfuerzos semanales o diarios de las organizaciones de turismo en la programación de viajes, la planificación de rutas y la emisión de cotizaciones de productos turísticos)

### **Gestión de la Cadena de Suministro en el Turismo (GCST):**

La GCS en el sector se refiere a la optimización de las actividades para que la producción turística sea la correcta y se distribuya adecuadamente en función de la demanda. Dentro de los procesos o etapas que la integran se encuentran:

- Gestión de la demanda: es una parte vital en la dirección de la cadena de suministros que enlaza el proceso dentro de la cadena. Según (Béjar-Tinoco, 2022; Montilla Cladera, 2014) gestionar la demanda incluye actividades relacionadas con el mercado tales como: métodos de pronósticos, servicio al cliente, procesamiento de las órdenes de los clientes y ventas. pronóstico de demanda, marketing y el plan de ventas basado en la demanda prevista y la capacidad de servicio o producción.

- Relaciones de dos partes o bipartidistas: La gestión eficaz de las relaciones bipartitas dentro de una cadena es un tema crucial para su gestión. CARDONA -ARBELÁEZ & BALZA-FRANCO, (2020) señala que las relaciones en una cadena se clasifican en dos grupos según su dirección: vertical ((o colaboración vertical) son aquellas que se dan entre eslabones de la cadena de suministro, es decir entre clientes y proveedores) u horizontal (se dan entre actores del mismo nivel de la cadena de suministro, es decir entre competidores.)

- Gestión de suministros(SM): este término es definido por Spina, (2013) como el enfoque estratégico para planificar y adquirir las necesidades actuales y futuras de la organización mediante la gestión eficaz de la base de suministro. Este proceso va desde la entrada de la materia prima hasta la entrega del producto al cliente.

- Gestión del inventario (GI): La GI según Álvarez, (2022) se define como el proceso estratégico dentro del aprovisionamiento dirigido a administrar eficientemente el inventario, mediante medidas coherentes de control y planificación de la demanda, sin afectar el servicio al cliente, determinando ¿Cuándo Pedir? y ¿Cuánto Pedir? Sus objetivos van encaminados a reducir al mínimo posible los niveles de existencias, y asegurar el suministro del producto (materia prima, producto en proceso o producto terminado) en el momento adecuado.

- Desarrollo de productos (DP): Szpilko (2017) refiere que en el turismo el DP requiere el compromiso y la cooperación de los socios y operadores en la cadena de suministro turístico. Es en la fase de aprovisionamiento donde juegan un papel los actores que participan en el DP. Estas acciones permiten abastecer a las cadenas de las materias primas, insumos y servicios, entre otros requerimientos, necesarios para el inicio posterior de su proceso de producción.

- Coordinación: Fritz (2022) se refiere a este vocablo en la CST como la coordinación sistémica y estratégica de las funciones comerciales tradicionales y las tácticas a través

de estas funciones comerciales dentro de una empresa en particular y entre negocios dentro de la cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y la cadena de suministro como un todo, por tanto para que la SC pueda ser optimizada cada uno de sus eslabones deben estar bien coordinados.

- Tecnologías de la información: Actualmente la cadena de suministro se ha convertido en la base del desarrollo empresarial para lo cual, se han implementado diferentes tecnologías que mejoran su gestión. Otros autores como Becerra González et al., (2022) plantean el uso de las TICs mejoran la eficiencia de la cadena de suministro al proporcionar información en tiempo real sobre la disponibilidad del producto, los niveles de inventario, el envío, estado y requisitos de producción pues se ocupan de cada uno de los eslabones de la cadena.

- Gestión de transporte: Una cuidadosa gestión del transporte en la red deviene en la solución de problemas logísticos, almacenaje, satisfacción del cliente, entregas en el espacio y tiempo deseado. Para una eficiente gestión de transporte se desarrollan aplicaciones informáticas y todo tipo de innovaciones que facilitan el flujo de información entre las entidades transportistas, los proveedores y los prestatarios de servicios.

### **Cadena de Suministros Turística en Cuba**

Según López Joy (2015) en el contexto económico cubano, el desarrollo de los encadenamientos productivos para alcanzar la gestión integrada de cadenas de suministro, constituye un aspecto clave reconocido por la máxima dirección del país, pero este propósito enfrenta hoy obstáculos logísticos, financieros y en materia de recursos humanos. Debido a la necesidad del desarrollo de cadenas de suministro en Cuba, y en contraste con las tendencias internacionales analizadas, el entorno empresarial cubano se enfoca al objetivo tradicional de obtener resultados como entidades individuales y toma como base indicadores de eficiencia. En Cuba se ha desarrollado un proceso de perfeccionamiento empresarial para poder mantener la sostenibilidad económica del país, en dicho proceso cobra gran importancia el logro de una adecuada gestión de la cadena de suministro. (Naranjo Prieto, 2018). De acuerdo con Gutiérrez Cabo (2018) entre las principales características de las cadenas de suministros cubanas se encuentran la falta de implicación y liderazgo de la alta gerencia y la poca coordinación y planificación sistemática de capacidades, inversiones, esquemas de financiamiento y flujos de carga entre los distintos eslabones, la mentalidad de cumplir los planes más que satisfacer las demandas finales, la insuficiente innovación en productos y servicios de mayor valor agregado y el débil desarrollo de la gestión y planificación colaborativas. Debido a esto con frecuencia hay entregas tardías de productos y servicios, por lo cual no se logran satisfacer las necesidades de los consumidores. Se cuenta además con amplias cadenas de operación



mixta en concordancia con firmas extranjeras y la implementación de empresas de capital 100% extranjero. Es por ello que se trata de integrar en una cadena de suministro o en una red de valor, los intereses de las empresas y de los consumidores, pero para ello será necesario eliminar importantes barreras, entre ellas el pensamiento y actuación sectorial e individual y la gestión centrada en la eficiencia y no en la eficacia.

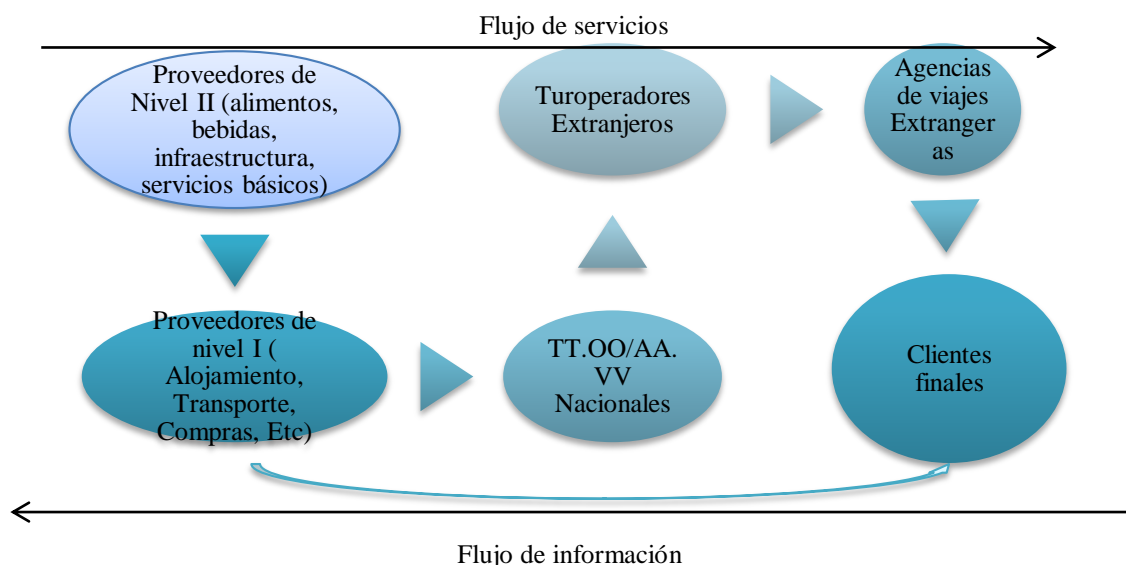
Dentro de esta cadena de suministros juega un papel importante la cadena de suministros turística, por el importante rol que juega este sector en la economía del país. Dicha cadena posee características que la diferencian del resto del mundo tanto por su composición como por las leyes que la regulan. Las cadenas de suministros de la industria del ocio en la Isla comparten los rasgos de las redes productivas o manufactureras. Las investigaciones alrededor del tema evidencian generalmente una marcada ineficiencia en la gestión de las cadenas y empresas turísticas estatales y de propiedad mixta, en aspectos básicos como: la logística empresarial, gestión de inventarios, selección de proveedores, la colaboración entre los diferentes actores y el uso de tecnologías, entre otros. (Alpizar Ortueta, 2021)

La cadena de suministros turística cubana es muy susceptible a cambios señaló Llanes (2023) principalmente a cuestiones del macroentorno como la economía del país y las leyes impuestas por los altos mandatarios. Otra de sus características es que está sujeta a la inversión extranjera: para el 31 de octubre de 2019, 17 cadenas hoteleras internacionales gestionaban contratos con 51 hoteles cubanos (45%), solo Meliá Internacional poseía el 31.29% de la capacidad hotelera. La inversión extranjera ha aportado el 2% de todas las inversiones ejecutadas en la TSC cubana. Las redes de suministro turísticas en Cuba son muy diversas, entre las vías estatales que cuentan con consolidadas cadenas hoteleras, todo tipo de prestatarios de servicios de restauración, compras, recreación y transportistas reconocidos. La planificación que se realiza se limita de igual forma a las entidades específicas, es raro ver colaborar en una planificación de ventas a un hotelero y su agencia de viajes más cercana; así mismo ocurre entre los proveedores de un segundo nivel y los prestatarios de servicios turísticos, quienes no coordinan su planificación en cuanto a la demanda del mercado y qué cantidad de mercancía o insumos se van a necesitar realmente, lo que se traduce mayoritariamente en escasez de productos e insatisfacción de los clientes.(Alpizar Ortueta, 2021). Los sectores no estatales cobran auge como son el caso de los pequeños productores mercantiles, siendo estos los reconocidos trabajadores por cuenta propia, campesinos propietarios y usufructuarios, artesanos, transportistas, arrendatarios de tierras, cooperativas no agropecuarias y cooperativas en los servicios, entre otros. Estos forman parte de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el país se expanden como posibles o reales actores en las cadenas de suministro turísticas (GOC, 2021a). Otro de los factores diferenciadores del turismo en Cuba es el hecho de que los grandes turoperadores y agencias mayoristas internacionales no pueden operar de

manera directa en el país. La GOC, (2021b) define que las agencias de viajes o turoperadores extranjeros solo pueden realizar operaciones en el territorio nacional a través de una AA. VV/TT. OO nacional. Estas regulaciones devienen en un gran control por parte de las agencias nacionales del volumen de ventas con respecto a los prestatarios de servicios, haciendo de los intermediarios fuertes influyentes en el mercado y a la par desestimando a aquellos prestatarios de servicios que no cuenten con las bondades de operar mediante estas agencias receptoras. (Figura 2)

**Figura 2**

Estructura de la Cadena de Suministros Cubana.



Fuente: Elaboración Propia

Llanes (2023) planteo además que los pronósticos de demanda en Cuba se basan escasamente en los datos precedentes y las cifras de clientes que hayan visitado el destino, sin tener en cuenta aquellos clientes potenciales que perdieron de consumir el producto porque en el momento que lo solicitaron se había agotado u otros similares. Teniendo en cuenta la selección de proveedores no existe un amplio abanico de estos para escoger entre las entidades cubanas, lo que resulta frustrante para la mayoría de las empresas turísticas.

**La Gestión de la Demanda como Parte de la Cadena de Suministros Turística y su Proyección en Cuba**

La gestión de la demanda o la realización de pronósticos de demanda colaborativos como elemento cardinal, permiten a la cadena visibilizar la tendencia real del mercado hacia sus productos y hacia donde debe dirigirse en términos de mercados. Los pronósticos de demanda tienen gran importancia y una incidencia directa en otros

procesos de la organización, como la programación de la producción, la planeación de ventas y operaciones, y la gestión de inventarios. De esta dimensión parte el éxito de la cadena de suministro turística pues al realizarse dicho análisis dependerá la planificación de la producción y/o servicio, recordando que el producto final no debe ofrecer excedentes ni déficit ya que es consumido al momento (Mentzer et al., 2001; Montilla, 2017; Zhang et al., 2009; Zuluaga-Mazo et al., 2011). Es necesario establecer que existe una variable externa que decide el comportamiento y posterior tratamiento del inventario: la demanda. La gestión de la demanda busca desarrollar actividades que permitan coordinar y controlar las fuentes de demanda. La demanda turística de un destino, que se enfoca en conocer las características de los viajeros, relacionadas con el segmento al que pertenecen, el gasto turístico, el nivel de satisfacción de los atractivos del destino, entre otros. Vale decir, que el análisis de los rasgos distintivos de la demanda turística conllevará a diseñar acciones que propendan a mejorar la capacidad del destino para satisfacer las necesidades y deseos de ocio del turista.

En Cuba encuestas afirman que más de un 90% de los clientes sienten que los proveedores no satisfacen totalmente la demanda que generan los hoteleros, un 62% de los hoteles presenta como dificultad la no realización de pronósticos de demandas compartidos entre las entidades. Los decisores afirman que sus principales proveedores sí surten con regularidad a la empresa, solo que no logran cubrir la demanda total del destino y la mayoría de productos necesarios provienen de importaciones, lo que dificulta aún más el logro de un aprovisionamiento efectivo. La demanda de años posteriores se hace sobre la base de déficits y productos insatisfechos, según temporadas y como las instituciones en muchas ocasiones se no tienen datos documentados, ni automatizados (Alpizar Ortúeta, 2021).

Otro problema a definir en el caso de nuestro país a la hora de estimar la demanda es determinar cuál eslabón de la cadena es el que tiene datos más confiables. Tampoco puede asumirse que el nivel de ventas es similar durante todo el año, la demanda varía a lo largo de los meses y depende en gran medida del clima (existencia de una estacionalidad en la época de verano) con una marcada “temporada alta” y “temporada baja”, presentándose un acaparamiento de productos en determinados momentos debido a la razón anterior. Otra experiencia negativa en este asunto es que los datos utilizados para gestionar la demanda en la CST provienen principalmente de encuestas, para las que en muchas ocasiones no se escoge la muestra adecuada (Público Objetivo), las preguntas pueden no siempre responden al objetivo propuesto, y a todo esto se le suma el incorrecto procesamiento de los datos obtenidos, lo que dificulta cuantificar lo que verdaderamente piensa el cliente.

A criterio de autores, lo mencionado anteriormente limita el uso de los modelos de Series de Tiempo (ST) para el pronóstico de la demanda, pues generalmente estas series

no reflejan la real demanda del producto y solo serían aplicables en el momento de estabilidad en el año. Incluso en el caso de aplicar ST, siempre sería necesario un procedimiento de análisis cualitativo en grupos de consenso para precisar mejor los resultados. No obstante, si hay información histórica de la demanda, aunque con los problemas señalados anteriormente, puede utilizarse las ST (Método de Holt- Winters) para obtener información inicial que sirva de apoyo a otros métodos.

Pero la principal dificultad de la gestión de la demanda en Cuba es que no se realiza una correcta investigación de mercado. Al decir de Medina Labrada et al. (2021) el turismo es una actividad singular desde la perspectiva de la demanda, pues se relaciona con el consumo que se realiza fuera del entorno habitual y, por otra parte, la singularidad de los mercados turísticos se relaciona también con las formas de comercialización puesto que, por definición, oferentes y demandantes residen en lugares diferentes. Otra de las características de los mercados turísticos es que no pueden entenderse al margen de los recursos de atracción en el destino. Todo ello demuestra la complejidad y necesidad de la evaluación de los mercados turísticos para poder satisfacer la demanda del cliente. Las empresas turísticas cubanas siguen concentradas en estudios obsoletos sin prestarle atención a los cambios que han experimentado los perfiles de los turistas: La persona que viajaba hace 10 años no es la misma que la que viaja actualmente. Los cambios tecnológicos, la mayor experiencia, la sociodemográfica y el miedo a viajar por causa de las enfermedades, han alterado paulatinamente la gestión de la demanda. Los turistas actuales son más independientes, informatizados y gustan de practicar el turismo de naturaleza. Se centran en los mismos destinos sin darle la oportunidad al cliente de experimentar nuevas sensaciones en el país y así contrarrestar la estacionalidad. Se hace necesario entonces, la capacitación de los profesionales de turismo en este sentido y darles oportunidades a nuevos recursos potenciales con los hoy cuenta Cuba. Pensar más en el cliente y trabajar para él, investigar sus motivaciones y aspiraciones para lograr los niveles de demanda de los años anteriores al COVID- 19.

### Conclusiones

- Las cadenas de suministros turísticas en Cuba, presentan considerables deficiencias en su gestión. Sus actores operan mayormente aislados, organizan sus actividades de forma independiente, no realizan pronósticos de demanda colaborativos entre entidades, no planifican en conjunto para el éxito en procesos claves y se manifiestan abundantes problemas derivados de la descoordinación y poca colaboración entre las diferentes empresas y UEB.
- La gestión de la demanda constituye un como elemento cardinal en la CST ya que permite visibilizar la tendencia real del mercado hacia sus productos y hacia donde debe dirigirse en términos de mercados.
- Existen diferentes pronósticos para estimar la demanda, pero por las características de la actividad turística en el país se recomienda el Método Holt-

Winters porque se centra en la previsión de la demanda a largo plazo y es capaz de manejar diferentes patrones de estacionalidad.

- La investigación de mercados en Cuba es una de las principales deficiencias de la gestión de la demanda en Cuba y se hace necesario contrarrestar esta dificultad para ofertar productos con los que los turistas se sientan más identificados
- Se reconoce entre los factores claves de éxito para una optimización de la gestión en las redes: una mayor flexibilización en los eslabones jerárquicos del sistema, asociación hacia los nuevos conceptos logísticos empresariales, el fortalecimiento de la colaboración y las conexiones entre los actores de manera consciente, dejar a un lado el temor a compartir informaciones sensibles con el resto de la cadena, promover la realización de pronósticos de demanda colaborativos, la gestión de inventarios entre los prestatarios de servicios y sus proveedores principales, estimular la planificación colaborativa entre los integrantes de las redes, descentralizarse el abastecimiento en el destino, lograr una mayor diversificación en los proveedores de la cadena, hacer uso de técnicas de evaluación y selección de despenseros y procurar una mayor rotación de inventarios y menor acumulación de mercancías en existencia, entre muchas otras.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

### Referencias Bibliográficas

- Alpizar Ortueta, C. (2021). FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA UNA ACERTADA GESTIÓN EN LAS CADENAS DE SUMINISTROS TURÍSTICAS. [Trabajo de diploma]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Álvarez, H. R. (2022). LA GESTIÓN DE INVENTARIO COMO PROCESO CLAVE EN EL SISTEMA.
- Béjar-Tinoco, V. (2022). MANAGEMENT PERSPECTIVE IN THE SUPPLY CHAIN OF SERVICES IN THE TOURISM SECTOR. FACE.
- Cabrera Cuba, A. E. (2018). “DISEÑO DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DIVEP VILLA CLARA” [Trabajo de diploma]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- CARDONA -ARBELÁEZ, D. A., & BALZA-FRANCO, V. I. (2020). La relación entre logística, cadena de suministro y competitividad: Una revisión de la literatura. Espacios.



- Correa Espinal, A. (2018). TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO. Science Direct.
- Fernández López, R. (2019). UNA REVISIÓN CRÍTICA SOBRE MODELOS DE PREDICCIÓN PARA LA DEMANDA TURÍSTICA. TUR y DES.
- Fontalvo-Herrera, T. (2019). Los procesos logísticos y la administración.
- Fritz, M. M. C. (2022). A supply chain view of sustainability management— ScienceDirect. Cleaner Production Letters.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666791622000215>
- García-Sabater, J. P. (2020). Previsión de la demanda. Nota técnica. ROGLE- UPV.
- González Conde, A. (2022). Diseño de un sistema de estimación de la demanda para hoteles del destino Cayos de Villa Clara [Trabajo de diploma]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Gutiérrez Cabo, M. (2018, mayo 19). Expertos analizan fallas en cadenas de suministros en Cuba. Juventud Rebelde. <https://www.juventudrebelde.cu/cuba/2017-05-19/expertos-analizan-fallas-en-cadenas-de-suministros-en-cuba>
- Llanes, E. (2023, abril 3). Cadena de suministros en Cuba [Comunicación personal].
- López Joy, T. (2015). Gestión Cadenas de Suministro en Cuba. Scielo.
- Martín Flores, A. M. (2018). Evaluación y selección de proveedores en el Hotel Horizontes Los Caneyes. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Medina Labrada, J. R., Clarke Bloomfield, M., & Pérez Ricardo, E. del C. (2021, enero 2). Gestión de Mercados en el destino Holguín para favorecer un destino turístico sostenible. Explorador Digital, 5(1), 103-120.
- Nugent, M. (2019). Gestión de cadena de suministro: Una mirada desde la perspectiva teórica. Revista Venezolana de Gerencia, 1136-1143.
- Pérez Mesa, J. C. (2018). CADENA DE SUMINISTRO TURÍSTICO EN ESPAÑA: UN ANÁLISIS DE LA INTERMEDIACIÓN. 34, 251-264.
- PERSONAL DEL CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES. (2000). Sobrevivir a la integración de la cadena de suministro: Estrategias para pequeños fabricantes. Prensa de las Academias Nacionales, EE.UU.
- Raeburn, A. (2022, julio 22). Qué es la gestión de la demanda y por qué es necesaria para el éxito de tu negocio. Asana.

- Santanu-Mandal, & Saravanan, D. (2019). Exploring the Influence of Strategic Orientations on Tourism Supply Chain Agility and Resilience: An Empirical Investigation. *Tourism Planning & Development*.
- Socatelli P., M. A. (2018). Demanda Turística. En *Mercadeo Aplicado al Turismo. La Comercialización de Servicios—Productos y Destinos Turísticos Sostenibles*. Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.
- Tang, C., & Sodhi, M. (2020). Supply Chain Management for Extreme Conditions: Research Opportunities. *Journal of Supply Chain Management*, 7-16.
- Van Hoek, R. (2021). Larger, counter-intuitive and lasting – The PSM role in responding to the COVID-19 pandemic, exploring opportunities for theoretical and actionable advances. *Journal of Purchasing and Supply Management*.
- Westreicher, G. (2020). Gestión. En *Economipedia*.  
<http://economipedia.com/definiciones/gestion>
- Zhang, X. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 345-358.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



#### Indexaciones

