

# EXPLORADOR DIGITAL

REVISTA INDEXADA ISSN 2661-6831

Enero - Marzo 2021

**EDUCACIÓN,  
HUMANIDADE  
S Y ARTE &  
SERVICIOS**

**VOLUMEN. 5  
NÚMERO. 1  
(2021)**

**SOSTENIBILIDAD,  
COMPETITIVIDAD  
E INNOVACIÓN  
EN EL TURISMO**

## **REVISTA EXPLORADOR DIGITAL**

La revista Explorador Digital es una revista científica evaluada por pares permitiendo la divulgación de investigación en áreas de **Educación, Humanidades y Arte & Servicios**, se publica en formato digital trimestralmente.

### **Misión**

Explorador Digital es una revista científica de relevancia académica e investigativa, que tiene como fin la evaluación y la difusión de nuevo conocimiento científico de alta calidad, fruto de la investigación de docentes, estudiantes y profesionales, con criterios de excelencia académica, científica e investigativa que demanda la comunidad científica y la sociedad en general.

### **Visión**

En el mediano plazo ser una revista reconocida por la comunidad científica, nacional, por sus publicaciones de relevancia y pertinencia con énfasis en las Ciencias de la Educación y Turismo, además en ese periodo se deberá formar parte de las bases bibliográficas más reconocidas en las áreas mencionadas.

### **Valores**

EXPLORADOR DIGITAL se compromete a cumplir con los siguientes valores que permitirán desarrollar de manera objetiva el fin de la gestión en la academia e investigación:

- **Imparcialidad:** Selección de los artículos científicos a publicar con alto criterio de responsabilidad y equidad, sin favorecer a algún investigador.
- **Veracidad:** Las investigaciones a publicar que serán tomadas en cuenta y revisadas para verificar la veracidad de los datos que se presentan, de la misma manera es de estricta responsabilidad la información que presentan los autores.
- **Compromiso:** Encaminar a las investigaciones presentadas en la revista, su divulgación pertinente, con el fin de dar a conocer a la comunidad científica la calidad de los artículos científicos.

ISSN: 2661-6831 Versión Electrónica

**Los aportes para la publicación están constituidos por:**

Artículos Originales, Artículos de Revisión, Informes Técnicos,  
Comunicaciones en congresos, Comunicaciones cortas, Cartas al  
editor, Estados del arte & Reseñas de libros

**EDITORIAL REVISTA EXPLORADOR DIGITAL**



DrC. Efraín Velasteguí López PhD.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Máster en Tecnologías de la Información y Multimedia Educativa, Máster en Docencia y Currículo para la Educación Superior, Doctor en Ciencias Pedagógicas (PhD. Universidad Camilo Cien Fuegos Cuba), Editorial Ciencia Digital registrado por la Cámara Ecuatoriana del libro Reg. 663

**Contacto: Explorador Digital**, Pichincha 2 y los Incas Conjunto  
Brisas de Cristal, Ambato- Ecuador

**Teléfono:** 0998567370

**Publicación:**

**w:** [www.exploradordigital.org](http://www.exploradordigital.org)

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

**e:** [pablovelastegui@cienciadigital.org](mailto:pablovelastegui@cienciadigital.org)

**Director General**

M.Sc. Pablo Homero Velasteguí L.

**“Investigar es ver lo que todo el  
mundo ha visto, y pensar lo  
que nadie más ha pensado”.**  
**Albert Szent-Györgyi**

DrC. Efraín Velasteguí López PhD.<sup>1</sup>

**EDITORIAL REVISTA EXPLORADOR DIGITAL**

## PRÓLOGO

**E**l desarrollo educativo en Ecuador, alcanza la vanguardia mundial, procurando mantenerse actualizada y formar parte activa del avance de la conciencia y la tecnología con la finalidad de que nuestro país alcance los estándares internacionales, ha llevado a quienes hacemos educación, a mejora y capacitarnos continuamente permitiendo ser conscientes de nuestra realidad social como demandante de un cambio en la educación ecuatoriana, de manera profunda, ir a las raíces, para así poder acceder a la transformación de nuestra ideología para convertirnos en forjadores de personalidades que puedan dar solución a los problemas actuales, con optimismo y creatividad de buscar un futuro mejor para nuestra educación; por ello, docentes y directivos tenemos el compromiso de realizar nuestra tarea con seriedad, respeto y en un contexto de profesionalización del proceso pedagógico

**Director General**

M.Sc. Pablo Homero Velasteguí L.

**REVISTA VISIONARIO DIGITAL**

## Índice

1	<a href="#">Claves para la disminución de la huella de carbono en el turismo: Caso Cuba</a>	6-24
	Lisandra Torres Hechavarría, Alejandro Delgado Castro	
2	<a href="#">Diagnóstico del estado actual del flujo de información entre el destino La Habana y los visitantes extranjeros</a>	25-43
	Daikel Adriano Abreu Rodríguez, Sergio Valdivia Izquierdo, Yennifer Sánchez Borges	
3	<a href="#">Distribución comercial y marketing en el sector turístico cubano.</a>	44-63
	Antonio Díaz Medina	
4	<a href="#">El turismo, pilar del desarrollo local. Los paladares en Cuba.</a>	64-80
	Lourdes Cisneros Mustelier, Diana Llanes Rosales	
5	<a href="#">Evaluación de los recursos turísticos en Canasí.</a>	81-102
	Adriana Morales Blanco	
6	<a href="#">Gestión de mercados en el destino Holguín para favorecer un desarrollo turístico sostenible</a>	103-120
	Justa Ramona Medina Labrada, Merlinda Clarke Bloomfield, Elizabeth del Carmen Pérez Ricardo	
7	<a href="#">Hallazgos iniciales de la evaluación de Holguín para su desarrollo como destino turístico inteligente</a>	121-132
	Justa R. Medina Labrada, Elizabeth del Carmen Pérez Ricardo, Ernesto Batista Sánchez	
8	<a href="#">Influencia de las tendencias del comportamiento del consumidor turístico en el desarrollo responsable del destino Holguín</a>	133-151
	Elizabeth del Carmen Pérez Ricardo, Justa Ramona Medina Labrada, Noel Fernández Cueria	
9	<a href="#">Holguín, la más hermosa: Proyección de desarrollo del destino turístico al 2030</a>	152-172
	Rosa Isidora Palao Fuentes, Evelina Cardet Fernández, Yanitza Guerrero Rodríguez	

10	<a href="#">Impacto en la comunidad del sector no estatal. Caso de estudio restaurante Nirvana</a>	173-184
	Julia Ma. Espinosa Manugás, Beatriz Romaní Bendig, Leonardo Angulo García	
11	<a href="#">Indicadores para la medición de los costos ambientales en entidades de alojamiento turístico: Una necesidad ante la sostenibilidad del uso de los recursos.</a>	185-200
	Lidie Perera Conde, Anel Nogueiras Valdés, Rafael Reinier Alcober Álvarez	
12	<a href="#">Propuesta de acciones estratégicas para la implementación del modelo de negocio online en las agencias de la OSDE Viajes Cuba</a>	201-217
	Alfonso Lázaro Roche Góngora	
13	<a href="#">Study tours: Nueva perspectiva del turismo académico en la universidad de Holguín</a>	218-228
	Yaima Rodríguez Morales, Ernesto Batista Sánchez, David Almaguer La Rosa	
14	<a href="#">Satisfacción laboral del personal de servicios de alimentos y bebidas en hoteles de La Habana</a>	229-243
	Beatriz romaní Bendig, René Tejedor Arias, Julia Espinosa Manfugas, Luisa Pérez Cabelleira, Sandra García Vitier	
15	<a href="#">Programa para poner en valor de uso turístico atractivos del sistema cavernario del destino Gibara</a>	244-262
	Evelina Cardet Fernández, Daniela Denisis Batista Rodríguez, Manuel Menéndez Pérez	
16	<a href="#">Producto turístico patrimonial para el batey azucarero Jaronú, desde un enfoque multidisciplinario.</a>	263-280
	Gerson Herrera Pupo, María Elena Betancourt García, Geiser Perera Téllez	
17	<a href="#">Pautas metodológicas según las bases de planes de estudio "E". Gestión de agencias de viajes.</a>	281-296
	Rebeca Olivera Elosegui, Maité Rodríguez González	
18	<a href="#">Mejoras en la gestión ambiental del hotel Iberostar Ordoño del destino turístico de Gibara, Cuba</a>	297-316
	Migdely Barbarita Ochoa Avila, Dainis Leyva Driggs	
19	<a href="#">Los riesgos costeros: Retos para el desarrollo sostenible del turismo en los territorios insulares en el contexto del cambio climático.</a>	317-333
	Alexis Santiago Pérez Figueredo	

20	<a href="#">La evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos en su relación con el enfoque a procesos.</a>	334-349
	Martha Omara Robert Beatón, Maite Echarri Chávez, José Antonio Acevedo Suárez	
21	<a href="#">Estrategia de mejora para el aumento de la competitividad de los productos – servicios hoteleros de ciudad del grupo de turismo Gaviota s.a.</a>	350-364
	Mitsue Eumary Spengler Betancourt, Jimmy Eduardo Ascón Villa	
22	<a href="#">Turismo de compras: Retos, oportunidades y estrategias de desarrollo para el destino La Habana.</a>	365-388
	Danay M. Bulnes Mann	
23	<a href="#">Rediseño de las bases conceptuales de la marca Club Amigo</a>	389-415
	Suleena Céspedes Pavot	
24	<a href="#">Tematización de los servicios hotel residencial Gibara, apuesta al turismo cultural desde el destino Holguín</a>	416-436
	Evelina Cardet Fernández, Alfredo Santiago Ricardo Miranda, Alfredo Santiago Ricardo Miranda	
25	<a href="#">Sistemas productivos locales y encadenamientos productivos a favor del desarrollo local: El sistema productivo local agropecuario del destino turístico Gibara en holguín</a>	437-457
	Merlinda Clarke Bloomfield, Ana Gloria Madruga Torres, Crecencio Ramón Rodríguez Galindo , José Luis Carballosa Ramírez	
26	<a href="#">Análisis de la satisfacción de los estudiantes de la carrera de turismo de la Universidad de Matanzas con su proceso de formación en el curso 2018-2019.</a>	458-469
	Bisleivys Jiménez Valero, Manuel de Jesús Vázquez Garriga, Sandra Silvia Santoyo Sánchez	
27	<a href="#">La incidencia de los eventos científico técnicos en los activos intangibles de sus actores. Caso de estudio: pedagogía 2019</a>	470-483
	Ailim Sánchez Fernández	

Recibido: 05-09-2020 / Revisado: 29-10-2020 / Aceptado: 19-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1487>



## **Claves para la disminución de la huella de carbono en el turismo: Caso Cuba**

*Keys to decrease the carbon footprint in tourism: The Case of Cuba*

Lisandra Torres Hechavarría.<sup>1</sup> & Alejandro Delgado Castro.<sup>2</sup>

### **Abstract**

This research aims at determining key actions for a low carbon tourism development in the current Cuban context. To fulfil the objective, tourists' carbon footprint was estimated, as well as the factors and actors of influence in diminishing it. The methodological process carried out included a comparative analysis of carbon footprint measurement to propose a new one meeting the data availability. Data were obtained from international referents, given the lack of tourism carbon emissions data in the studied destination. The formula produced allowed to estimate tourists' carbon footprint in Havana, which was taken as a reference. To determine influencing factor, it was analysed the Tourism Pentagonal Model and the Convergent Socioeconomic Actors Theory for destinations' sustainability. It was also taken in consideration the Cuban context and Cuba's environmental international commitments. It was also examined the applicability of international organisms' guides and recommendations. Current market structure, actors' ignorance of the phenomenon, and the economic, commercial and financial blockade of the United States of America, are the main factors influencing current tourism carbon footprint in Cuba. Main action that can be implemented in short term is capacity building for all tourism actors.

**Key Words:** Carbon Footprint, Tourism, Cuba.

### **Resumen**

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Económicas. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.  
lisandra\_torres@ftur.uh.cu

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.  
alejandro\_delgado@ftur.uh.cu

El presente trabajo se propone determinar acciones clave para un desarrollo turístico bajo en emisiones de carbono de acuerdo al contexto actual cubano. Para cumplir el objetivo, se estimó la huella de carbono promedio actual de los turistas y se identificaron los factores que intervienen en su disminución. El proceso metodológico de la investigación empleó el análisis comparativo de las metodologías de medición de la huella de carbono para determinar una propia de acuerdo a los datos disponibles, los cuales se obtuvieron a partir de referentes internacionales al no estar disponibles en el destino. La fórmula ideada permitió estimar la huella de carbono actual del turismo en la Habana como referente. En la identificación de factores que intervienen en la disminución de la huella de carbono se analizó el Modelo Pentagonal del sector turístico y la teoría de actores socioeconómicos convergentes para la sostenibilidad de un destino. Se tuvieron en cuenta el contexto cubano, los compromisos internacionales sobre medio ambiente firmados por Cuba y se evaluó la aplicabilidad de buenas prácticas, guías y recomendaciones hechas por organismos internacionales. Se determinó que los principales elementos que influyen en la huella de carbono del turismo en Cuba son su estructura de mercados, el desconocimiento de los actores con respecto al fenómeno y el bloqueo económico, financiero y comercial de Estados Unidos. Además de lo anterior, la principal acción que puede acometerse en el corto plazo es la capacitación a los diferentes actores que intervienen en el turismo. En aras de lograr el propósito trazado se consultaron diversas fuentes bibliográficas, seleccionándose las herramientas “Análisis de las cinco fuerzas competitivas” y “Análisis de la cadena de Valor” para la valoración del Grupo Gaviota S.A. En el análisis de la posición del Grupo Gaviota en el sector hotelero enfocado a la modalidad de ciudad, se empleó el Método Delphi. Además se realizó un análisis de las ventajas competitivas que posee Gaviota S.A operando bajo la forma de administración: Contrato de Gestión. Se realizaron entrevistas a los mandos de primer nivel en los hoteles seleccionados para determinar los elementos que aportan valor a la cadena. Entre los principales resultados se encuentran los Factores Claves de Éxito, determinados por las Capacidades Distintivas y las Ventajas Competitivas, así como las posibles estrategias para aumentar su situación competitiva.

**Palabras Clave:** Huella De Carbono, Turismo, Cuba }

## Introducción

Desde 1990 la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) de larga duración causantes del calentamiento global y el cambio climático, han aumentado en un 43% hasta el 2018. El dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) es responsable por el 80% de ese incremento como resultado de la quema de combustibles fósiles por lo que es considerado el GEI de mayor impacto en el cambio climático (ONU, 2019). Esta situación ha provocado la generación de varios instrumentos internacionales para tomar acción con respecto al cambio climático: la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC) firmada en 1992 por 197 países, el Protocolo de Kyoto firmado en 1995 por 192 países que consideraba acciones en dos etapas 2002-2012 y 2013-2020; y el Acuerdo de París

firmado por 195 naciones en 2016, para el cual se analizaron los avances realizados por cada país en la reducción de las emisiones de carbono de acuerdo a sus compromisos en la Cumbre sobre Cambio Climático 2019. Aunque el cambio climático es un proceso natural, la aceleración del calentamiento global ha sido en gran medida causada por las actividades humanas.

El turismo como actividad económica ha crecido de forma continua en las últimas décadas. El aumento en el número de personas que se desplazan desde sus países o regiones de origen a otra, ha causado impactos económicos, sociales y medioambientales en los destinos turísticos, los cuales han sido objeto de investigación. La relación entre el desarrollo del turismo y el medio ambiente natural tiene dos aristas principales. Por un lado, los recursos naturales y antrópicos son los activos fundamentales de un destino turístico; pero por otro lado, el desarrollo del turismo puede tener un impacto negativo sobre el medio ambiente, especialmente en la generación de GEI asociados a la movilidad internacional (Khoo-Lattimore y Prideaux, 2013; Lund-Durlacher y Dimanche, 2013; Moscardo et al., 2013). Los estudios de Filimonau et al. (2014) muestran que el transporte hasta el destino genera la huella de carbono más grande en el turismo, aun cuando, en dependencia del tiempo de duración de la estancia del turista, los productos que consumen como parte de sus vacaciones pueden hacer una contribución de carbono que logra incluso superar el porcentaje del elemento de tránsito. De forma general se considera que el turismo es el causante de al menos el 5% de las emisiones de GEI (Wang, 2017). Lo anterior ha hecho indispensable pensar en una forma de disminuir la huella de carbono del turismo, por lo que se han producido varias iniciativas, investigaciones y guías para el desarrollo de un turismo bajo en emisiones de carbono (OMT y OEA, 2018; Coronado et al., 2014; Huang y Deng, 2011; Yang, 2010).

Cuba es un país que ha sido firmante de todos los instrumentos y convenciones internacionales con respecto a la disminución de las emisiones de carbono. En el Acuerdo de París, Cuba se comprometió a realizar un esfuerzo en la disminución de sus emisiones de GEI, sin embargo esto depende en gran medida de la posibilidad de cooperación internacional en el tema dadas las condiciones económicas y el bloqueo que sufre el país. Hasta el momento no se ha encontrado en la literatura científica evidencias de la medición de la huella de carbono del turismo en el país o una aproximación a su estimación, lo cual constituiría un paso importante para gestionar su disminución. El Gobierno cubano ha adoptado varias medidas para disminuir las emisiones de GEI, sin embargo hasta el momento desde el sector turístico no se ha proyectado un modelo de desarrollo turístico bajo en emisiones de carbono. Además de lo anterior, cualquier política o modelo para el sector turístico cubano debe estar en consonancia con las realidades del país. Por lo anterior se han determinado las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es la huella de carbono actual por turista en Cuba? ¿Cuáles son los factores y actores que inciden en la disminución de la huella de carbono en el turismo en Cuba? Teniendo en cuenta los compromisos internacionales asumidos por Cuba con respecto a este tema, ¿qué acciones pudieran acometerse en el sector turístico de acuerdo a la situación actual del país?

De acuerdo a lo anterior la presente investigación se plantea como objetivo identificar acciones clave para un desarrollo turístico bajo en emisiones de carbono de acuerdo al contexto actual cubano. Las principales limitaciones de la investigación están dadas por ser una primera aproximación al tema en el contexto cubano, con la consiguiente restricción de datos de fuentes primarias con respecto a las emisiones de carbono del sector en Cuba por lo que la huella de carbono ha sido estimada solo para el destino La Habana, por demás los datos disponibles solo permitieron estimar la huella de turistas que viajan a La Habana por avión. No obstante lo anterior, se considera un punto de partida válido ya que el resto de los factores analizados se considera pueden validarse en el futuro para otros destinos cubanos.

### **Turismo bajo en emisiones de carbono**

El turismo es un sector muy dependiente del medio ambiente y del clima de forma particular. El cambio climático y cómo los destinos se enfrentan a él, se está convirtiendo cada día en un factor más relevante para las decisiones de viajes y la competitividad turística de los destinos (Yang, 2010). El turismo bajo en emisiones de carbono es una propuesta de principios del siglo XXI, que propone la relación producción-consumo en base a los elementos de la economía baja en emisiones de carbono. La teoría relacionada con este último concepto fue desarrollada en el documento “Nuestra Energía Futura-Para crear una Economía baja en Emisiones de carbono” publicado por los británicos en 2003 (Can y Hongbing, 2011). De acuerdo a Chen (2010) la economía baja en emisiones de carbono se define como un modelo económico, método de consumo energético y estilo de vida con elevada eficiencia, productividad y bajos consumos, emisiones y contaminación. Su esencia es la eficiencia energética, el desarrollo de energías limpias y la búsqueda de un Producto Interno Bruto “Verde” a través de la innovación tecnológica, el cambio estructural de la industria, y la transformación de las ideas de las personas con respecto a su supervivencia y desarrollo con el apoyo de un marco regulatorio consecuente. Yuan et al. (2011) manifiestan que una economía baja en emisiones de carbono es la primera fase de un desarrollo económico bajo en emisiones de CO<sub>2</sub>, para la cual es indispensable un cambio en los modos de actuación de la industria y el turismo teniendo en cuenta sus relaciones biunívocas.

Luo y Zhang (2011) y Zhang et al. (2016) coinciden en que un turismo bajo en emisiones de carbono se enfoca en el comportamiento de los seres humanos, entendido como cambios en el diseño y gestión de los productos turísticos así como en los patrones o comportamiento de consumo de los turistas, por lo que incluye todas las etapas el proceso de producción-consumo. En el camino a esos objetivos, algunas herramientas son fundamentales para supervisar y gestionar la disminución en las emisiones entre las que se encuentran la medición de la huella de carbono, el etiquetado de carbono y las certificaciones.

El desarrollo de un turismo bajo en emisiones de carbono precisa desde el punto de la demanda un cambio en los patrones y hábitos de consumo de los turistas hacia actividades y destinos turísticos con una baja huella de carbono. Desde la oferta deben producirse cambios en cuatro elementos fundamentales:

- Creación de infraestructura turística baja en emisiones de carbono (transporte, alojamientos, restaurantes, tiendas de suvenires, entre otros) (Tang et al, 2011),
- Empleo de productos y trabajadores locales (alimentos, bebidas, suvenires, personal de servicio, entre otros) (Tang et al, 2011; Qi y Hong, 2011),
- Diseño de productos o atracciones turísticas bajas en emisiones de carbono (Tang et al, 2011; Changbo y Jingjing, 2011),
- Protección del medio ambiente del destino turístico a través de la creación de sumideros de carbono (Tang et al, 2011; Can y Hongbing, 2011).

Hasta el momento se han realizado varias experiencias que sirven de guía para la puesta en práctica del turismo bajo en emisiones de carbono en entornos rurales y urbanos (Ningrum et al, 2017; Pina et al, 2017; 2018). En Vietnam, en las ciudades de Chiang Mai y Hue se han propuesto acciones para el desarrollo del turismo urbano bajo en emisiones de carbono. En el caso de Chiang Mai, consisten en un cambio tecnológico del transporte interno individual en la ciudad hacia vehículos no motorizados o transporte público, ya que la aviación se salía del campo de acción de la ciudad (Kumar et al., 2016). Desde el punto de vista socioeconómico, se apreció que la restricción de movimientos en la ciudad, tuvo un impacto en el aumento del consumo de productos locales. La ciudad de Hue tiene un patrimonio cultural vasto, percibido en sus edificios e infraestructuras antiguos, por lo que era necesario integrar la visión histórico-cultural a las medidas que se tomaran. En este caso se aumentó o rescataron las casas-jardines, una edificación típica de la ciudad, en las que se crean pequeños ecosistemas que actúan como sumideros de carbono, generadores de compost o alimento animal, lo que reduce los efectos de la transportación al no tener que importarlos. Además de lo anterior tuvo un impacto social y económico pues se establecieron nuevos empleos y aumentaron los ingresos por turismo en la comunidad por la creación de nuevos atractivos (Kumar et al., 2016). En Latinoamérica existen evidencias de trabajos en Bolivia, Nicaragua, Colombia y Perú desde fecha anterior a 2014 con respecto a medidas de adaptación y mitigación al cambio climático entre las que se encontraban la disminución de la huella de carbono, pero sin abordar el tema del turismo. Específicamente en turismo, en el año 2018 se produjo el documento “El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Buenas prácticas en las Américas” (OMT y OEA, 2018) en el cual se recogen experiencias turísticas exitosas sin embargo no se menciona ninguna específica de turismo bajo en carbono por lo que puede entenderse como un tema que aún no ha sido tratado en profundidad en la región.

### **La huella de carbono y su evaluación**

Se estima que el turismo tiene uno de los más grandes impactos directos e indirectos en el cambio climático, contribuyendo al 5% de las emisiones globales de CO<sub>2</sub> en 2005, con aproximadamente un 8% de contribución al forzamiento radiativo (incluido el impacto de los gases de efecto invernadero de corta y larga vida) sobre el calentamiento global (OMT, 2008). En este contexto, el análisis de la huella de carbono se centra en cuestiones medioambientales causadas por el turismo, particularmente el consumo de energía y emisiones de CO<sub>2</sub>.

La huella de carbono es el total de emisiones de CO<sub>2</sub> causadas por una organización, producto o persona; las etiquetas y certificaciones de carbono, están estrechamente relacionadas con las mediciones de la huella de carbono dado que las etiquetas muestran las emisiones de CO<sub>2</sub> de un producto o servicio durante todo su ciclo de vida y las certificaciones inciden en la imagen del producto o servicio, comunicando su responsabilidad ambiental e base a su huella de carbono y otros factores relacionados. Las emisiones de dióxido de carbono, se definen como la cantidad de dióxido de carbono equivalente (CO<sub>2</sub>-eq) liberado a la atmósfera directa e indirectamente por la actividad turística. Estas han sido ampliamente investigadas a varias escalas, como los análisis para los países de Nueva Zelanda (Becken y Patterson, 2006), Suecia (Gössling y Hall, 2008), Poole (Filimonau et al 2011), la región Gales (Munday et al., 2013), España (Cadarsó et al., 2015; 2016) y la isla de Taiwan (Tsai y Lin, 2018; Yu y Tsung-Lin, 2019). En el estudio de la huella de carbono del turismo sobresale la evaluación del impacto de las emisiones de gases de efecto invernadero del sector en el cambio climático (Wang et al, 2017).

No existe en estos momentos una metodología generalizada en la comunidad científica para la evaluación de la huella de carbono de la actividad turística (Wang et al, 2017). Se ha determinado que puede evaluarse a partir de los impactos directos e indirectos de las visitas de turistas. Entre los impactos directos se encuentran las emisiones del transporte aéreo, marítimo o terrestre hasta el destino y en este, el alojamiento, las visitas a atracciones, el consumo de alimentos y bebidas, los productos para la venta minorista a los turistas, las emisiones derivadas de la comercialización de los productos turísticos así como otros servicios en el destino.

## **Metodología**

La investigación se estructuró de la siguiente forma: 1.- Medición (estimada) de la huella de carbono por turista en La Habana, 2.- Identificación de factores y actores que intervienen en la disminución de la huella de carbono, 3.- Contextualización de las buenas prácticas internacionales a la realidad cubana. Se ha escogido La Habana por ser un destino complejo, urbano, visitado por más del 70% de los turistas que viajan al país y donde se encuentra el aeropuerto internacional más importante de la isla.

### **1. Medición (estimada) de la huella de carbono por turista en La Habana**

El análisis comparativo de varias metodologías de evaluación permitió determinar que para los efectos de este estudio, se ha estimado solamente la huella de carbono directa y se ha calculado teniendo en cuenta los vuelos directos desde los países emisores, el alojamiento de acuerdo a la estancia media en el destino, así como la huella promedio para otras actividades en destinos de ciudad utilizando las siguientes fórmulas:

$$(1) \quad tCO_2eq_{Mi} = [tCO_2_{Vuelo} + (tCO_2_{Aloj} + tCO_2_{Otros}) * E] * Pax$$

$$(2) \quad tCO_2eq_D = \sum Mi$$

En las cuales:

tCO<sub>2</sub> eq: Toneladas equivalentes de Dióxido de Carbono (Huella de Carbono)

tCO<sub>2</sub> Vuelo: Toneladas equivalentes de Dióxido de Carbono del vuelo a La Habana.

tCO<sub>2</sub> Aloj: Toneladas equivalentes de Dióxido de Carbono en Alojamiento

tCO<sub>2</sub> Otros: Toneladas equivalentes de Dióxido de Carbono en otras actividades en el destino

E: Estancia media en el destino.

Mi: Mercados emisores a La Habana.

Pax: Número de pasajeros a La Habana en un año.

La fórmula 1 muestra el cálculo de la huella de un mercado emisor a un destino específico, mientras que la fórmula 2 permite el cálculo de la huella de carbono total de los turistas en un destino turístico.

En el caso específico de los cubanos residentes en el exterior, las estadísticas turísticas no recogen con claridad los países de procedencia. Además de lo anterior el comportamiento de estos en el destino no coincide con el del resto de los mercados, pues su alojamiento y hábitos de compra en general difieren en buena medida de los demás turistas por lo que no se han incorporado en los cálculos. La estimación de la huella de carbono de los cubanos residentes en el exterior en sus visitas a Cuba pudiera ser motivo de una investigación específica al igual que un cálculo más exacto de la huella de carbono de los turistas, teniendo en cuenta las mediciones reales de la huella en el destino La Habana y sus efectos indirectos. Se emplearon como referentes para la medición datos de consumo de turistas en ciudades con características similares a La Habana dada la falta de datos reales (Rico et al., 2019)

## 2. Identificación de factores y actores que intervienen en la disminución de la huella de carbono.

En este paso se analizó el Modelo Pentagonal del sector turístico desarrollado por Martín (2010) en el que resumen los factores endógenos y exógenos que intervienen en el turismo desde un punto de vista estructural/funcional. En este se incluyen los factores de conversión de recursos en oferta turística que generan un flujo turístico, así como los elementos del macroentorno (Tecnología, Políticas generales y sectoriales, Leyes, Economía, Capital Humano) que inciden en ellos. Además de lo anterior, se analizó la Teoría de actores socioeconómicos convergentes para la sostenibilidad de un destino turístico propuesta en Torres (2017). Esta teoría propone que para lograr la sostenibilidad de un destino turístico, todos los actores convergentes en el deben beneficiarse, participar en la toma de decisiones y en las acciones para su desarrollo de forma integrada. Los actores principales en los destinos turísticos, de acuerdo con la autora antes mencionada, son los propios turistas, empresas privadas y públicas (no solo turísticas pues otras de apoyo garantizan la infraestructura y deben beneficiarse y participar también), la comunidad de acogida, el gobierno local, los medios de comunicación y otras instituciones afines como por ejemplo las universidades o centros de investigación.

Ambas teorías contribuyeron a identificar elementos necesarios a tener en cuenta para la propuesta de acciones de acuerdo al papel e influencia de los factores y actores en el destino. Para la obtención de información al respecto se realizó una revisión bibliográfica profunda y se entrevistaron especialistas del Ministerio de Turismo de la República de Cuba, los cuales aportaron información relevante al respecto. Las entrevistas a los especialistas fueron semiestructuradas con preguntas abiertas que permitieran obtener un mayor volumen de información, teniendo en cuenta que es un estudio exploratorio. Se aplicó un muestreo intencional dado que los especialistas consultados son los que tienen un conocimiento más profundo del sector por sus años de trabajo. Las entrevistas permitieron completar la información necesaria para conocer el estado del país con respecto a los elementos endógenos y exógenos del Modelo Pentagonal y la implicación actual de los actores de convergencia del destino en la disminución de la huella de carbono del turismo en el país.

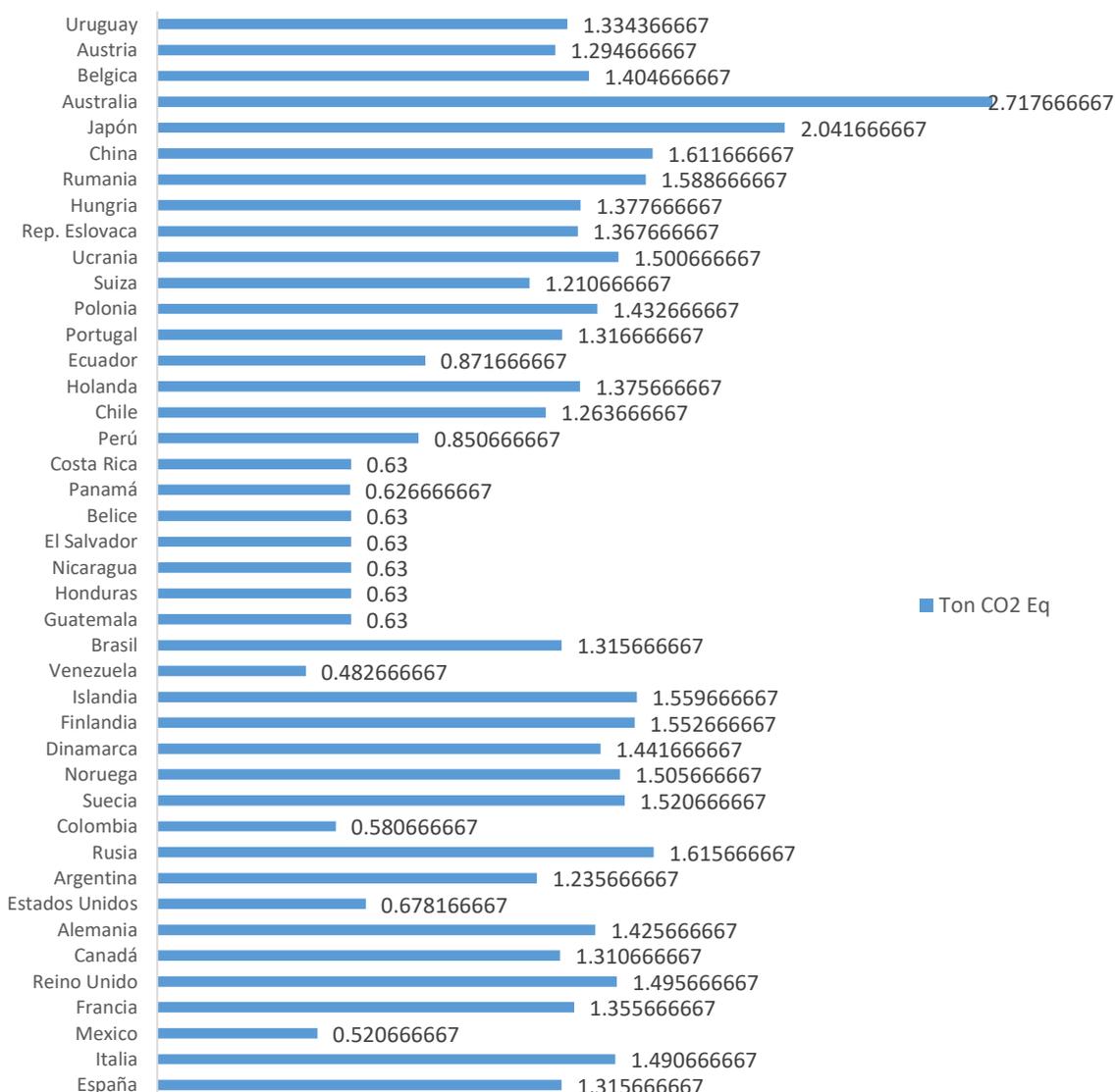
### **3. Contextualización de las buenas prácticas internacionales a la realidad cubana**

De acuerdo a los factores y actores derivados del paso anterior, se identificaron buenas prácticas en la gestión de la oferta y la demanda para la disminución de la huella de carbono del turismo a partir de publicaciones científicas de casos de estudio y guías presentadas por organismos internacionales. Se analizó por los autores de la presente investigación la posibilidad real de implementación de las buenas prácticas identificadas de acuerdo a la realidad cubana para la realización de la propuesta final.

**Resultados del modelo análisis de la matriz del perfil competitivo.**

**Huella de carbono por turista en La Habana**

Los resultados de la medición de la huella de carbono estimada de los turistas en La Habana en 2018 por país emisor se muestran en la figura 1. La huella de carbono ha sido estimada en 1,09 toneladas de CO<sub>2</sub>eq por turista que visita La Habana y una huella del turismo total en el destino en 2018 de 3,12 millones de toneladas de dióxido de carbono equivalentes. Como se puede observar, la huella de carbono por mercados varía teniendo en cuenta la distancia desde el país de emisión. En la figura se han mostrado solo los principales mercados emisores a La Habana.

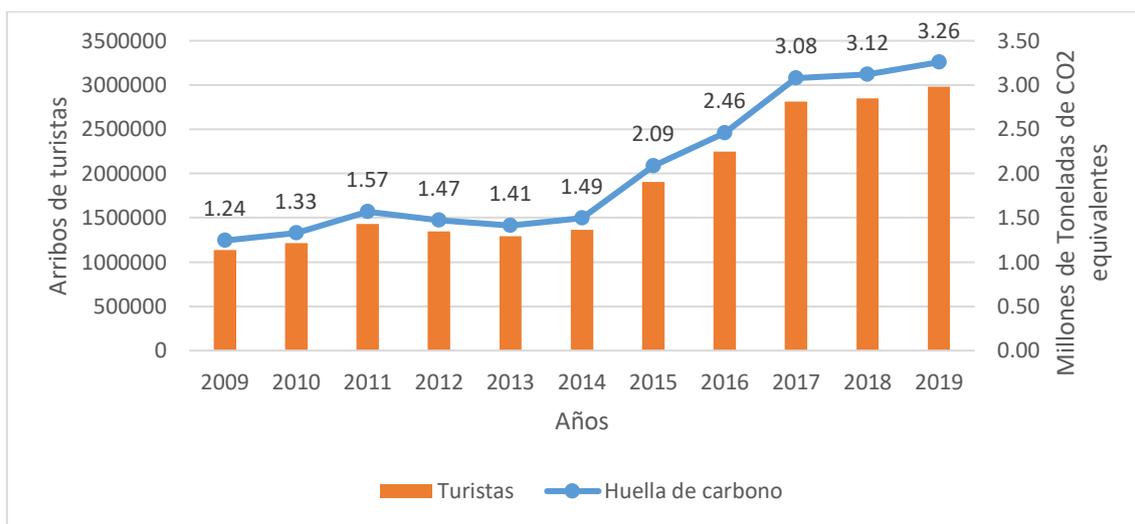


**Figura 1.** Huella de carbono por turista que visita La Habana de acuerdo al país de emisión. 2018

**Fuente:** Elaboración propia.

Otro de los elementos fundamentales es que, los países nórdicos, aunque se encuentran en un área geográfica más cercana que España e Italia, tienen una huella de carbono superior. Esto se debe a que no existen vuelos directos desde el país de emisión y debe hacerse una conexión en un tercer país por lo que aumentan las emisiones provocadas por el viaje.

Los pronósticos de llegadas de turistas a La Habana tendrán un impacto en la huella de carbono del sector. Teniendo en cuenta que en los próximos 10 años no se produzcan cambios tecnológicos sustanciales y que el comportamiento en el destino deje una huella similar a la actual, se puede estimar que las emisiones de carbono aumentarán consistentemente con el arribo de turistas al destino como ha sucedido hasta el momento (Figura 2).



**Figura 2.** Comparación de los FCE entre los grupos hoteleros cubanos

**Fuente:** Elaboración propia.

Lo anterior estresa la necesidad de enfocar las acciones de comercialización hacia una cartera de mercados con mayor participación de países más cercanos.

### **Factores y actores que intervienen en la disminución de la huella de carbono.**

El análisis de los factores exógenos de la actividad turística permitió conocer que con respecto a la política, Cuba en el Acuerdo de París trazó como objetivo disminuir gradualmente la huella de carbono con ayuda internacional, por lo tanto las iniciativas vinculadas con un turismo bajo en emisiones de carbono con congruentes con este compromiso, así como con los programas nacionales de enfrentamiento y mitigación al cambio climático, muchos de los que se concretan y gestionan a través de la “Tarea Vida” y las comunicaciones nacionales sobre Cambio Climático, dentro de la cual el turismo tiene un acápate.

En cuanto a factores económicos, el país se enfrenta a un bloqueo económico, comercial y financiero que limita su actuación con respecto a la adquisición de tecnologías de elevada eficiencia energética. La infraestructura tecnológica del país por consiguiente en su mayoría obsoleta aunque se dan varios pasos de avance. Uno de los elementos más afectados y de mayor incidencia es la transportación dentro del país, con un parque de aviones de las aerolíneas nacionales ineficientes desde el punto de vista energético, autos poco modernos y en caso de los oferentes privados la situación se complejiza pues la mayoría de los autos a disposición para el turismo tienen más de 40 años en explotación. No obstante, la situación económica del país, imposibilitado de adquirir combustibles fósiles a precios competitivos, ha determinado que un desarrollo bajo en emisiones de carbono, especialmente en el turismo, sea una necesidad pues es esencial la disminución de la utilización de combustibles fósiles. En este momento el país ha realizado varios avances en los cambios de su matriz energética hacia fuentes renovables (eólica y solar fundamentalmente) las cuales poco a poco se introducen en el sector del turismo.

Un factor medular a tener en cuenta es que la posición geográfica del país y su condición de isla determina que solo se pueda acceder por avión o barco por lo cual la huella de carbono siempre será elevada.

Aunque el sector del turismo se ha insertado de a lleno en la Tarea Vida y se han tomado varias medidas con respecto a la mitigación del impacto del cambio climático, aun no hay un conocimiento profundo de los trabajadores con respecto a este tema o sobre qué es la huella de carbono y cómo disminuirla. De igual forma no existe en el país un marco regulatorio o impositivo que favorezca una reducción en las emisiones de CO<sub>2</sub> en ninguno de los sectores económicos.

Desde el punto de vista endógeno, el país cuenta con una variada riqueza cultural, histórica y natural para el desarrollo de productos turísticos locales que minimicen las emisiones de carbono durante la experiencia turística. No obstante, hasta el momento no se diseñan o comercializan productos turísticos bajos en emisiones de carbono o que compensen las emisiones por desconocimiento de los actores implicados, principalmente los agentes de viaje.

Desde la demanda, se está produciendo un movimiento hacia el consumo de productos turísticos bajos en emisiones de CO<sub>2</sub> lo cual es una ventaja pues existe un nicho con patrones de consumo congruentes. Otro elemento a tener en cuenta es que, como se había mencionado anteriormente, la estructura de mercados emisores a Cuba determina una mayor huella de carbono pues los turistas provienen en mayor medida de Europa, América del sur y Asia.

Con respecto a la participación de los actores, hasta el momento, no todos los actores realizan acciones en consecuencia debido al desconocimiento, principalmente de los gestores y operadores de las instalaciones y productos turísticos, mientras se puede observar un mayor conocimiento entre los gestores a nivel de país. Aunque, las acciones de mitigación a los impactos del cambio climático han sido significativos, en la generación de productos turísticos y su gestión no se han hecho avances hasta el

momento. Las universidades, centros de investigación y otras instituciones científicas y académicas, en estos momentos comienzan a dar los primeros resultados que pueden ser aplicados como parte de la política de I+D+i en el vínculo Universidad – Empresa promovido por el Presidente del País. El resto de los actores en estos momentos (la comunidad de acogida y la prensa), ante la inexistencia de iniciativas turísticas de este tipo, no se han visto implicados aunque pueden jugar un papel fundamental en la promoción y en las acciones de Relaciones Públicas que promuevan productos turísticos bajos en emisiones de carbono. Organismos internacionales han brindado financiamiento para iniciativas que se relacionen con la mitigación del impacto del cambio climático y entre las acciones contemplen la disminución de la huella de carbono.

### **Contextualización de las buenas prácticas internacionales a la realidad cubana**

Después de analizadas las buenas prácticas descritas en el documento de análisis sobre medidas de mitigación del cambio climático para el transporte aéreo internacional propuesto por la OMT (2009), los estudios de Can y Hongbing (2011), los estudios para un crecimiento bajo en carbono a partir de políticas transectoriales en el Estado Plurinacional de Bolivia, Colombia, Nicaragua y el Perú (Coronado et al, 2014), las oportunidades y retos de una economía turística baja en carbono para el sudeste de Inglaterra (Whittlesea, 2016), el desarrollo turístico bajo en carbono de Jiangxi (Ningrum et al, 2017), así como la evaluación de la experiencia turística baja en emisiones de carbono realizada por Jan y Lee (2019), estas se contextualizaron a la realidad cubana teniendo en cuenta el análisis realizado en la sección anterior.

En un destino turístico como Cuba al que se accede principalmente por aire y por mar, y en el que el turismo interno no se ha desarrollado de forma tan extensiva, el porcentaje mayor de emisiones de CO<sub>2</sub> de la actividad turística proviene de la transportación aérea al destino (77,9% de las emisiones de CO<sub>2</sub> equivalentes per cápita).

Un factor a tener en cuenta es la situación económica y financiera en que se encuentra el país, por lo que desde el gobierno solo la voluntad política de negociar con las aerolíneas que viajen al destino la implementación de acciones de reducción de su huella de carbono, es la única medida válida en este sentido en el corto y mediano plazo. Estas acciones deberían estar enfocadas a la negociación de un mayor número de vuelos directos al destino desde países que ahora solo vuelan al destino a través de conexiones aéreas, la utilización de aviones con tecnología más eficiente en el consumo de combustible y de mayor porte. La aplicación de impuestos no ha sido hasta el momento en el mundo una vía efectiva para la reducción de los gases de CO<sub>2</sub> de la aviación, sin embargo, de acuerdo a la OMT las políticas de incentivos para minimizar las fugas de carbono a las empresas de aviación pudiera lograr el efecto deseado.

El país tiene dos aerolíneas propias, Aerogaviota y Cubana de Aviación, las cuales tienen aviones de tecnología poco eficientes con respecto a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en general. Se trabaja en este momento por obtener financiamiento

para la modernización de la flota cubana lo cual se prevé como la única política factible de realizar en este momento.

Varios estudios internacionales han producido una serie de medidas para la reducción de la huella de carbono en destinos turísticos las cuales pueden ser aplicadas en Cuba entre las que se encuentran:

- (1) Promover la utilización de medios de transporte con bajo consumo de energía o que utilicen fuentes renovables, así como la promoción del uso de medios públicos en detrimento de los privados como por ejemplo la promoción de los viajes por trenes, medios de transporte eléctricos o movidos por energía solar, las bicicletas, entre otros,
- (2) Promover la realización de actividades bajas en consumo de energía, como actividades al aire libre,
- (3) Establecer políticas impositivas por emisiones de carbono a los proveedores de servicios en el destino,
- (4) Conformar sistemas de reducción de emisiones de carbono a partir de la implementación de tecnologías de avanzada desarrolladas por la academia,
- (5) Etiquetar los productos de acuerdo a su huella de carbono,
- (6) Promover el cambio en los estilos de consumo de los turistas a partir de un sistema de incentivos para el consumo de productos locales y bajos en huella de carbono.

Con respecto a las dos primeras de estas medidas, el MINTUR y los oferentes privados deben intensificar las acciones de comunicación con respecto a la promoción de un turismo bajo en carbono, lo cual es congruente con la política del Ministerio de promover un turismo más sostenible y con la Tarea Vida promovida con el Gobierno. Ya se han introducido en el transporte público de la capital algunos autobuses eléctricos, sin embargo, esto no se ha realizado en el sistema de transporte al turismo. Priorizar la introducción de estos autobuses con esta tecnología al menos en los viajes al interior de los destinos pudiera ser una medida válida en una primera etapa. Los oferentes privados han promovido como experiencias los recorridos en bicicleta por la ciudad y hacia otros destinos, así como las caminatas y los paseos a caballo lo cual constituye una buena práctica pero que no es aún suficiente. El estímulo a los oferentes de estos productos, sean públicos o privados, facilitando los mecanismos de importación de piezas y reducción de sus obligaciones impositivas pudieran ser elementos que contribuyan al desarrollo de más productos turísticos bajos en emisiones de carbono. Se ha anunciado por parte del gobierno el desarrollo de un sistema de transporte bajo en emisiones de dióxido de carbono en la Capital el cual se encuentra en la fase aprobación.

Con respecto a las políticas impositivas, estas deben aplicarse a los mayores emisores. Sin embargo, en el caso cubano debe tenerse en cuenta que en buena medida estos emisores son los transportistas privados que cuentan con automóviles de más de 30 años en explotación, híbridos en muchos casos por no encontrar en el mercado interno las

piezas necesarias o por no facilitarse el acceso a autos más modernos y eficientes. Estos son grandes consumidores de combustible y emisores de carbono, por lo que en el caso particular de los transportistas privados, un impuesto sobre emisiones, lejos de mejorar puede empeorar la situación. Puede con ellos utilizarse una política similar a la de la aviación, emplear estímulos para la disminución en las emisiones de carbono en una primera etapa hasta que el país sea capaz de satisfacer la demanda de autos modernos a precios accesibles para los oferentes de servicios de transporte privados, momento en el que se podrían aplicar medidas impositivas.

De acuerdo con la Oficina Nacional de Estadísticas e información de Cuba (2018), el sector del turismo en 2017 solo aportó medio millón de CUC para la preservación del medio ambiente, siendo los recursos naturales el principal atractivo turístico del país. Una política de impuestos sobre la emisión de carbono sería una medida acertada en este sentido para que el sector realice una mayor contribución. Una parte específica de los ingresos derivados de los impuestos de emisión en el país en general podría destinarse a actividades de compensación de emisiones de gases de efecto invernadero relacionadas con el transporte aéreo doméstico y el turismo, y deberían existir incentivos financieros o de otra índole para la introducción a la mayor brevedad posible de biocombustibles sostenibles para la aviación y otros medios de transporte en el destino. De igual forma pudiera exigirse a los nuevos proyectos de desarrollo hotelero e inmobiliario esquemas de uso de energías renovables en su operación como el uso de paneles solares.

Una buena práctica es el etiquetado de los productos de acuerdo a su huella de carbono o generar marcas locales, promoviendo en los turistas el consumo de productos bajos en carbono. Los gobiernos locales pueden hacer una gran contribución en este sentido, etiquetando productos y generando marcas para los servicios. Otra práctica a considerar es un sistema de certificaciones ambientales que realmente estimule su obtención. Ambas acciones, el etiquetado y la certificación válida para productos de todo tipo y servicios, puede realizarse en vínculo estrecho con la academia o centros científicos para facilitar ambos procesos, especialmente la medición que puede resultar complicada para los gestores turísticos.

Otra práctica que pudiera introducirse en Cuba es la compensación, en la cual los emisores de dióxido de carbono plantan árboles o realizan actividades similares que contribuyan a compensar por las emisiones realizadas, lo cual pudiera ser una práctica positiva ya que la demanda cada vez es más consciente de los efectos ambientales de la actividad turística y prefieren tener una actitud responsable al respecto.

Una de las acciones fundamentales debe ser la capacitación de los actores que convergen en el destino turístico con respecto al turismo bajo en emisiones de carbono, su importancia, así como el rol que juega cada actor en su consecución. Debe prestarse especial atención a la capacitación con respecto al diseño y desarrollo de productos/ofertas turísticas bajas en emisiones de carbono. La prensa juega un papel fundamental en la labor de divulgación y atracción de la comunidad para que se integre

en este desarrollo que puede beneficiarla a partir de la creación de productos locales o de 0 km.

## Conclusiones

- La presente investigación es un primer paso para lograr un desarrollo turístico bajo en emisiones de carbono en Cuba, a través de la cual se pudo estimar que la huella de carbono promedio de un turista que visita La Habana es de 1,09 tCO<sub>2</sub>eq y se pronostica la huella total de carbono del turismo se comportará en el futuro consistentemente con los arribos turísticos al país.
- Hasta el momento no existe acuerdo en la comunidad científica sobre una metodología para la medición de la huella de carbono en el turismo. No obstante, el uso de una metodología de medición en unión con el análisis de los factores que constituyen el Modelo Pentagonal del Turismo (Martín, 2010), la teoría de actores socioeconómicos convergentes para la sostenibilidad de un destino (Torres, 2017) y la identificación de buenas prácticas, permitieron proponer acciones concretas adaptadas a la realidad del destino y específicas de acuerdo a los actores implicados lo cual puede extenderse a otras investigaciones.
- Los principales elementos que influyen actualmente en la huella de carbono del turismo en Cuba son su estructura de mercados, el desconocimiento de los actores con respecto al fenómeno y el bloqueo económico, financiero y comercial de Estados Unidos. Las principales acciones que puede acometer el sector del turismo en el corto plazo es la capacitación a los diferentes actores que intervienen en el turismo, un balance entre las medidas impositivas y de estimulación para la disminución de la huella de carbono, así como la voluntad política y la cooperación internacional.

## Referencias bibliográficas

- Becken, S.; Patterson, M. (2006) Measuring national carbon dioxide emissions from tourism as a key step towards achieving sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism* 14, 323–338.
- Cadarso, M.Á.; Gómez, N.; López, L.A.; Tobarra, M.Á. (2016): Calculating tourism's carbon footprint: Measuring the impact of investments. *Journal of Cleaner Productions*. (111), 529–537.
- Cadarso, M.Á.; Gómez, N.; López, L.A.; Tobarra, M.Á.; Zafrilla, J.E. (2015) Quantifying Spanish tourism's carbon footprint: The contributions of residents and visitors: A longitudinal study. *Journal of Sustainable Tourism*, 23, 922–946
- Can, H., & Hongbing, D. (2011). The model of developing low-carbon tourism in the context of leisure economy. *Energy Procedia*, 5, 1974–1978. <http://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.339>

- Changbo, S., y Jingjing, P. (2011). Construction of Low-carbon Tourist Attractions Based on Low-carbon Economy. *Energy Procedia*, 5, 759–762. <http://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.133>
- Chen, L. Q. (2010) The Trend of International Low-carbon Economy in the New Century. *Journal of Zhengzhou Institute of Aeronautical Industry Management*, 3, 1-12 .
- Coronado, Harold, Jaime, Haider, Gamba, Paloma (2014) Crecimiento bajo en carbono: Políticas en Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Nicaragua y Perú. *Estudios de Cambio Climático en América Latina*. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Filimonau, V.; Dickinson, J.E.; Robbins, D.; Huijbregts, M.A.J. (2011): Reviewing the carbon footprint analysis of hotels: Life Cycle Energy Analysis (LCEA) as a holistic method for carbon impact appraisal of tourist accommodation. *Journal of Cleaner Productions*, 19, 1917–1930.
- Gössling, S.; Hall, M. (2008): Swedish tourism and climate change mitigation: An emerging conflict. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8, 141–158.
- Jan, F. y Lee, T.H. (2019). The Low-Carbon Tourism Experience : The Low-Carbon Tourism Experience : A Multidimensional Scale Development. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, XX, (X), 1-29. <http://doi.org/10.1177/1096348019849675>
- Khoo-lattimore, C y Prideaux, B., (2013). ZMET : a psychological approach to understanding unsustainable tourism mobility. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(7), 1036–1048.
- Kumar, S., Kusakabe, Kyoko, Shrestha, Pujan, Linh, Nguyen Khanh, y Suwanprik, Trinnawat. (2016). Sustainable urban tourism through low-carbon initiatives : Experiences from Hue and Chiang Mai. Asian Institute of Technology.
- Lund-durlacher, D y Dimanche, F., (2013). Mobilities and sustainable tourism: an introduction. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(4), 505–510.
- Luo, J., y Zhang, M. (2011). Route Choice of low-carbon industry for global climate change : an issue of China tourism reform. *Energy Procedia*, 5, 2283–2288. <http://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.394>
- Martín, R. (2010): Principios, organización y práctica del turismo. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
- Moscardo, G. et al., (2013). Mobilities, community well-being and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(4), 532–556.

- Munday, M.; Turner, K.; Jones, C. (2013) Accounting for the carbon associated with regional tourism consumption. *Tourism Management*, 36, 35–44.
- Ningrum, L., Hendradewi, S., y Nurbaeti, N. (2017). A study on rural low-carbon tourism development in Jiangxi. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2018) *Panorama ambiental Cuba 2017*. La Habana, Cuba.
- Organización de las Naciones Unidas (2019) “Se alcanzan niveles récord de concentración de gases de efecto invernadero en la atmósfera”. Noticias ONU. Accedido el 26 de noviembre de 2019. <https://news.un.org/es/story/2019/11/146585>
- Organización Mundial del Turismo (2008) *The United Nations Environment Programme (UNEP)*.
- Organización Mundial del Turismo (2009) *Documento de análisis sobre medidas de mitigación del cambio climático para el transporte aéreo internacional*. Madrid, España.
- Organización Mundial del Turismo y Organización de los Estados Americanos (2018) *El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible – Buenas prácticas en las Américas*. OMT, Madrid. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419937>.
- Pina, A., Ferrão, P., Fournier, J., Lacarrière, B., & Corre, O. Le. (2017). CO2 emission of tourist transportation in Suan Phueng Thailand. *Energy Procedia*, 136, 438–443. <http://doi.org/10.1016/j.egypro.2017.10.300>
- Pina, A., Ferrão, P., Fournier, J., Lacarrière, B., & Corre, O. Le. (2018). Scenario Planning for Low Carbon Tourism City : A Case Study of Nan Assessing the feasibility of using the heat temperature function for a long-term district heat demand forecast. *Energy Procedia*, 152, 715–724. <http://doi.org/10.1016/j.egypro.2018.09.235>
- Qi, Z., y Hong, L. I. U. (2011). Study on Design and Research of Tourist Souvenirs on the Background of Low-carbon Economy. *Energy Procedia*, 5, 2416–2420. <http://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.415>
- Rico, Anna; Martínez-Blanco, Julia; Montlleó, Marc; Rodríguez, Gustavo; Tavares, Nuno; Arias, Albert; Oliver-Solà, Jordi (2019): “Carbon footprint of tourism in Barcelona” *Tourism Management*, 70, 491-504

- Tang, Z., Shi, C. B., & Liu, Z. (2011). Sustainable Development of Tourism Industry in China under the Low-carbon Economy. *Energy Procedia*, 5, 1303–1307. <http://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.226>
- Torres Hechavarría, Lisandra (2017) Propuesta de esquema metodológico para la evaluación de la sostenibilidad del desarrollo turístico de destinos. Caso La Habana. Editorial Universitaria. La Habana, Cuba
- Tsai, K., & Lin, T. (2018). The Carbon Impact of International Tourists to an Island Country, *Sustainability*, 10, 1–12. <http://doi.org/10.3390/su10051386>
- Wang, S., Hu, Y., He, H., & Wang, G. (2017). Progress and Prospects for Tourism Footprint Research, *Sustainability*, 9, 1–17. <http://doi.org/10.3390/su9101847>
- Whittlesea, Ema Rachel (2016): “AN INVESTIGATION INTO THE OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR A LOW-CARBON TOURISM ECONOMY IN THE SOUTH WEST OF ENGLAND”. PhD. Thesis. Plymouth University.
- World Meteorological Organization (WMO) (2008). *Climate Change and Tourism—Responding to Global Challenges*; UNWTO: Madrid, Spain.
- Yang, W. (2010). The Development of Tourism in the Low Carbon Economy, *International Business Research* 3(4), 212–215.
- Yu, Ouyang y Tsung-Lin, Lee (2019) A study on local identity of low carbon tourism based on social exchange theory- a case study of Taiwan ’ s characteristic Hot Spring area., *International Journal of Organizational Innovation* 12(3), 355–366.
- Yuan, H., Zhou, P., & Zhou, D. (2011). What is Low-Carbon Development? A Conceptual Analysis Abstract: *Energy Procedia*, 5, 1706–1712. <http://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.290>
- Zhang, D., Zhen, Y., & Zhang, E. (2016). Research on the Models of Low- Carbon Tourism based on the Sustainable Development, *International Conference on Applied Social Science Research (ICASSR 2015) Proceedings*, 99–102.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Torres Hechavarría, L., & Delgado Castro, A. (2021). Claves para la disminución de la huella de carbono en el turismo: Caso Cuba. *Explorador Digital*, 5(1), 6-24.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1487>



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**.



Recibido: 06-09-2020 / Revisado: 30-10-2020 / Aceptado: 20-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1488>



## Diagnóstico del estado actual del flujo de información entre el destino La Habana y los visitantes extranjeros

*Diagnosis of the current status of the information flow between Havana destination and foreign visitors*

Daikel Adriano Abreu Rodríguez.<sup>1</sup>, Sergio Valdivia Izquierdo<sup>2</sup> & Yennifer Sánchez Borges.<sup>3</sup>

### Abstract

The information to the visitors is a key aspect in the management of touristic destinations, since the available information for both current and potential clients can determine the choices regarding to travel to a specific destination and which activities to do during the stay. The current research is related to such subject and his objective is to do a diagnostic of the present situation of the flow of information between destination and client in Havana. This study is part of a scientific and technical service from the Tourism Faculty of the University of Havana to the National Touristic Information Office. The accomplishment of the proposed objective was determined by realization of interviews to infomediaries and surveys to visitors. It allowed obtaining as main results: the knowledge about the information that the visitors request to the infomediaries and how these last ones provide it, as well as a description of the visitors of Havana according to the information sources for the organization of their own travels.

**Key Words:** Touristic Infomediaries, Visitors, Touristic Information, Information Sources.

### Resumen

La información al visitante es un elemento clave en la gestión de destinos turísticos, la información de que dispongan los clientes actuales y potenciales puede determinar la decisión de viajar a un destino específico y las actividades a realizar en el mismo. La investigación que se presenta aborda precisamente este tema y persigue como objetivo

<sup>1</sup> MSc. / Facultad de Turismo, Universidad de La Habana / daikeladriano@gmail.com

<sup>2</sup> Lic. / Facultad de Turismo, Universidad de La Habana / sergiovaldiviaizq@gmail.com

<sup>3</sup> Lic. / Facultad de Turismo, Universidad de La Habana / ysanchezb97@gmail.com

diagnosticar la situación actual del flujo de información destino – cliente para La Habana. El estudio forma parte de un servicio científico – técnico que realiza la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana para la Oficina Nacional de Información Turística. El logro del objetivo propuesto estuvo determinado por la realización de entrevistas a infomediarios y de encuestas a visitantes. Lo cual permitió alcanzar como principales resultados: el conocimiento sobre la información que solicitan los visitantes a los infomediarios y cómo estos últimos logran brindarla, así como una caracterización de los clientes de La Habana en cuanto a las vías utilizadas para la obtención de la información en la organización y realización del viaje.

**Palabras Clave:** Infomediario Turístico, Visitantes, Información Turística, Vías de obtención de información

### Introducción

La información turística sobre un destino es un elemento clave para la organización y realización del viaje por parte de los visitantes. Todos los destinos turísticos y específicamente las entidades que los gestionan debían tener entre sus prioridades la emisión de información sobre el mismo a los visitantes reales y potenciales.

La información existente sobre un destino determina en la selección de este para viajar, determina en la decisión de viajar a un sitio o no, e influye determinantemente en la organización del viaje. Asimismo, a partir de la información con qué cuenta el cliente, toma decisiones con relación a la duración de la estancia, con relación al alojamiento a utilizar y entre otros con relación a las actividades a realizar.

Martín (2015) afirma:

Posiblemente ningún otro sector de la economía tenga tanta necesidad como el turismo de que el cliente disponga de buena información para que compre y, con ello, alcanzar sus objetivos de ingresos y beneficios. Es que los viajes se compran antes de ejecutarse y el “consumo turístico” es muy lejos del lugar de compra. Como el cliente no puede inspeccionar físicamente el lugar a visitar, requiere de informaciones oportunas y exactas de lo que está comprando (p. 99).

Es por ello que en la actual gestión de destinos se comprende la información al visitante como uno de los elementos siempre presentes en las funciones de las entidades gestoras. Esta información al visitante está enfocada según el nivel de desarrollo del destino y el nivel de complejidad que ha alcanzado su gestión como un grupo de informaciones ofrecidas a los clientes o como un sistema de información al visitante o como un subsistema dentro del sistema de gestión del destino.

Países europeos como Francia, España y Holanda tienen un gran desarrollo en la información al visitante, es aquí donde surgen las Oficinas de Información Turística. Las cuales tienen como objetivo gestionar servicios relacionados con la atención, orientación y asesoramiento a los visitantes que llegan al destino (Valdés, Martín, Aza, Del Valle y Delgado, 2011).

La realidad actual, determinada por el amplio desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones ha obligado a estas oficinas de información turística a evolucionar y ofrecer la información no sólo en el destino sino también a través de las páginas webs que los clientes pueden revisar, personalmente, desde el origen, antes de la realización del viaje.

Moratilla et al. (2004, citado por Valdés et al. 2011) expresa:

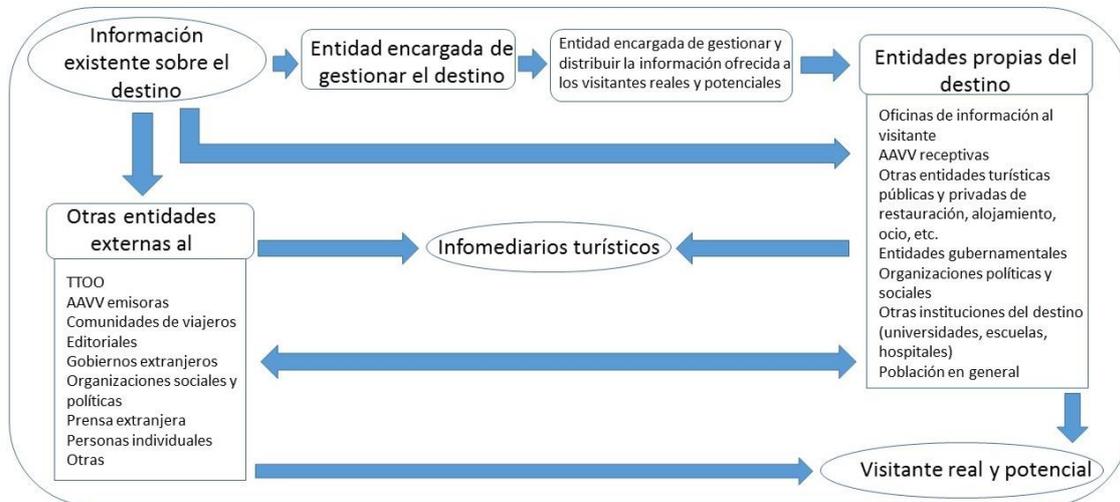
De esta forma y con el desarrollo de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones, TICs, comienzan a surgir en Internet los primeros sistemas de información al visitante que, al principio fueron pequeños portales a modo de prototipo para probar nuevas vías de comunicación con turistas potenciales, que permitiesen contribuir al crecimiento turístico de determinadas zonas, generalmente rurales (p. 26).

No obstante, reconocer que, la información que obtienen los visitantes reales y potenciales sobre el destino no depende únicamente, o no es únicamente la información emitida por las entidades que lo gestionan, es importante a la hora de definir cómo se organizará el flujo de información hacia el cliente. Martín y Abreu (2013) diseñaron un modelo que explica y grafica la manera en que fluye la información sobre un destino hacia los visitantes reales y potenciales.

La figura 1 refleja una adaptación y actualización hecha por los autores de esta investigación a partir de la propuesta original referenciada en el párrafo anterior. En esta actualización se incluyen nuevos infomediarios que no habían sido considerados originalmente. Además, se omite la consideración del momento en que cada infomediario participa en el ofrecimiento de información al cliente (antes o durante el viaje). Esta última modificación se hace teniendo en cuenta precisamente el alto desarrollo de la TICs, ya mencionado. No se puede decir que las entidades externas al destino, aunque ofrecen la mayor parte de la información antes del viaje, no brindan información a los viajeros durante su estancia en el destino a través de páginas webs, aplicaciones de teléfonos móviles, vía telefónica, asistentes de viajes, entre otros. Igualmente, las entidades propias del destino, aunque brindan la mayor parte de la información durante la realización del viaje, pueden brindar la información a los clientes a través de páginas webs, correo electrónico, etc.

Es importante, tanto en el diagrama original como en el que se presenta ahora, el término infomediario turístico. Entendido este como toda aquella entidad o persona que media entre el destino y el visitante (real o potencial) brindando o transmitiendo información

(Martín y Abreu, 2013). Todo el que transmita información sobre el destino a un cliente es un infomediario turístico para ese destino. Como se había dicho antes, la información que se brinda, puede determinar la decisión de compra y otros aspectos importantes en la organización del viaje, por lo cual, los gestores del destino deben ocuparse de influir y monitorear la información ofrecida por todos los infomediarios, aunque no puedan controlar los contenidos emitidos por muchos de ellos.



**Figura 1.** Diagrama de flujo de información destino – cliente. Elaboración propia a partir de la propuesta inicial hecha por Martín y Abreu (2013).

**Fuente:** Martín y Abreu (2013).

Se recoge a su vez en el esquema la idea de que tanto los infomediarios externos al destino como los propios del destino se influyen mutuamente. Usan la información publicada por los otros y, la organizan y presentan utilizando criterios propios. Esto es inevitable que ocurra, pero los gestores del destino pueden, a través de acciones concretas, influir en la información que ofrecen las entidades externas a él.

En Cuba el encargado de gestionar el destino país y los destinos específicos es el Ministerio de Turismo con sus delegaciones provinciales. Asimismo, la Oficina Nacional de Información Turística con los centros de información turística, es la encargada de gestionar la información que se ofrece a los visitantes reales y potenciales del destino (MINTUR, 2019).

La Oficina Nacional de Información Turística gestiona, por tanto, el Sistema de Información al Visitante (SIV) (Castellanos, 2014). El SIV contempla como procesos la captación, manejo, evaluación, análisis, síntesis, composición, almacenamiento, traducción, empaquetamiento y distribución de la información (Oficina Nacional de Información Turística, 2014).

Cuba cuenta para el desarrollo de esta actividad y para cumplir el objeto social de la Oficina Nacional de Información Turística con 37 centros de información al visitante

distribuidos en 13 provincias del país, de ellos 9 se encuentran en aeropuertos (Manzano, 2016). Estos centros de información están subordinados metodológicamente a la oficina nacional, pero actualmente, se subordinan administrativamente a las delegaciones provinciales del Ministerio de Turismo de la República de Cuba.

A partir de estos cambios administrativos y teniendo en cuenta los cambios más recientes en las tecnologías de la información (la masificación de muchas de ellas), la Oficina Nacional de Información Turística se encuentra en el proceso de actualización del Sistema de Información al Visitante. Este proceso de actualización ha llevado a los directivos de la oficina a solicitar a la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana un servicio científico - técnico que contribuya al logro de este propósito.

Uno de los puntos álgidos que está dentro de este proceso de actualización es precisamente la retroalimentación. Es decir, tener un esquema funcional, que permita en tiempo real, saber la información que están recibiendo los clientes sobre el destino Cuba y sus destinos específicos y cuáles son las necesidades insatisfechas de información; es importante para la implementación del nuevo sistema.

Como parte del servicio científico – técnico a realizar se debe diseñar el subsistema de retroalimentación y para poder hacerlo se debe conocer el estado actual del tema. Por tanto, el estudio que se expone a continuación persigue como objetivo: Diagnosticar el estado actual del flujo de información destino – cliente. Y se usa como caso de estudio el destino La Habana.

## **Desarrollo:**

### **Cuestiones de diseño de la investigación**

Para el desarrollo del diagnóstico se realizaron entrevistas a infomediarios y encuestas a visitantes del destino La Habana. Cada de una de las técnicas aplicadas perseguían diferentes objetivos, pero ambas de conjunto permitieron lograr el objetivo del estudio, expuesto en el acápite anterior.

### **Entrevista a infomediarios**

Las entrevistas se realizaron en las 4 zonas turísticas de La Habana: Miramar, Vedado, Centro Histórico y Este de la ciudad. Fueron aplicadas por los estudiantes de 2do año de la Licenciatura en Turismo de la Universidad de La Habana, durante el desarrollo de sus prácticas pre-profesionales entre el 18 de enero y el 8 de febrero del año 2019. Los 90 estudiantes fueron distribuidos por las 4 zonas en proporción con la cantidad de negocios existentes y el flujo diario de visitantes extranjeros.

Para evitar que coincidieran varios estudiantes en los mismos lugares y que visitaran los mismos negocios, se dividieron en equipos distribuidos por calles y/o zonas específicas. El criterio para seleccionar a los entrevistados estuvo determinado por el hecho de ser

personal de contacto en cualquier de los negocios turísticos que atienden visitantes extranjeros habitualmente.

El guion de la entrevista incluía 6 preguntas de contenido y otras dos preguntas sobre el negocio y la persona que brindaba la información respectivamente. Los objetivos de la entrevista fueron: 1- determinar la información que solicitaban los clientes en las diferentes entidades turísticas y 2- Identificar de dónde obtenía la información el personal de contacto que se relacionaba con los clientes y le brindaba la información solicitada. En total fueron realizadas 1 234 entrevistas en el período de tiempo y en las zonas mencionadas anteriormente.

### **Encuesta a visitantes**

Para la realización de la encuesta, los cuestionarios (en idiomas inglés y español) fueron aplicados igualmente por los estudiantes de 2do año del Curso Diurno de la Facultad de Turismo y en las 4 zonas turísticas mencionadas anteriormente. Asimismo, se dividieron los estudiantes por zonas y/o calles específicas para evitar la concentración de ellos en el mismo lugar y evitar que varios de ellos abordaran al mismo visitante. La ejecución de esta tarea se estuvo realizando entre el 22 de febrero y el 2 de marzo del mismo año y se logró encuestar a 1 956 individuos.

El cuestionario aplicado comprendía 7 preguntas de contenido y una pregunta destinada a caracterizar los sujetos que formaron parte de la muestra. La encuesta tenía como objetivos: 1- Determinar las vías por las que los visitantes obtienen información sobre el destino antes y durante la realización del viaje y 2- Identificar las relaciones que existen entre las distintas vías que los visitantes utilizan para informarse y sus características sociodemográficas.

En la tabla 1 se muestran los parámetros utilizados para el cálculo de la muestra, así como la muestra planificada y la que realmente formó parte del estudio. El tamaño real de la muestra supera significativamente al tamaño previsto inicialmente y por tanto reduce el margen de error y brinda mayor solidez a los resultados obtenidos. Para la selección de los sujetos que formaron parte de la muestra se tuvo en cuenta que se encontraran en alguna de las zonas turísticas mencionadas anteriormente, que fueran visitantes extranjeros y que estuvieran dispuestos a formar parte del estudio.

**Tabla 1:** Parámetros utilizados para el cálculo de la muestra.

<b>Parámetros utilizados para el cálculo de la muestra</b>	
Estimación de visitantes a La Habana en el año 2019	2419561
Población utilizada	2419561
Nivel de confianza	95,00%
K	1,96
p	0,5
q	0,5
Margen de error	0,022158

**Nota:** Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados.

Para el cálculo de la muestra se usó como población a la cantidad supuesta de visitantes que tendría La Habana en el año 2019. Debido a que no son públicas en este momento las cifras de visitantes al destino (La Habana), ni siquiera en alguno de los últimos 10 años, fue necesario estimar el número de visitantes usando como base la cifra de 1 126 144 del 2008 (Pardo, 2009). Se calculó la tasa de crecimiento anual del destino país Cuba del año 2008 al 2018 y se extrapolo esa tasa de crecimiento al destino La Habana, permitiendo así estimar los visitantes para el 2019. Los datos de visitantes del país en el 2008 y 2018 fueron extraídos de la web oficial de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONE, 2011 y ONEI, 2019).

## **Información obtenida mediante la aplicación de las técnicas**

### **Entrevista a infomediarios**

Las entrevistas realizadas abarcaron una representación bastante amplia de los infomediarios existentes en el destino. Se realizaron entrevistas en restaurantes privados y estatales, hoteles administrados por el estado y por empresas extranjeras y casas de rentas administradas por privados. Asimismo, también fueron entrevistadas personas en tiendas de la empresa Caracol, kioscos de artesanías, burós de ventas de las agencias de viajes, entre otros. En estas entidades se entrevistaron a dependientes gastronómicos, dependientes de tiendas, cantineros, recepcionistas, responsables de relaciones públicas, etc. y en el caso de los alojamientos privados a los administradores y/o propietarios.

La primera cuestión (pregunta 1 del guion) abordada en la entrevista se refería a si los clientes solicitaban información sobre el destino no relacionada específicamente con el negocio en cuestión. La mayoría de los entrevistados respondieron afirmativamente a esta cuestión y además explicaron las informaciones que eran solicitadas, que era sobre lo que se refería la segunda pregunta.

Las informaciones que son más solicitadas por los visitantes (pregunta 2 del guion), según los entrevistados, son sobre: la Wi-Fi y conexión a internet, direcciones (cómo llegar a determinado lugar), cambio de monedas y ubicación de los bancos, transporte (taxis y

otros alternativos), precios y horarios de restaurantes y museos y sobre centros nocturnos (bares y discotecas) a los que pudiesen ir. Además, preguntan sobre lugares interesantes a visitar en el país, sobre la cultura del pueblo, sobre la política y la sociedad, sobre sitios históricos y sobre lugares donde puedan conocer la música y la danza tradicionales de Cuba.

Al cuestionar a los entrevistados sobre la frecuencia con que los visitantes solicitan información (pregunta 3 del guion), respondieron que era bastante habitual, aunque no todos los clientes preguntan, ellos sí atienden diariamente a personas que piden información. Los infomediarios destacan en este aspecto que la barrera idiomática influye en la comunicación y el intercambio con los turistas, cuando no pueden comunicarse bien porque no dominan algún idioma común, el volumen de información solicitada es mucho menor.

La mayoría de los entrevistados son capaces de brindar la información que solicitan los visitantes (pregunta 4 del guion), no obstante, hay un grupo de ellos que no siempre pueden responder a las preguntas realizadas. Este último grupo de infomediarios explica que ello se debe a que en ocasiones desconocen sobre lo que los clientes están preguntando y en otras ocasiones por cuestiones relativas a las barreras idiomáticas, ya mencionadas anteriormente.

Sobre las fuentes de donde los entrevistados obtienen la información brindada a los visitantes (pregunta 5 del guion) las respuestas son muy diversas. Algunos utilizan internet, otros se basan en su experiencia cotidiana, otros consultan aplicaciones de teléfonos móviles (ConoceCuba, TripAdvisor, AlaMesa, CubaPaladar, HabanaTrans, entre otras), otros se nutren de los medios de comunicación masiva del país (radio, televisión, periódicos, revistas) y otros utilizan las redes sociales “físicas” (redes de amigos y conocidos) y de internet.

Para muchos de los entrevistados sería de gran ayuda recibir información actualizada por parte de los gestores del destino (pregunta 6 del guion), pero hay otros que tienen criterios diferentes. La minoría considera que está bastante actualizado y que poseen toda la información necesaria. No obstante, la mayoría de los infomediarios creen que sería de gran utilidad recibir información actualizada, argumentan que, en el destino surgen y se modifican lugares a diario, además, consideran que poseer información sobre el destino en general le aporta valor a su negocio y logran una mayor satisfacción de sus clientes. Importante destacar las respuestas de algunos que además de estar dispuestos a recibir información, ya utilizan los materiales (guías y mapas) elaborados por la Oficina Nacional de Información Turística.

### **Encuesta a visitantes**

Los visitantes encuestados representan a 63 nacionalidades diferentes, dentro de las que se encuentran los principales mercados del destino. Además, la muestra está conformada

por clientes de ambos sexos (55% masculino y 45% femenino) y por un rango de edad que va desde los 18 hasta los 83 años.

Del total de los visitantes que formaron parte de la muestra el 57,9% se encontraban realizando su primera visita a la Isla. Dentro de los restantes encuestados que habían estado con anterioridad en el destino lo más común es que hayan estado en Cuba de 2 a 4 veces antes, representando el 51 % dentro de los que no estaban realizando la primera visita.

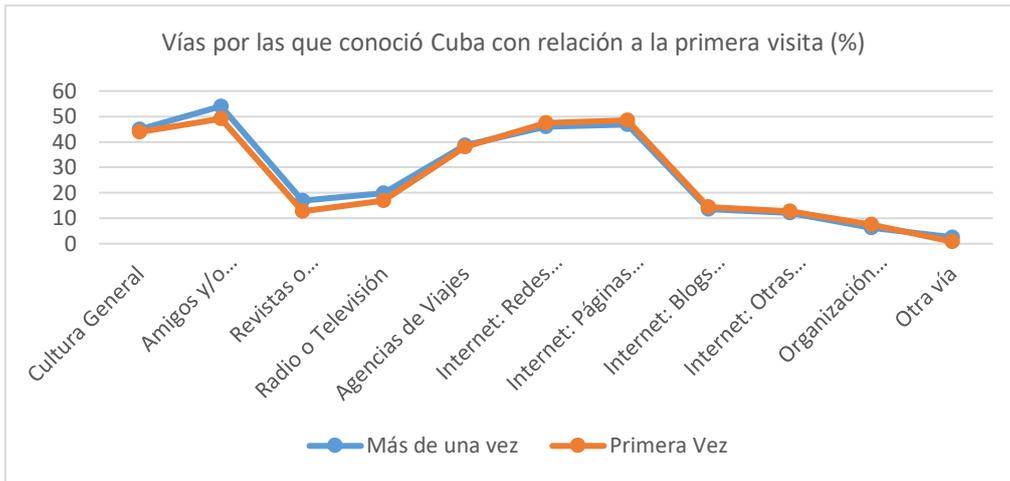
Las vías por las cuáles los clientes conocen sobre Cuba antes de su primera visita (pregunta 2 del cuestionario y de selección múltiple) son varias, no obstante, vale la pena señalar cuatro de ellas que son las que mayormente han sido seleccionadas por los entrevistados: 1- Amigos y familiares, 2- Páginas webs sobre Cuba, 3- Redes sociales en internet y 4- Cultura general (ver tabla 2). Los que marcaron otra vía, conocieron sobre Cuba por trabajo, porque nacieron en el país o porque lo sorprendieron con el viaje como regalo.

**Tabla 2:** Vías por las que conocen sobre Cuba antes de la primera visita.

<b>Antes de la 1ra visita conoció sobre Cuba por:</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Cultura General	869	44,4
Amigos y/o Familiares	1001	51,2
Revistas o Periódicos	285	14,6
Radio o Televisión	354	18,1
Agencias de Viajes	749	38,3
Internet: Redes Sociales	916	46,8
Internet: Páginas sobre Cuba	935	47,8
Internet: Blogs Comunitarios	273	14
Internet: Otras páginas webs	243	12,4
Organización académica o social	137	7
Otra vía	30	1,5

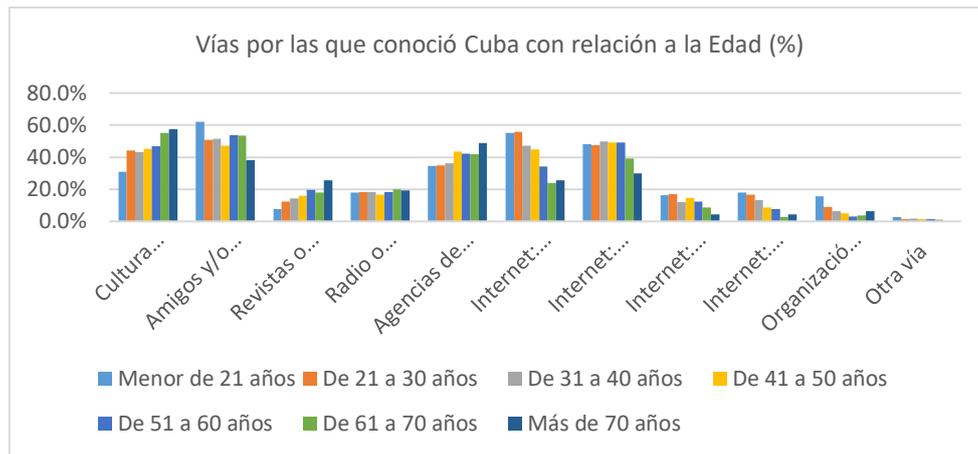
**Nota:** Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados.

Es muy interesante el hecho de que cuando comparamos las respuestas seleccionadas entre los visitantes que viajan por primera vez con los repitentes, proporcionalmente tienen el mismo comportamiento (ver figura 2). Esto permite afirmar que a pesar del desarrollo sostenido que tienen las tecnologías de la información, la manera en que los clientes conocen sobre Cuba ha mantenido la misma estructura en los últimos años. Sólo hay una ligera disminución en los indicadores: Amigos y/o Familiares y Revistas o Periódicos, el resto de los indicadores se mantienen casi idénticos.



**Figura 2.** Relación entre las vías por las cuales conoció sobre Cuba y la condición de repitente o primerizo del encuestado. Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados.

Cuando se compara el comportamiento por sexo en cuanto a la variable anteriormente mencionada no hay diferencias entre los dos grupos, sólo el sexo femenino supera ligeramente al masculino en el indicador Amigos y/o Familiares, en el resto de los indicadores el comportamiento es idéntico. Sin embargo, cuando se hace este mismo análisis con relación a las edades (ver figura 3), sí se encuentran diferencias, sobre las cuales vale la pena llamar la atención. La primera de ellas es que disminuye la frecuencia de selección del indicador Cultura General de conjunto con la edad. La segunda es que el indicador Amigos y/o Familiares es seleccionado por un porcentaje significativo dentro de cada grupo etario, a pesar de que es menos utilizados por los mayores de 70 años. El indicador Revistas o Periódicos crece casi de la misma manera que la edad y el indicador Radio y Televisión es seleccionado de la misma manera por los encuestados sin importar su edad. Por último, llamar la atención en que los más adultos utilizaron más las agencias de viajes para enterarse de Cuba y en que los más jóvenes supieron de la existencia de la Isla por las diferentes vías existentes en Internet mucho más que los más adultos.



**Figura 3.** Relación entre las vías por las cuales conoció sobre Cuba y la Edad. Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados.

La siguiente variable está referida a las vías por las cuales los visitantes obtienen la información necesaria para la organización del viaje (pregunta 4 del cuestionario y de selección múltiple). Destacan como las más seleccionadas por los encuestados: Páginas sobre Cuba en Internet (48,9%), Amigos y familiares (46.1%), Agentes de viajes (43.5%), Redes sociales en Internet (42.6%) y Guías turísticas (libros) (40.0%). (ver tabla 3).

**Tabla 3:** Vías por las cuales obtienen información para la organización del actual viaje.

Vías por las cuales se obtuvo la información para la organización del actual viaje		
	Frecuencia	%
Experiencia personal de viajes anteriores	657	33,6
Amigos y/o Familiares	902	46,1
Agentes de Viajes	851	43,5
Guías Turísticas (libros)	782	40,0
Internet: Redes Sociales	834	42,6
Internet: Páginas sobre Cuba	957	48,9
Internet: Blogs comunitarios	316	16,2
Internet: Otras páginas webs	193	9,9
Otra vía	26	1,3

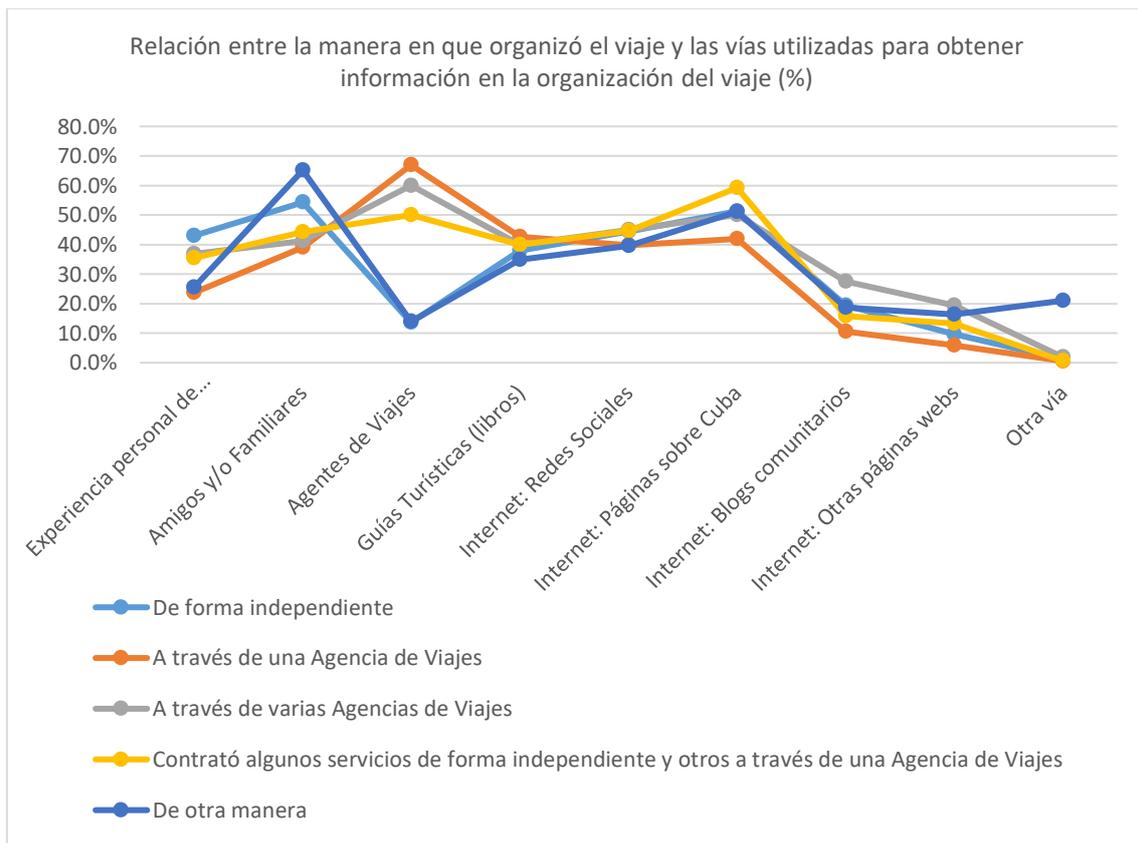
**Nota:** Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados.

Los visitantes que seleccionaron “Otra vía” obtuvieron la información a través de sus centros de estudios (escuelas y universidades), a través de la iglesia, a través de sus centros de trabajo y viendo películas y videos sobre Cuba. Asimismo, hubo un grupo de informaciones que algunos encuestados (10.8%) refirieron no haber conseguido durante la organización del viaje (pregunta 5 del cuestionario y abierta), dentro de ellas las más recurrentes son: detalles sobre el cambio de monedas, explicación de los servicios que

son en CUP y los que son en CUC y explicación del funcionamiento del transporte y los precios de los taxis y la transportación nacional.

Al relacionar las dos variables que se observan en la figura 4, se pueden arribar a varias conclusiones que, aunque puedan parecer obvias algunas de ellas, es significativo haber podido demostrarlas con el estudio. Los visitantes se apoyan para la organización de su viaje en las informaciones brindadas por los familiares y amigos, sin importar la vía utilizada para su organización. No obstante, los que organizan su viaje de forma independiente o por otra vía diferente a las propuestas en el cuestionario, lo hacen con mayor frecuencia. Es muy notable que la utilización de los agentes de viajes para informarse en la organización del viaje está determinada por la manera en que este se organiza, los visitantes que utilizaron las agencias de viajes para la organización de su viaje, también la utilizaron para obtener la información necesaria en su organización. Se debe destacar, que mientras más se deposita la responsabilidad en una misma agencia, más la información obtenida depende de esta. Es relevante también, que los que organizaron el viaje de forma independiente o por otra vía distinta a las mencionadas utilizaron en muy poca medida los agentes de viajes para informarse.

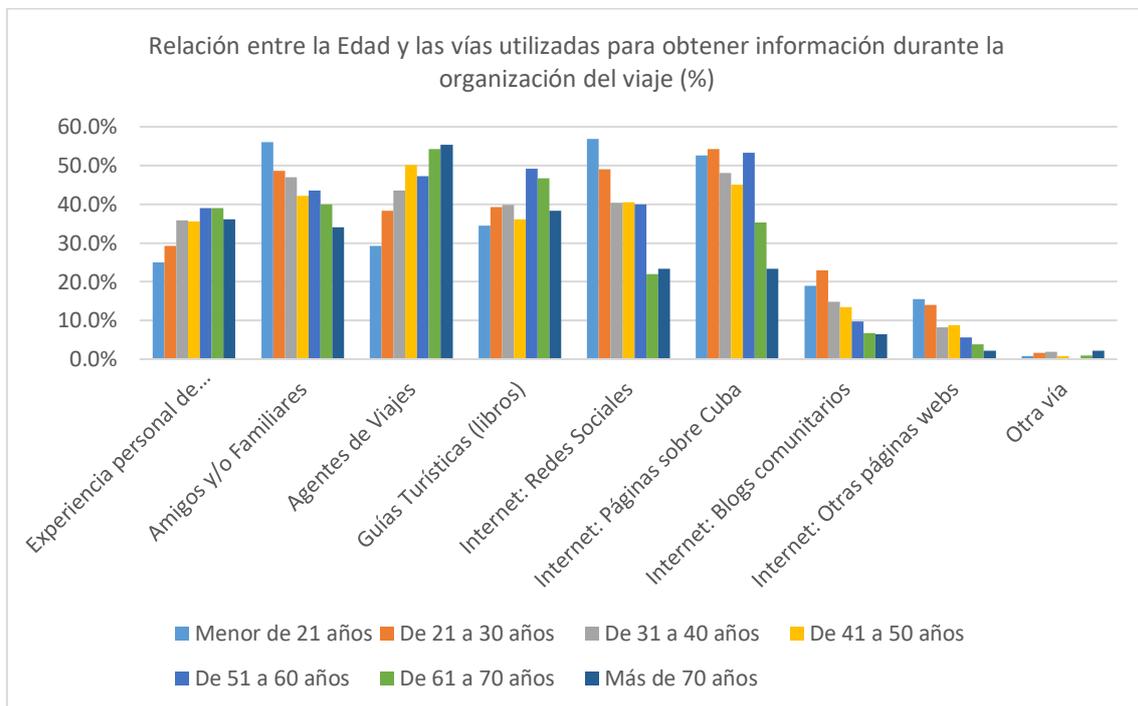
Los visitantes agrupados por las formas en que organizan el viaje utilizan más o menos igual las diferentes vías de información por internet y es notable como los que organizan el viaje por otra vía diferente, también se informan para la organización del viaje por otra vía diferente. Se trata de los que organizan sus viajes a través de escuelas, centros de trabajo e iglesias, que también reciben la información necesaria para la organización del viaje a través de estas instituciones.



**Figura 4:** Relación entre la manera que los visitantes organizan su viaje y las vías que utilizan para obtener la información necesaria en la organización del viaje. Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados.

Al analizar la variable con relación al sexo el comportamiento es muy similar entre ambos sexos, solamente se pueden señalar dos ligeras diferencias: los visitantes de sexo masculino se basan más en las experiencias de viajes anteriores y los visitantes de sexo femenino se basan más en los criterios de familiares y amigos. Sin embargo, en cuanto a la edad hay algunas diferencias sobre las cuales se debe llamar la atención.

Los más jóvenes son los que más utilizan la información brindada por los familiares y amigos para organizar sus viajes. Los más adultos son los que más utilizan las informaciones brindadas por los agentes viajes y los más jóvenes son los que menos se basan en esta vía de información para la organización de su viaje. Nuevamente, son los más jóvenes los que más utilizan las distintas vías existentes en internet para obtener información y en especial las redes sociales.



**Figura 5:** Relación entre la Edad y las vías que utilizan para obtener la información necesaria en la organización del viaje. Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados.

**Tabla 4:** Vías por las cuales obtienen información durante la realización del viaje.

<b>Vías por las cuales se obtuvo la información durante la realización del actual viaje</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Amigos y/o Familiares	523	26,7
Preguntando en la calle	1016	51,9
Agentes de viajes o guías turísticos	815	41,7
Mapas o guías turísticas (impresas)	871	44,5
Oficinas de información turística (Infotur)	638	32,6
Aplicaciones de teléfonos móviles (mapas, guías, otras)	911	46,6
Personal que le brinda servicios turísticos	978	50,0
Otra vía	32	1,6

**Nota:** Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados.

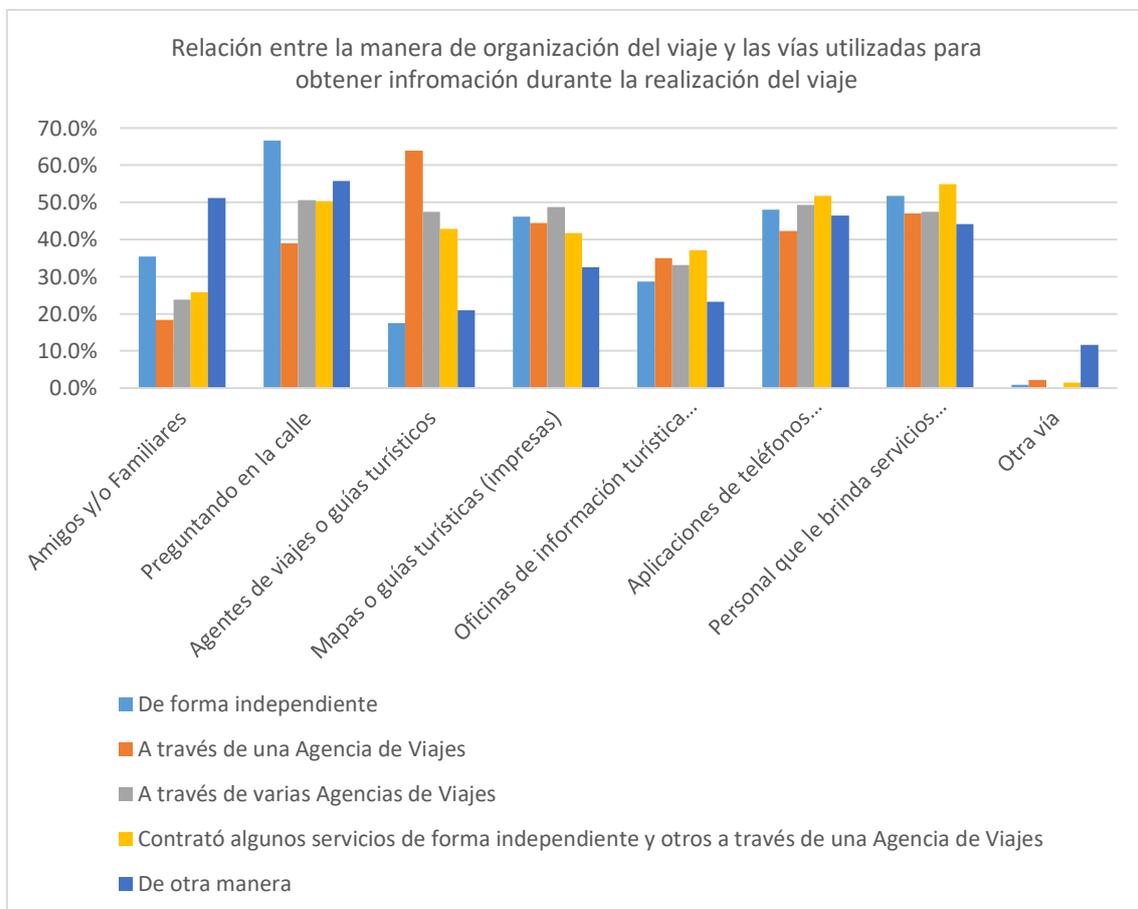
La última variable comprendida dentro del cuestionario aplicado se refería a las vías utilizadas por los clientes en la obtención de la información durante la realización del viaje (ya en el destino). A ello estaba destinada la pregunta 6 del cuestionario que también era de selección múltiple (ver tabla 4). Las opciones más seleccionadas son “Preguntando en la calle” y “Personal que brinda servicios turísticos”, esto demuestra la importancia que tienen tanto la población en general como el personal de las entidades turísticas como infomediarios. También son muy utilizados para obtener información durante la realización del viaje las “Aplicaciones de teléfonos móviles” y los “Mapas y guías impresas”.

Los encuestados que seleccionaron la utilización de otra vía para informarse durante su estancia en el destino, señalan dentro de ellas: Internet (redes sociales, páginas sobre Cuba, entre otras), experiencia personal, consultas en su embajada y noticias. Igualmente, se preguntó sobre las informaciones no encontradas (pregunta abierta # 7 en el cuestionario aplicado) y fueron señaladas las siguientes: funcionamiento preciso de la Wi-Fi, algunas direcciones específicas, mapas sobre La Habana y otros específicamente sobre las redes de transporte y restaurantes con requerimientos específicos (para vegetarianos, baratos, etc.).

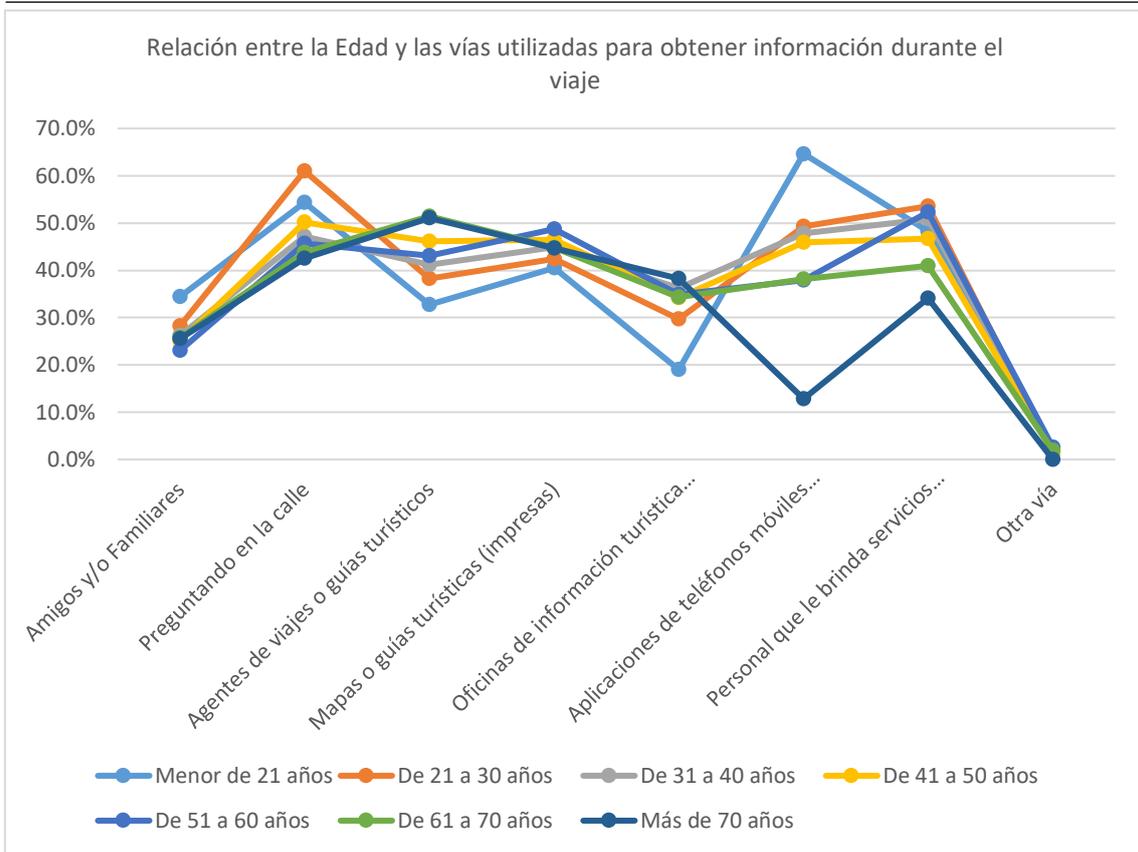
Al analizar esta variable relacionada con la manera en que los visitantes organizan su viaje (ver figura 6), se puede observar que: 1- los que organizan el viaje de forma independiente, así como los que organizan el viaje utilizando otra manera distinta a las propuestas son los que más utilizan a los amigos y familiares y la opción de preguntar en la calle para obtener información durante la realización de su viaje. 2- Los que organizan su viaje o parte de este a través de una agencia de viaje son los que más utilizan los guías turísticos y los agentes de viajes para informarse en el destino. 3- Los visitantes, sin importar la manera en que organizaron su viaje, usan de similar forma los mapas y guías impresas, las oficinas de información turística, las aplicaciones de teléfonos móviles y la información brindada por el personal de contacto en las entidades turísticas. Los que organizaron su viaje de otra manera distinta a las mencionadas coinciden con los que más

utilizan otra vía para informarse en la realización del viaje y, como se explicó en el análisis de la variable anterior, se trata de personas que su viaje fue organizado por escuelas, iglesias y centros de trabajo, y ellos mismos le brindan la información durante la organización y realización del viaje.

Si se analiza el comportamiento de la variable con relación al sexo se puede percibir que el comportamiento es casi idéntico entre ambos grupos (femenino y masculino). Empero, nuevamente aparecen diferencias significativas en el comportamiento presentado por los grupos etarios (ver figura 7). Más del 50% de los menores de 31 años preguntan en la calle para obtener la información requerida durante su viaje, asimismo más del 50% de los mayores de 60 años utilizan a los guías turísticos y los agentes de viajes. Es muy llamativo el hecho de que el 65% de los menores de 21 años utilicen las aplicaciones de teléfonos móviles y solamente el 12% de los mayores de 70 años lo hagan. Por último, señalar que entre el 40% y el 50% de los encuestados utilizan las guías y mapas impresos sin mucha determinación en la edad y que los más jóvenes son los que más utilizan el personal de contacto para obtener información durante el viaje.



**Figura 6:** Relación entre la manera en que los visitantes organizan su viaje y las vías que utilizan para obtener la información necesaria durante la realización del mismo. Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados.



**Figura 7:** Relación entre la Edad y las vías que utilizan para obtener la información necesaria durante la realización del viaje. Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados.

### Conclusiones

A partir de los resultados presentados anteriormente se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

- Los gestores del destino y específicamente los que se ocupan de gestionar el Sistema de Información al Visitante deben monitorear y tratar de influir en la información que los infomediarios brindan a los visitantes.
- Los infomediarios entrevistados confirmaron que los clientes que son atendidos por ellos solicitan información adicional sobre el destino que no está directamente relacionada con el negocio que atienden.
- Los infomediarios utilizan diversas fuentes para obtener la información que le brindan a los visitantes, pero dentro de ellas se destacan las aplicaciones para teléfonos móviles.
- Dentro de las vías más utilizadas por los visitantes del destino La Habana para conocer sobre la existencia de Cuba y para informarse en la organización de su viaje, se encuentran los Amigos y Familiares y las Páginas Webs sobre Cuba.
- Las vías más utilizadas para informarse durante la realización del viaje son “Preguntando en la calle” y “Preguntando al personal que brinda servicios”.

turísticos. Esto demuestra la relevancia que tienen los infomediarios turísticos en la transmisión de información el destino.

- Los modos en que los clientes se informan durante la organización y realización del viaje están determinados en gran medida por la vía que utilizaron para organizar su viaje.
- Los modos en que los clientes saben sobre la existencia del destino, así como las vías que utilizan para obtener información en la organización y realización del viaje se comporta de distintas maneras en los diferentes grupos etarios.

### **Referencias bibliográficas**

Castellanos, C. (2014). Flujo de información destino – cliente a través de los alojamientos privados. El caso de Plaza de la Revolución (Trabajo de Diploma no publicado). Universidad de La Habana, Cuba.

Manzano, D. (2016). Flujo de información destino-cliente a través de los transportistas privados de autos clásicos (Trabajo de Diploma no publicado). Universidad de La Habana, Cuba.

Martín, R. y Abreu, D. (2013). El flujo de información turística destino – cliente. Manuscrito no publicado, Centro de Estudios Turísticos, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba.

Martín, R. (2015). Principios, organización y práctica del turismo. Segunda parte (1ª ed.). La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.

MINTUR (Ministerio de Turismo de la República de Cuba) (2019). Organigrama del ministerio. Recuperado de <https://www.mintur.gob.cu/organigrama/>

ONE (Oficina Nacional de Estadísticas de la República de Cuba) (2011). Turismo en cifras: Cuba 2010. Recuperado de <https://studylib.es/doc/8650147/turismo-en-cifras.-cuba-2010---oficina-nacional-de-estad%C3%AD...>

ONEI (Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba) (2019). Turismo internacional: indicadores seleccionados: enero – junio 2019. Recuperado de <http://www.onei.gob.cu/node/14278>

Oficina Nacional de Información Turística (2014). Manual de Gestión de la Comunicación. Manuscrito no publicado, Oficina Nacional de Información Turística, Ministerio de Turismo de la República de Cuba.

Pardo, J. (2009). Sistema de información sobre la demanda turística en Ciudad de La Habana (Tesis de Maestría no publicada). Universidad de La Habana, Cuba.

---

Valdés, L., Martín, R., Aza, R., Del Valle, E., y Delgado, A. (Coords.) (2011). La demanda turística hacia La Habana. Implementación adaptada del Sistema de Información Turística de Asturias. Gijón: Ediciones de la Universidad de Oviedo.



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Abreu Rodríguez, D. A., Valdivia Izquierdo, S., & Sánchez Borges, Y. (2021). Diagnóstico del estado actual del flujo de información entre el destino La Habana y los visitantes extranjeros. *Explorador Digital*, 5(1), 25-43.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1488>



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**.



Recibido: 07-09-2020 / Revisado: 31-10-2020 / Aceptado: 21-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1489>



## **Distribución comercial y marketing en el sector turístico cubano.**

*Commercial distribution and marketing in the Cuban tourist sector.*

Antonio Díaz Medina.<sup>1</sup>

### **Abstract**

An analysis of commercial distribution and marketing in the tourist sector as factors of the decreasing tendencies of the key indicators of the Cuban touristic destination. The documents explores the peculiar Cuban situation to apply marketing tools to run the state enterprises, especially in tourism, including the marketing variable which is the focus of the present investigation, commercial distribution.

**Key Words:** Commercial Distribution, Marketing, Socialism.

### **Resumen**

Un análisis de la distribución comercial y el marketing en el sector turístico cubano como factores a tener en cuenta en la tendencia decreciente de varios indicadores claves del destino Cuba. Profundiza en la situación peculiar de Cuba para la aplicación del marketing en la gestión de los sectores de la economía, en particular el turismo, incluida la variable objeto de análisis en la investigación que se lleva a cabo, la distribución comercial.

**Palabras Clave:** Distribución Comercial, Marketing, Socialismo.

### **Camino recorrido en la investigación**

Se viene investigando la distribución comercial de productos (servicios) turísticos en general, desde el esclarecimiento de que es turismo, su origen y nacimiento, como abordarlo desde la ciencia, el conocimiento científico sobre él, para después pasar a los actores que intervienen en este fenómeno social.

Los resultados hasta este punto se resumen en:

---

<sup>1</sup> Prof. Auxiliar, Facultad de Turismo Universidad de La Habana, antonio\_diaz@ftur.uh.cu

- El turismo no puede asumirse como industria, sino como lo que es, un fenómeno social.
- Que este fenómeno nace, o se "inventa" en el siglo XVIII inglés, aunque tiene antecedentes de épocas anteriores.
- Que una de las esencias del turismo es el motivo de ocio.
- Que como tal hay que estudiarlo multidisciplinariamente.
- Uno de estos enfoques es el económico y este nos lleva a las empresas que ofertan servicios asociados a la demanda de servicios que genera dicho fenómeno y a los consumidores, llamados turistas, que los demandan y consumen.
- Que estas empresas ofertan servicios de dos tipos: los básicos, que son anteriores al turismo: transporte, alojamiento, restauración, entretenimiento; y
- Que hay otras empresas que ofertan servicios de nivel superior, que llamo nivel 2. Estos servicios integran varios servicios básicos que devienen nuevos productos complejos, paquetes, circuitos, etc.
- Que estas empresas ofertan sus servicios no sólo a los turistas, sino a otros viajeros y clientes de todo tipo, con motivos disímiles, como lo hicieron siempre desde antes del advenimiento del turismo.
- Que como empresas, que ofertan en el mercado global, internacional, nacional y local, pueden estudiarse desde el marketing como disciplina. (Díaz, 2012)

El estudio desde el marketing nos lleva a cada uno de sus componentes o variables, dentro de la que priorizamos la distribución comercial, por ser el campo en que nos desarrollamos como profesionales y ahora como académicos.

Se han realizado varias investigaciones de conjunto con estudiantes, algunos de cuyos resultados, trabajos de diploma para su graduación (se refieren en cada caso concreto), se utilizan en el presente trabajo por su contribución al establecimiento de la situación de la distribución comercial del producto turístico cubano, aún sin concluir.

El objetivo final es establecer el comportamiento de cada una de las variables del marketing en el caso cubano y hasta donde este es utilizado propiamente en la gestión de los principales actores del sector.

## **Introducción**

El turismo tiene gran impacto en la sociedad cubana, es uno de los sectores líderes de su economía (Varios). Es por tanto una necesidad conocerlo como fenómeno social y como negocio para la economía cubana.

Ha sido abordado profusamente de varias formas por la academia cubana y mundial: como fenómeno social (Díaz, 2012) Como sector de la economía también ha sido estudiado intensamente (Martin, 2006) y desde varios ángulos, tanto su derrama a otros

sectores, como lo que significa en la creación de empleo, como destino y como comercializarlo, conservarlo, promoverlo, etc. (Thomas et al, 2015) (WTTC, 2017) (Rodríguez, 2012) (Ayala, 2014)

Desde el marketing y sus variables son muchas las investigaciones y trabajos publicados, incluidos trabajos de diploma (Varios), de maestrías (Varios) y doctorados (Martin, 2006) de nuestra Facultad y de otras facultades de la UH (Barreiro, 2013) y otras universidades del país, al estar presente el turismo en prácticamente todo el territorio nacional (Machado, Hernández, 2010); (Arnaiz, Pérez, Aspiolea, 2017), (Seguí; Rodríguez; 2012). Son también notables los estudios desde la sostenibilidad, la ecología y el clima. (Laitamaki, 2018), (Torres, 2016)

Sobre todos estos temas se realiza de una u otra forma recopilación de información que sirve de soporte para estos estudios y análisis. Un tema bien atendido, al menos desde el punto de vista de la información, es la calidad, la satisfacción del cliente, en el entendido que esto tiene un impacto decisivo en la comercialización del producto turístico cubano. (Seguí, Rodríguez; 2012) (Cuza, 2013), (López, 2013)

Sin embargo, hay un componente del marketing que ha sido estudiado relativamente poco en nuestro país. Se trata de la distribución comercial del producto turístico y de viajes. Hay estudios que tocan el tema de la participación de algunos tipos de intermediarios en la comercialización del producto cubano, pero pocos en los que ha sido la distribución comercial su objeto de estudio como tal (Rodríguez, 2017), prevaleciendo sobre todo los asociados al comercio electrónico (Pérez, 2016), salvo los tutorados por el que suscribe y otros profesores de la asignatura "Gestión de Agencias de Viajes", de la Facultad de Turismo. (Rodríguez. 2017) (Errasti, Díaz. 2016), (Rodríguez, Díaz. 2016), (Horta, Díaz, 2017)

El presente trabajo presenta algunos de los avances en la investigación sobre la distribución comercial del producto turístico cubano y su posible impacto en los resultados del sector en el presente siglo en nuestro país.

La investigación se viene desarrollando por etapas, comenzando por algunos destinos, como La Habana y Sancti Spiritus, las cadenas hoteleras, tanto extranjeras como nacionales, que deben completarse con un destino importante de sol y playa y las agencias de viajes nacionales, conocidas como Receptivos. Se proyectan estudios sobre algunos de los principales mercados emisores, en particular Canadá y Europa para intentar tener una visión integral del tema.

### **Resultados del turismo en este siglo en Cuba.**

Si se analiza la entrada de visitantes al país, (Fig 1), se verifican variaciones significativas a la tendencia sostenida al crecimiento que hemos tenido desde que el turismo se convirtió

en prioridad como "industria" en Cuba. (MINTUR, 2018) Algunas pueden atribuirse a problemas exógenos a la comercialización, a los que este negocio es bien sensible, como las crisis económicas, naturales o político-sociales, incluidas las guerras sobre todo de carácter internacional.

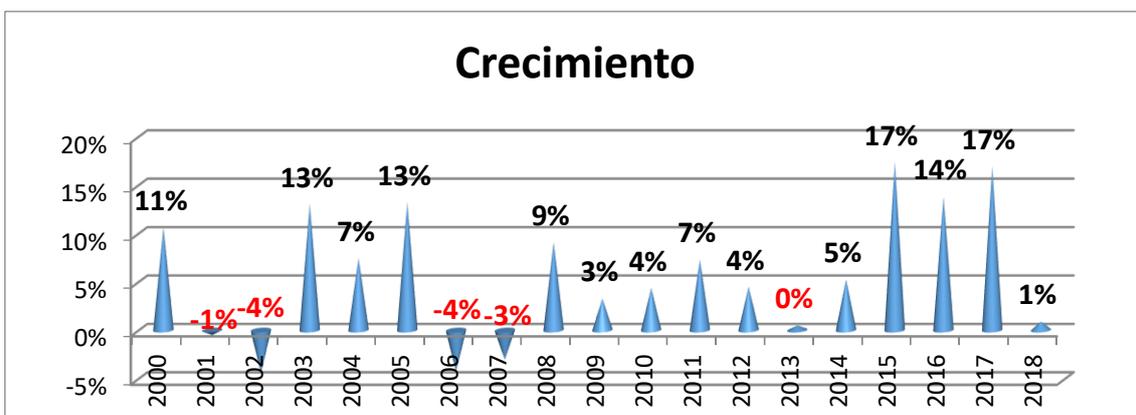


**Figura 1.** Visitantes.

Fuente: Mintur

Las guerras desatadas por EE.UU. contra Afganistán e Iraq en el 2001 deprimieron la industria en ese año y el siguiente en Cuba, como se ve en el gráfico, sin embargo la Gran Depresión del 2008 no mermó el crecimiento. Es significativo también la disminución del ritmo de crecimiento en la primera década del presente siglo XXI con relación a la última del XX, bien estudiada y presentada por el Dr. Figueras. (Figueras, 2013)

De 1990 a 1999 la tasa de crecimiento fue del 19 %, mientras del 2000 al 2011 fue sólo del 4 %, (Figueras, 2013) Figueras agrega otro dato aún más significativo, en la última década del siglo pasado los ingresos por turismo crecieron incluso a un ritmo superior que los arribos, a un 23 % anual, pero en los primeros 10 años de la presente centuria estos han crecido por debajo del crecimiento de las entradas de clientes, a un deprimido 2 %.



**Figura 1.** Crecimiento.

Fuente: Elaboración Propia

Este autor argumenta sobre las causas de la disminución del ritmo de crecimiento de los ingresos, una de las cuales es la reducción de llegadas del mercado europeo en un 20 %, pero hay que encontrar el porqué de esta disminución de entradas de turistas de ese continente, el segundo mercado regional para Cuba después del norteamericano liderado por Canadá.

Hubo estancamientos en los arribos al destino en el 2006, 2007 y 2013 no asociados a factores externos.

Las causas Figueras las dividía entre externas e internas, comenzamos por las externas: (Figueras, 2013)

- El agresivo desarrollo de nuevos destinos mercados (Turquía, Marruecos, Tunez, Egipto),
- La reaparición de destinos tradicionales en la anterior antigua Yugoslavia, los destinos de Europa del Este,
- Encarecimiento de los pasajes aéreos al haberse triplicado el precio del jet fuel.
  
- Las causas internas según este autor fueron: (Figueras, 2013)
- Insuficiente agresividad y seguimiento sistemático a los factores decisorios en esos mercados emisores, (Promoción y estudio de mercado)
- Descenso en la calidad de los servicios, (Producto)
- Deterioro de un alto por ciento de instalaciones, (Producto)
- Concentración de las inversiones en instalaciones del sistema Todo Incluido, que facilitan aprovechar el potencial y ventajas en cuanto a calidad de las playas y el clima, pero quedando un vacío en otras opciones turísticas, (Producto)
- El no aprovechamiento del turismo de ciudad con múltiples ofertas culturales y de otro tipo. (Promoción, Producto)

Habría que agregar factores de distribución comercial, incluidas las variaciones en esos mercados de cómo se vende, disminución del peso de los turoperadores, incremento del papel de las OTAs que dominan prácticamente el mercado, y del producto aéreo ofertado, favoreciendo los destinos más cercanos, sin compensación para los vuelos a Cuba, de larga distancia, tanto por turoperadores como por líneas regulares. Esto es ahora más obvio, por la situación creada por la pandemia del Covid-19.

A partir de diciembre del 2014, con el restablecimiento de relaciones con EE.UU. se produjo en estos mercados europeos una tendencia al alza que se verifica también en el mercado europeo, una motivación descrita como "tratar de ver a Cuba antes de que las relaciones con EE.UU. la cambien totalmente".

El descenso en estos 3 años solo puede ser achacado a problemas de marketing y sus 4 variables básicas, pues son años antes de la crisis más aguda del capitalismo mundial en más de 100 años que ocurrió a partir del 2008, años cuando los arribos al país subieron. Hay también estudios sobre factores externos (Valdivia, 2010) que inciden en el Turismo en Cuba, pero es necesario estudiar las razones para estos descensos que parecen ubicadas en la política de marketing aplicada en el país, algunas relacionadas con los canales de distribución como la disminución del co-marketing a los principales turoperadores en los mercados emisores más importantes posterior al 2004.

Por otra parte es crónica la tendencia decreciente del promedio de estancia del turista en Cuba (Figueras, 2013), uno de los factores de la también crónica disminución de los ingresos por turistas. (Tabla # 1)

**Tabla 1:** Cuba: Ingresos del turismo, por visitante y por turista.

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Visitantes	2,862,273	3,013,584	3,540,175	4,009,169	4,653,559	4,711,910
Turistas	2,838,684	2,980,664	3,506,106	3,975,268	4,593,914	4,683,655
Pernoctaciones	25,612,125	25,739,533	29,916,768	33,202,458	33,085,823	<b>28,840,669</b>
Promedio estancia en Cuba	9.0	8.6	8.5	8.4	7.2	6.2
Ingresos turismo internacional	\$2,325,100,000	\$2,367,300,000	\$2,600,800,000	\$2,907,100,000	\$3,185,900,000	2,903,100,000
Ingresos por turista	\$ 819	\$ 794	\$ 742	\$ 731	\$ 694	\$ 620
Ingreso por turista/día	\$ 91	\$ 92	\$ 87	\$ 88	\$ 96	\$ 101

**Fuente:** Anuario Estadístico 2017.

Más significativa aún es la disminución sostenida de los ingresos por turista/día, devenida en parte por la disminución de los días de estancia, en esta tabla (Tabla # 2), que llega hasta el 2017 para eliminar el efecto de las medidas que ha venido aplicando la Administración del Presidente Trump, pero que si incluya la bonanza experimentada en los años finales de su predecesor, el Presidente Obama, que no modifica la tendencia decreciente.

**Tabla 2:** Llegadas e ingresos turísticos. Principales receptores, Caribe Insular y Mundo.

Destinos	Miles de Llegadas de turistas				Millones USD de Ingresos turísticos				Ingresos por Turista		
	2010	2016	2017	CMA*	2010	2016	2017	CMA*	2010	2016	2017
R. Dominicana	4,125	5,959	6,188	4.5%	\$ 4,163	\$ 6,720	\$ 7,178	8.1%	\$ 1,009	\$ 1,128	\$ 1,160
Puerto Rico	3,186	3,736	3,797	2.5%	\$ 3,211	\$ 3,985	\$ 4,090	3.3%	\$ 1,008	\$ 1,067	\$ 1,077
Cuba	2,507	4,009	4,653	6.8%	\$ 2,187	\$ 2,907	\$ 3,186	5.4%	\$ 872	\$ 725	\$ 685
Jamaica	1,922	2,181	2,353	4.3%	\$ 2,001	\$ 2,539	\$ 2,809	5.0%	\$ 1,041	\$ 1,164	\$ 1,194
Bahamas	1,370	1,484	1,439	1.0%	\$ 2,163	\$ 2,591	\$ 2,577	2.2%	\$ 1,579	\$ 1,746	\$ 1,791
Caribe Insular	19,521	25,153	25,957	3.1%	\$ 22,809	\$ 30,036	\$ 31,729	4.8%	\$ 1,156	\$ 1,194	\$ 1,222
Mundo	951,000	1,239,000	1,323,000	4.5%	\$ 989,000	\$1,245,000	\$1,340,000	5.5%	\$ 1,018	\$ 1,005	\$ 1,013

\* CMA: Crecimiento Medio Anual

**Fuente:** Elaboración propia.

Los ingresos totales y por turista son también cada vez menores relativamente comparados con el del resto del Caribe y el Mundo. El ingreso por turista en Cuba es sólo un 72 % del resto del Mundo y apenas un 60 % del de nuestra área, el Caribe. (Tabla # 2). Seguimos una tendencia de decrecimiento totalmente opuesta al resto de los destinos

del área y se requiere encontrar las causas de esta notable diferencia para poder revertirlos con una renovada estrategia de marketing.

Todas estas tendencias decrecientes llegan a nuestros días aún con el crecimiento obtenido por el mal llamado "efecto Obama", que fue de dos dígitos a partir del 2016 en cuanto a visitantes, pero menor al año anterior en estancia media e ingresos por turista. (Tabla # 1)

### **Mercado y socialismo**

Una causa de estos resultados descendentes puede encontrarse en cómo abordamos el marketing en nuestra economía, definida como socialista, basada en la planificación. Son varios los trabajos sobre el tema en este siglo dentro de la academia cubana. (Barreiro, 2013), (Hernández; Díaz y Barreiro; 2009), (Souto y Pérez: 2012), (Díaz, Barreiro, 2006), (Díaz, Pons, 2009)

A pesar de los cambios ocurridos desde finales del pasado siglo, que apuntan a darle alguna participación al mercado, autorizando a nuevos actores, llamados cuentapropistas, que se suman a los pequeños agricultores privados y a las cooperativas en el sector agrícola, no se utiliza al mercado como instrumento de dirección económica, a pesar de lo definido en la "Resolución Económica" del V Congreso del Partido en 1998, algo que ahora se propone remediar, al menos en parte, según la nueva Constitución (Artículo 18).

Se minimiza la objetiva presencia del mercado tanto en las relaciones económicas internas como con el exterior desaprovechándose, somos de la opinión, el natural juego dialéctico planificación/mercado que en el socialismo, por primera vez como sistema económico, puede funcionar con la prevalencia del primero. (García, 2014)

Se ha profundizado sobre qué se entiende por marketing en una sociedad socialista, (Barreiro, 2003) y cómo asumirlo en el turismo, en tanto forma más acabada de dirección de entidades económicas que producen bienes o servicios de cualquier tipo, comercializados en mercados, así como para la promoción de destinos turísticos locales y nacionales, incluida Cuba.

Hay que entender el nacimiento y evolución posterior del marketing. (Shaw y Jones, 2005). La literatura habla del marketing como hecho, asociado al nacimiento y desarrollo del comercio y el marketing como objeto de estudio por la academia que comienza según estas fuentes en los albores del siglo XX y con el nombre de "Distribución" (Jones, 2009). Ya aquí comienzan los desentendidos y confusiones sobre el término y como utilizarlo. (Bartels, 1976).

Su momento de florecimiento coincide con productores, capitalistas, con productos sin salida, en la situación creada por la Gran Depresión en los años 30, (Jones, 2009) con la ampliación de la producción, nuevos productos de consumo, nuevos servicios, mayor competencia, en el mismo escenario de producción capitalista signado por las crisis de superproducción que crean la necesidad imperiosa de evitarlas. Parece que su desarrollo está asociado con la agudización de factores como: el aumento creciente de la

productividad, de la concurrencia y la competencia, en lo que se necesita profundizar. (Borden, 1964);

Otro problema, por no decir tendencia a encubrir la esencia del sistema socio económico, es llamar a las economías capitalistas como economías de mercado (Bartels, 1976). Error, en nuestra opinión, que gran cantidad de economistas y personas de todas las avenidas arrastran hasta hoy mismo, incluyendo los que se adscriben a las ideas socialistas y al materialismo dialéctico. El resultado es realmente grave, pues primero esconde la esencia del sistema, y la relación social de producción en que se basa, el capital y el trabajo asalariado, y de rebote, convierte al mercado en su "esencia" engañosa, lo que "bloquea" artificialmente su uso por los demás sistemas que han sido y son. Esto aplica para la teoría del socialismo, aunque nos parece no tan difícil de limpiarla de este fardo apócrifo. (García, 2014)

El socialismo ha existido en un Mundo que sigue siendo mayoritariamente capitalista, al cual hay que incorporarse participando en el mercado mundial a vender lo producido y comprar lo necesario (Resolución Económica V Congreso del PCC). El mercado sigue funcionando dentro de nuestra economía (Pons, 2008), (García, 2014) y negarlo solo nos dificulta entenderlo y utilizarlo para los fines de la sociedad como una necesidad objetiva que emana del estado de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción que aún persisten, definidas no sólo por la planificación centralizada, sino, al menos en la misma proporción, por la necesidad del mercado. (García, 2014)

### **Marketing y comercialización del turismo en Cuba.**

El trabajo del Dr. Ramón Martín ya mencionado, analiza la condición de Oligopolio del turismo en Cuba, (Martín 2006). Esto supone que a pesar de la centralización férrea de la economía cubana, aún existe alguna variedad de oferta de productos y servicios turísticos y un nivel apreciable de competencia. Consideramos que esto ha venido cambiando hacia la concentración y las más recientes decisiones con la creación de OSDEs monopólicas, las llamadas Organizaciones Superiores de Dirección Económica, en temas como las agencias de viajes confirman esta tendencia.

A partir de mediados de la pasada década el crecimiento hotelero del país es fundamentalmente de GAVIOTA ("Excelencias Cuba"). En realidad, la poca competencia que podía haber hasta esa fecha entre la oferta controlada por el MINTUR y la del grupo GAVIOTA apenas es notable, lo que requiere ser estudiado a profundidad.

Parece aplicarse el marketing centralmente para todo el Destino Cuba. La Resolución Económica del V Congreso del PCC de 1997 ya incluía directivas para el sector del turismo que definen buena parte de su estrategia de marketing:

*"Su misión como captador directo de divisas frescas, ocupando una posición competitiva en el mercado."*

*"Potenciará las formas actuales de comercialización e incorporará nuevas modalidades como el multidestino,"*

*“La integración de los diferentes servicios y opciones, y su diversificación, contribuirán” para “mejorar la calidad del producto turístico cubano (.....) y (.....) ofrecer paquetes de servicios cada vez más integrados y que logren el máximo efecto financiero neto.”*

Pero ¿hasta donde los demás actores: los Destinos específicos dentro del país, y sobre todo, las empresas estatales que dominan totalmente la oferta del destino, están en condiciones para aplicar estrategias y gestión de marketing al no verificarse en la práctica la independencia económica para ellas?. La investigación sobre la distribución de los hoteles de la provincia Sacnti Spiritus deja claro que esos hoteles no cuentan con independencia alguna a tales fines. (Rodríguez, Díaz. 2016)

La condición de monopolio en uno o dos únicos centros de decisiones del país para el sector del turismo pasa por los recursos que pueden utilizar los actores subordinados a dicho centro, léase destinos, clusters, empresas. Estos no disponían de fondos propios, generados por sus resultados, para su gestión de marketing, incluso para reponer parte de los medios básicos que integran sus productos, pues hasta los fondos por depreciación eran entregados al Estado hasta la aparición del Decreto Ley 320 en abril del 2014. (DECRETO-LEY Nos. 320 y 323).

Un análisis reciente sobre el llamado Perfeccionamiento Empresarial deja claro los problemas que se han confrontado en este intento:

*Las concepciones y prácticas erradas sobre la realización de la propiedad social, bajo la forma estatal y la planificación central, conducen a ignorar o subestimar el rol que debe tener la gestión empresarial en cuanto al emprendimiento y la innovación, el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, la captación y generación de recursos financieros, la necesidad de tomar decisiones bajo condiciones de autonomía y asunción de riesgos para el aprendizaje de una gestión responsable. (del Castillo, 2016, pag. 3)*

Esto nos lleva a la revisión del marco legal del sistema empresarial en Cuba que ha venido renovándose desde el 2007. El Decreto Ley 252 emitido ese año con intenciones descentralizadoras incluye dentro de sus principios los límites de la “descentralización”:

*“la combinación adecuada, armónica y oportuna, de las decisiones que son tomadas centralmente por el Gobierno con aquellas que se delegan al sistema empresarial”.* (Decreto Ley 252, 2007, pag2)

El Gobierno central toma una buena parte de las decisiones, las principales, y delega otras a las empresas. La clave es determinar cuáles delega y si estas son suficientes para que las empresas puedan aplicar el marketing en su gestión.

El 252 fue complementado por el 281 en la misma fecha que es el reglamento para su aplicación y ambos fueron modificados 5 años después por el Decreto-Ley No. 295 y el 303, dirigidos a mejorar las funciones y atribuciones del Grupo Gubernamental que controla el proceso. Un par de años después vuelven a modificarse estos Decretos de

nuevo con modificaciones sobre las prerrogativas del órgano rector. (DECRETO-LEY Nos. 252, 281, 276 y 295).

Pero más reciente, en el año 2014 se aplicaron dos nuevos Decretos, el 320, modificando el 252 del 2007 de nuevo, incluyendo lo ya apuntado sobre la Depreciación y el 323, modificando el 281, que crea las llamadas OSDEs, Organo Superior de Dirección Empresarial, que en esencia busca "separar las funciones estatales de las empresariales" y para ello concentra en menos manos, una sola, un grupo de empresas, formando en algunos casos Monopolios como ETECSA en las telecomunicaciones, o VIAJES CUBA, el que agrupa al 80 % de las agencias de viajes estatales cubanos, y en otros casos conglomerados de varios tipos de productos y servicios como los que ya existían del tipo de la Corporación CIMEX. (DECRETO-LEY Nos. 320 y 323).

En base a este escenario todo apunta a que aplicar el marketing en el sector turístico en Cuba sólo le es posible objetivamente al MINTUR y a GAVIOTA, como monopolios asociados, pues las nuevas OSDEs, las empresas y otras instituciones del sector son simples ejecutores de lo decidido por estos. Hay que establecer si puede hablarse del marketing como sistema de dirección en estas condiciones del sector estatal del turismo en Cuba, al menos a nivel de Destino Cuba. La misma situación se aplica para los elementos o variables del Mix, en particular la Distribución Comercial.

## Resultados

### Resultados preliminares sobre distribución comercial del turismo en Cuba.

Son escasos y poco precisos los datos sobre cómo se distribuye el producto cubano en los mercados que emiten hacia nuestro destino turístico. Un estudio en el Destino La Habana, dirigido por el que escribe, concluye que:

*"Los indicadores no son suficientes para determinar las causas de las problemáticas existentes y no permiten examinar a fondo la distribución como proceso" y "(...) "no permiten la observación de este componente, pues no están orientados al análisis del mismo"(Errasti, Diaz. 2016)*

No obstante, el análisis practicado a la información que pudo obtenerse en dicha investigación dio resultados que apuntan a la necesidad de perfeccionar la distribución comercial del producto turístico cubano. Los datos de los hoteles de la capital en 2015 dicen que sólo el 13 % de las ventas son directas y el 87 % restante se comercializa a través de intermediarios, tanto turoperadores como agencias de viajes. (Errasti, Diaz. 2016). Hay que tener en cuenta que se trata de un destino de ciudad donde se supone la turoperación debe tener menos peso.

Al analizar los ingresos se revela la notable diferencia entre el canal directo con ingresos promedio por pax de \$ 63 usd, un 27 % superior al intermediado que fue sólo de \$ 50 usd. (Errasti, Diaz., 2016)

Un resultado aún más preocupante encontramos al investigar la oferta hotelera de Sancti Spiritus que vende el 99 % de su producto a través de intermediarios con precios más del 20 % por debajo de lo que ingresaría por vía directa. (Rodríguez, Díaz., 2016). Se trata de un tema no estudiado y poco abordado en el sector, el costo de la distribución turística., no obstante ser una de las principales preocupaciones y ocupación de las cadenas hoteleras presentes en el país. (Hosteltur, 04 JUNIO, 2015)

No hay encuestas a pie de escalerilla dirigidas a estudiar la distribución comercial. Se aplican encuestas para saber cómo llegaron a Cuba los que nos visitan, si por su cuenta o a través de una agencia de viajes y como se informaron sobre el destino. (Errasti, Diaz., 2016)

El caso del mercado potencial más importante para esta isla del Caribe, el de EE.UU., no es distinto en cuanto al conocimiento de cómo se distribuye el producto en ese país, aunque hay estudios enjundiosos, dirigidos por el que suscribe, sobre los segmentos identificados en este mercado que abordan el tema. (Turín y Díaz, 2011), (Ricardo, Díaz, 2013), (Castañeda, 2011),

Otro problema estudiado son las inconsistencias conceptuales sobre Distribución Comercial, Intermediación Comercial, los Actores que en ella intervienen y el papel que cada uno juega. (Díaz, A. 2012, 2016 y 2019). A esto se agrega la mistificación y distorsión del verdadero papel de las llamadas Tecnologías de Información y Comunicación, TIC, ya no tan nuevas. (Díaz, A. 2016) (Kotler, 1996)

Las cadenas hoteleras internacionales que operan en Cuba juegan un papel determinante en la comercialización de sus productos lo que rompe con la situación de monopolio del sector explicado anteriormente. Una condición de estas cadenas para operar en Cuba es la de garantizar el mercado para los hoteles que manejan por lo que están a cargo de la labor de marketing y la distribución comercial del producto que manejan.

Un estudio reciente sobre la Distribución Comercial del Hotel Parque Central, en contrato de Administración por Iberostar, deja claro que todo el marketing del producto queda en manos de la cadena extranjera y que, en cuanto a la distribución la Cadena Cubana propietaria del hotel solo tiene acceso limitado a dicha información. (Quintana, Díaz 2019)

Estas cadenas utilizan tres canales fundamentales: turoperadores, agencias de viajes, incluidas las OTAs y el canal directo a través sobre todo de sus sitios web para ventas on-line. El estudio mencionado revela que el peso principal recae entre turoperadores extranjeros y Receptivos cubanos, pero la tendencia de crecimiento se concentra en el canal directo a través del sitio web de la cadena extranjera. (Quintana, Díaz 2019)

Por el contrario las Cadenas Hoteleras nacionales apenas participan en la distribución de sus productos. Un estudio sobre el tema de este año en el Grupo Hotelero Gran Caribe, revela la limitada atención que se le presta a la distribución comercial, debido, primero a la centralización de la aplicación de esta variable en el MINTUR y segundo por descansar

en las cadenas extranjeras con las que contratan la administración de buena parte de sus hoteles para la distribución comercial de los mismos. (Cepero, Díaz, 2019)

La distribución de los hoteles administrados directamente por el Grupo Gran Caribe, conocidos como "marca propia", se concentra en turoperadores y agencias de viajes on-line, OTAs, pues la vía on-line propia es mínima como se explica a continuación:

*"Al respecto de la distribución online está instituido como política del MINTUR llevar a cabo estrategias que aprovechen las facilidades del entorno virtual, sin embargo, aún no está concebido este sistema a plenitud. Los hoteles apenas tienen ventas directas individualmente de forma online por medio de un sitio web propio, puesto que de los 19 hoteles Marca Propia que posee el Grupo Hotelero solo 4 cuentan con sitio web propio". (Cepero, Díaz, 2019, 37)*

Hay que agregar que ninguno de estos 4 hoteles que tiene sitio web puede vender on-line, pues no cuentan con pasarela de pagos para realizar la venta directa. Además, lo establecido es lo siguiente:

*"La distribución directa online tiene como premisa siempre proteger la turoperación por medio de precios que sean mayores que los ofrecidos a los turoperadores, y lo más cercano posible al precio público. Esta estrategia se debe a que, aunque esta vía genere mayores utilidades promedio, es mayor la utilidad percibida por el volumen de venta de la turoperación". (Cepero, Díaz, 2019, 37, 38)*

En suma, se protege el canal de distribución que rinde menos dividendos económicos por venta o pax.

A esto se suma la centralización total del tema, pues es el sitio web [www.cubatravel.com.cu](http://www.cubatravel.com.cu), operado por el MINTUR, el único que puede realizar ventas on-line, por tener todas las condiciones creadas, léase pasarela de pagos para poder culminar las ventas. Es el mismo Ministerio el que vende on-line.

Tanto la investigación de Quintana y Díaz como la de Cepero y Díaz establecen que los ingresos son mayores por pasajero cuando se trata de ventas directas, siguiéndole en resultados las ventas por OTAs y por último las realizadas a través de Receptivos cubanos y los turoperadores extranjeros, por lo que la estructura de la distribución afecta la mejoría de los resultados económicos de la planta hotelera estatal.

Otro asunto es el sector privado que oferta servicios al turismo, que ha crecido y se ha consolidado en el alojamiento, un 25 % del total de turistas extranjeros al cierre del 2017, y la restauración. (Rodríguez, Cuevas y Torres. 2017) Se trabaja en definir el impacto de las nuevas regulaciones recién publicadas para establecer en qué condiciones estas pequeñas empresas podrán utilizar el marketing en la gestión de las mismas. Más aún, hay que esperar como se aplicará la Constitución que finalmente nos hemos dado los cubanos y el marco legal que esta y las leyes que la complementen conformen como escenario para el funcionamiento del mercado nacional y su relación con el internacional

y en base a esto, las posibilidades de una mayor aplicación del marketing como filosofía y sistema de dirección de todos los actores económicos del turismo en Cuba.

Hoy este incipiente y creciente sector privado utiliza todos los canales de distribución a su alcance, aunque con las limitaciones propias del país en cuanto a las vías on-line.

## Conclusiones

Aunque la investigación sigue su curso, pueden llegarse a algunas conclusiones parciales:

- No está resuelto en nuestra economía el papel del mercado, que sigue marginado en la práctica.
- Ya se concibe al mercado como necesario en la dirección económica, incluso reconocido en la Constitución, pero continúa un centralismo reforzado con la creación de las llamadas OSDEs y la concentración en sólo dos decisores, el MINTUR y el Grupo GAVIOTA.
- Está seriamente limitada la aplicación del marketing a las empresas del turismo. No hay independencia económica suficiente para aplicarlo plenamente.
- La Distribución Comercial, no escapa a esta situación. Las cadenas extranjeras tienen independencia total al respecto, con limitaciones de precio mínimo establecido por el MINTUR. Las cadenas nacionales apenas participan en la distribución de sus productos y por tanto no aprenden ni se desarrollan sobre el tema.
- La distribución del producto hotelero cubano descansa en la turoperación en primer lugar, seguido de los Receptivos nacionales y las agencias de viajes extranjeras con una participación creciente de las OTAs y alrededor de sólo el 5 % de ventas directas por las cadenas extranjeras y menos aún en el caso de las nacionales, lo que afecta los resultados económicos del turismo. Se trabaja en establecer el impacto de la quiebra del turoperador THOMAS COOK en el destino Cuba.
- Las agencias de viajes nacionales que gozaban de alguna independencia ahora están unificadas en el monopolio VIAJES CUBA, eliminando la competencia entre ellas y disminuyendo su participación en las decisiones sobre distribución y marketing.
- Los reiterados cambios en la legislación empresarial en los últimos 12 años no logran mejorar esta situación, por el contrario.
- Las decisiones de marketing están concentradas en el MINTUR. Más aún, este ministerio tiene incluso el sitio web para ventas directas on-line de los hoteles marca propia, algo así como el colmo de la centralización de la distribución comercial.
- Los contratos de administración con cadenas extranjeras no contribuyen a la adquisición del necesario "know how" sobre el tema, tan caro a nuestros ejecutivos de hoteles.

### Referencias bibliográficas

- Arias Salazar, Claudio; Mendoza Tamayo, Nereyda, (2014, mayo agosto): “La comercialización de productos agropecuarios en Cuba. Un sistema a estudiar y perfeccionar”. Universidad de Granma. Apartado 21. Bayamo. Granma. Cuba. Revista Granma Ciencia. Vol. 18, no. 2.
- Arnaiz Sorí, Yudier; Pérez Pérez, Rigoberto; Aspiolea Ahu, María E., (2017, noviembre 30). “ANÁLISIS MARGINAL PARA LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO ÓPTIMO EN EMPRESAS HOTELERAS DEL POLO TURÍSTICO JARDINES DEL REY EN LA PROVINCIA DE CIEGO DE ÁVILA, CUBA”, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. Vol.6, No. Especial UNICA.
- Ayala Castro, Héctor, (2014, junio 30). “Evolución de Indicadores Turísticos de Cuba 2011-2013”; Retos Turísticos, Vol. 2 No. 2,
- Ayala Castro, Héctor, (2016, enero-abril). “Un lustro de turismo receptor en Cuba: Tendencias de los ingresos turísticos”. Retos Turísticos, Vol. 15, No. 1, 2016.
- Barreiro Pousa, Dr.C. Luis: (2013, abril). “MARKETING, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL” CPMARK, v. 1, n.1 (1) – Abril de 2013
- Barreiro Pousa, Luis A. (2003) “Socialismo y Marketing”, Publicado en la Revista ESPACIO (Cuba), Nro. 9.
- Bartels, Robert (1976) “The History of Marketing Thought,” 2nd edition,
- BORDEN, NEIL H. (1964); “The Concept of the Marketing Mix” Science in Marketing, George Schwartz (Ed.), New York: John Wiley,
- Castañeda Quintero, Majel. (2011, 8 de junio): “Los Medios de Comunicación en Estados Unidos. Antecedentes, características y segmentación”. Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Cepero Peraza, Lianne y Díaz Medina, Antonio, (2019, mayo): “Propuesta de acciones para la mejora de la distribución comercial en los hoteles Marca Propia del Grupo Hotelero Gran Caribe”. Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Cuza Ceruto, José Francisco, (2013, junio): “Diagnóstico de la Gestión de la Calidad en el Establecimiento Marca Propia Hotel Playa Pesquero, perteneciente al Grupo Gaviota S.A”. Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.

Decreto-ley no. 252. "sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano" 2007.

Decreto no. 281. "reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal". Comité ejecutivo del consejo de ministros. 2007

Decreto-ley no. 320, "modificativo del decreto-ley no. 252 "sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano", 2014.

Decreto no. 323. "de la modificación del decreto no. 281, "reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal" 2014

Decreto no. 335/2017, "del sistema empresarial estatal cubano". 2017.

Decreto no. 336/2017, "sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial". 2017

Del Castillo Sánchez, Luis, (2016, enero-junio): "El perfeccionamiento de la gestión de la empresa estatal y sus retos actuales en Cuba". Facultad de Economía, Universidad de La Habana. Economía y Desarrollo, vol. 156, núm. 1, pp. 142-154

Díaz Fernández, Dra. Ileana; Barreiro Pousa, Dr- Luis, (2006); "Marketing en Cuba, un estudio necesario", <https://www.monografias.com/trabajos29/marketing-cuba/marketing-cuba3.shtml>

Díaz Fernández, Ileana - Hernández Ruiz, Alma - Barreiro Pousa, Luis A. (2009). "VALORACIONES SOBRE EL MARKETING EN CUBA". REDMARKA - CIECID - Unidad de Investigación en Marketing Aplicado-Universidad de A Coruña Año I, Número 1, V1, pp.277-290

Díaz González y Pons García: "Necesidad de aplicación del marketing y la calidad percibida en la construcción del socialismo en Cuba" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 122, 2009. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/dgpg2.htm>

Díaz Medina, Antonio, (2016, junio): "La llamada "Desintermediación" o el aumento de la productividad y explotación del trabajo en la comercialización de los viajes y el turismo. El caso de EE.UU.", TURyDES, Turismo y Desarrollo Local" (ISSN: 1988-5261),

Díaz Medina, Antonio (2012, diciembre): "Respuesta al Dr. Escalona a su "SOBRE EL ANÁLISIS MARXISTA DEL TURISMO", TURyDES, Turismo y Desarrollo Local" (ISSN: 1988-5261)

- Díaz Medina, Antonio, (2012, diciembre): "Turismo y Conocimiento Científico, un primer acercamiento". TURyDES, Turismo y Desarrollo Local" (ISSN: 1988-5261)
- Errasti Hernández, Perla, Díaz Medina, Antonio, (2016): "Propuesta de un Sistema de Indicadores para la distribución del alojamiento hotelero estatal en La Habana". Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Excelencias Cuba, "Gaviota lidera cadenas hoteleras del Caribe y Latinoamérica": <https://www.excelenciascuba.com/noticia/gaviota-lidera-cadenas-hoteleras-del-caribe-y-latinoamerica>
- Feinberg, Richard E. y Newfarmer, Richard S. (2016, diciembre): "Turismo en Cuba. En la ola hacia la prosperidad sostenible", Latin America Initiative at Brookings • Kimberly Green Latin American and Caribbean Center.
- Figueras, Dr. C. Miguel Alejandro, (2013). "Impactos del Turismo en la economía y sociedad cubana", Miradas a la Economía Cubana, Editorial CAMINOS, Centro de Estudio de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana
- García Rabelo, Margarita, (2014, marzo 17): "Socialismo, mercado y desarrollo en el escenario cubano actual". Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba. Economía y Desarrollo. 152 (2). 20-36
- Hernández Ruiz, Dra. Alma; Díaz Fernández, Dra. Ileana; Barreiro Pousa, Dr- Luis; s.f. "MARKETING EN CUBA: DÓNDE NOS ENCONTRAMOS". Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.
- Horta Coronado, Anet, Díaz Medina Antonio (2017, mayo): "Propuesta de estrategia de distribución del producto naturaleza de la Agencia de Viajes Gaviota Tours S.A.". Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Hosteltur, (2015, junio 4). "Meliá Hotels International vende a través de su página web el 37% del total". Recuperado de [https://www.hosteltur.com/111390\\_melia-hotels-international-vende-traves-su-pagina-web-77-total.html](https://www.hosteltur.com/111390_melia-hotels-international-vende-traves-su-pagina-web-77-total.html)
- Jones, D.G. Brian, (2009 diciembre 18): "A History of Historical research in marketing" 03-Baker & Saren-4011-CH-03:Baker & Saren-4011-CH-03 7:27 PM Page 52
- Kotler, Philip (2012): "Dirección de Marketing" Sexta Edición, Tomo II, pag 131
- Laitamaki, Jukka M. (2018): "Sustainable Tourism in Cuban UNESCO World Heritage Sites: Focus on Historic City Centers", Jonathan M. Tisch Center for Hospitality

---

and Tourism, New York University School of Professional Studies, New York City, USA

López Aguila, Yisel de la Caridad (2013): "Cuerpo de indicadores para el cálculo del nivel de servicio en hoteles 4 estrellas de ciudad del Grupo Cubanacan". 2013. Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.

Machado Chaviano, Esther Lidia; Hernández Aro, Yanet, (2013, enero). "Procedimiento participativo para el diseño de un producto turístico integrado en el destino Cuba". Alicante: Universidad de Alicante, 15 de, vol. 4, n° 35, p. 69-92. [ISSN: 2173-1276]

Matín, Ramón, (2006): "El Comercio Internacional del Turismo en Condiciones de Oligopolio. El caso Cuba." Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas.

Pérez Acevedo, Yamilé, (2016); "Propuesta de acciones para la comercialización electrónica del Hotel Telégrafo", Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.

Pons, Hugo M.; Utset, Laura: "LA PLANIFICACIÓN Y EL MARKETING COMO INSTRUMENTOS DE ADMINISTRACIÓN" Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de Economía, Universidad de la Habana. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/38785468/LA-PLANIFICACION-Y-EL-MARKETING>

Presentación del Ministro de Turismo. "DESARROLLO DEL TURISMO AL CIERRE DEL AÑO 2012, PERSPECTIVAS PARA EL 2013. IMPLEMENTACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS".

Proyecto de Constitución de la Republica de Cuba, La Habana 2018.

Quintana Hernández, Adriana, Díaz Medina Antonio, (2019, mayo). "Identificación de los factores claves del éxito en la distribución del Grupo IBEROSTAR. Caso Hotel Iberostar Parque Central", Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.

Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, 8-10 de octubre de 1997. Ed. Política. La Habana.

Ricardo Díaz, Alejandro, Díaz Medina, Antonio, (2013, junio): "Exploración de las potencialidades actuales para el segmento 'People to People (P2P)' operados por la agencia Havanatur Celimar", Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.

- Rodríguez Echemendía, Elizabeth y Díaz Medina, Antonio, (2016): "COMPORTAMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL COMPLEJO HOTELERO RIJO-PLAZA-DON FLORENCIO". Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Rodríguez García, Víctor; Villar López, Lydia, (2012, enero-junio), Turismo en Cuba: desempeño reciente y evaluación de la participación extranjera": Economía y Desarrollo, vol. 147, núm. 1, , pp. 185-202
- Rodríguez Gonzalez, Maite, (2017, septiembre-diciembre); "La gestión de la distribución en la agencia de viajes Cubatur S. A.", Retos Turísticos, Vol. 16, No. 3.
- Rodríguez Noval, Raidel; Cuevas y Torres, (2017, junio): "Propuesta de acciones para la mejora de la distribución electrónica de alojamientos no estatales en el municipio Plaza de la Revolución"., Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Seguí León, Gladys Caridad; Rodríguez Miló, Daymelis, (2012, diciembre). "EL MARKETING POR UNA MEJOR CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS EN CUBA". Universidad de Pinar del Rio (Cuba). REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado
- Shaw, Eric H.; Jones, D. G.Brian, (2005). A history of schools of marketing thought (2005) Vol 5, Marketing Theory, Issue 3,
- Souto Anido, Lourdes; Pérez Herrera, Yaimara, (2012 julio-septiembre): "El rescate del enfoque de marketing en el contexto cubano actual". Cofin Habana, n.º 3, , | pp. 30-35
- Thomas", Kitterlin-Lynch, Del Valle, (2015). "Cuba's Future Hospitality and Tourism Business: Opportunities and Obstacles", Cornell University School of Hotel Administration, The Center for Hospitality Research (CHR)
- Torres Hechavarría, M.Sc. Lisandra, (2017): "Propuesta de esquema metodológico para la evaluación de la sostenibilidad del desarrollo turístico de destinos. Caso La Habana". Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. La Habana : Editorial Universitaria, ISBN 978-959-16-3387-3.
- TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2017, CUBA, World Travel & Tourism Council (WTTC).
- Turín López, Janet y Díaz Medina, Antonio (2011, junio): "Coherencia entre Cartera de productos de Havanatur Celimar y el comportamiento de compra de los CRE-

EE.UU.". Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.

Valdivia Barquin, Julio Antonio, (2010): "LA CRISIS ECONOMICA Y FINANCIERA MUNDIAL. SU IMPACTO EN EL TURISMO CUBANO". Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Díaz Medina, A. (2021). Distribución comercial y marketing en el sector turístico cubano. Explorador Digital, 5(1), 44-63. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1489>



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**.



Recibido: 08-09-2020 / Revisado: 01-11-2020 / Aceptado: 22-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1490>



## **El turismo, pilar del desarrollo local. Los paladares en Cuba.**

*Tourism, pillar of local development. The palates in Cuba.*

Dra.C Lourdes Cisneros Mustelier.<sup>1</sup> Lic. Diana Llanes Rosales.<sup>2</sup>

### **Abstract**

The objective of this work is to demonstrate the need to promote the creation of local projects that revalue traditions, customs, habits and history. With the launch of this entrepreneurial municipal initiative, the multiplier effect of Tourism on the rest of the sectors of the territory would be highlighted, achieving great benefits with growing social and economic development for the population.

In the research, theoretical level methods such as historical-logical, hypothetical deductive and others such as statistical and mathematical were used. In addition, sources of information and research techniques were used such as: interviews with owners and workers of non-state businesses, observation, bibliographic review among others that contributed to the analysis of aspects related to tourism, gastronomy and non-state establishments. state restoration.

**Key Words:** Gastronomic tourism; Local development; Cuban cuisine; Non-state establishments..

### **Resumen**

El objetivo del presente trabajo radica en demostrar la necesidad de impulsar la creación de proyectos locales que revaloricen las tradiciones, costumbres, hábitos e historia. Con la puesta en marcha de esta iniciativa municipal emprendedora, se resaltaría el efecto multiplicador del Turismo sobre el resto de los sectores del territorio, lográndose grandes beneficios con un creciente desarrollo social y económico para la población. En la investigación se emplearon los métodos de nivel teórico como el histórico-lógico, el hipotético deductivo y otros como el estadístico y matemático. Además, se emplearon

<sup>1</sup> Prof. Auxiliar, Facultad de Turismo, Universidad de la Habana, lourdes\_cisneros@ftur.uh.cu

<sup>2</sup> Facultad de Turismo, Universidad de la Habana, dianallanes1995@gmail.com

fuentes de información y técnicas de investigación tales como: entrevistas a propietarios y trabajadores de negocios no estatales, la observación, la revisión bibliográfica entre otras que tributaron al análisis de los aspectos relacionados con la actividad turística, la gastronomía y los establecimientos no estatales de restauración.

**Palabras Clave:** Turismo Gastronómico; Desarrollo local; Cocina cubana; Establecimientos no estatales.

## Introducción

Mundialmente todos los países que desarrollan la industria del turismo buscan ofrecer al mundo su cultura culinaria y todos poseen historias gastronómicas únicas; plagadas de olores, sabores y colores que son de gran agrado a los clientes que lo reciben. Los visitantes internacionales buscan conocer esa cultura, pero los nativos adoran su propia comida y la prefieren consumir cuando tienen posibilidades de incursionar en el mundo del turismo.

Convertir la actividad turística en factor determinante para la nación, desde la comunidad es razón suficiente para que el desarrollo turístico y el desarrollo local vayan de la mano, para esto se hace necesario ordenar adecuadamente los atractivos del municipio para que tengan un valor significativo como destino turístico y por lo tanto, se constituya como elemento sustancial del desarrollo económico de la localidad, además pueda convertirse en un producto competitivo, sin riesgo de desaparecer con el tiempo.

En el caso de Cuba, el desarrollo local se enfoca más como: “el proceso mediante el cual esa escala implementa las necesarias transformaciones en las dimensiones: ambiental-económico-productiva y político-social, a partir de una proyección estratégica elaborada y un plan que se cambiará y evolucionará con la práctica de los propios gestores. Pero este desarrollo no es totalmente independiente, sino que debe mantenerse interconectado con el entorno y formando parte del desarrollo nacional” (Guzón, 2003).

Aún así persisten trabas que imposibilitan el desarrollo local en comunidades que tienen potencialidades para su desarrollo, entre ellas la carencia de instrumentos en la escala local para la planificación y gestión de actividades turísticas y la complejidad que entraña un sistema de este tipo: Para eliminar estos obstáculos, Cuba pretende enfrentar el nuevo reto con un cambio de mentalidad en los actores; así como elaborando ofertas locales que integren los valores del territorio, su gente, sus costumbres, tradiciones e identidad, que los diferencie para insertarse en un mundo turístico globalizado, especializado y de calidad.

El mayor de estos desafíos está en que nuestro país tiene que asumir desde su cultura, desde su localidad, lo diferente, lo participativo, lo social, lo medioambiental, y desde lo

económico la integración de todos los actores, incluyendo la comunidad, sus habitantes y sus espacios para imponerse como destino turístico preferencial (Betancourt, 2012).

Desde los años 90 y hasta la actualidad las formas de gestión no estatal, que con más fuerza y rapidez proliferaron en Cuba, fueron los asociados al alojamiento y la restauración, y la mayoría operaron en sus inicios con el turismo internacional como mercado meta.

## Desarrollo

### La cocina cubana un punto y aparte

“La cocina es una forma universal de la actividad humana, tal como no es posible la existencia de una sociedad sin lenguaje, tampoco existe ninguna que no cocine de uno u otro modo determinados alimentos, convirtiéndose en una especie de lenguaje al que se le traduce sus estructuras inconscientes y en el cual intenta resolver y revelar determinadas contradicciones.

Entonces nos toca a nosotros los cubanos escoger nuestro “estilo étnico” y, en medio de tantos cambios, limitaciones y reticencias, decidir cómo hacemos para “traducir nuestras estructuras inconscientes”, según disciernen los citados estudiosos de las ciencias sociales, “el lenguaje simbólico de las comidas”, tratando de acostumbrar el criollismo del paladar a estos nuevos sabores, posibilidades y costumbres en los cuales hemos quedado inmersos, así como ocuparnos de la sustitución de aquellas memorias gustativas a las cuales ya no tenemos acceso, mientras intentamos “solventar y revelar” nuestras propias contradicciones, “traduciéndolas”, no según dictan nuestros gustos y costumbres, sino en función de las delimitadas posibilidades simbólicas de la cocina, alimentos y sabores, que nos permiten hoy nuestra época y alcance económico” (Dordevic, 2006).

La mayor de la Antillas tiene una forma de cocinar especial, esta tipicidad se le atribuye a la confluencia de dos factores, el español y el africano, aunque en épocas posteriores se sumaron elementos de la comida asiática, con la emigración china a finales del siglo XIX, incorporándose además lo norteamericano, lo yucateco, lo haitiano, lo jamaicano y lo caribeño en general; e incluso con reminiscencia de lo árabe y lo judío. ¡Todo un ajiaco! ... que, con el filtro de los siglos desembocó en un producto nuevo y autóctono: lo cubano.

A contrapelo con la opinión de algunos sobre la sencillez y pocas recetas, el arte culinario cubano constituye un libro abierto de nuevas páginas que se revitalizan día a día, como lo reafirman muchos expertos en el tema, mezclando lo succulento, lo delicado, lo atrevido, lo creativo y lo relevante que puede extraerse de los productos y del recetario cubano, hijo de la constante mezcla que somos, para así lograr mayor adaptación y creatividad, viviendo así de nuestra cocina, pero redirigiendo parte de ella hacia los códigos actuales.

A su vez, hay que ir educando los sentidos para percibir los detalles, lo exquisito, para que lo excepcional, de lo tradicional, navegue cargado de cuanto avidez se logre por lo estético, inteligente, delicado y ético del comer y el beber. Hay que reinterpretar y rediseñar la cocina de antaño, los productos de siempre junto a los nuevos y actuales, sin olvidar que para esto debemos entrenar los sentidos, culturizar la estética, educar la sensibilidad, entender el fenómeno de lo simple a lo complejo y viceversa. Lo híbrido hace parte de nuestras vidas, dando lugar a una fusión interesantísima. La mezcla es la clave del éxito porque incluye lo transcultural, mostrando lo diverso. Hoy se impone la identidad, pero como mezcla de lo gourmet y lo tradicional. El futuro de la gastronomía, sin dejar de ser el amasijo cultural que somos, dispares en esencia y apariencia, será del arte intuitivo culinario (Loyola, 2014).

### **Origen y evolución de los establecimientos no estatales de restauración gastronómica en Cuba (paladares).**

Un antecedente poco mencionado de los negocios no estatales de restauración gastronómica proviene del movimiento “underground dining” o “clandestine dining” que incluyen conceptos tan atractivos como los restaurantes clandestinos, llamados también suppers clubs, los pop-up restaurants o los restaurantes en casas particulares, garajes, tiendas o incluso “salas secretas” dentro de un restaurante, que pasan desapercibidos para la mayoría de las personas y cuyo gancho es precisamente su exclusividad y diferencia frente a los formatos convencionales. Que estos establecimientos sean clandestinos no significan que sean ilegales, se mueven en la clandestinidad simplemente con el objetivo de fomentar la exclusividad y el misterio dentro de la clientela. Además, cuentan con su licencia, sus permisos, perfil en Facebook y redes sociales.

El origen de este concepto podemos encontrarlo en antros de copas y comidas de la “Ley Seca” en los Estados Unidos, los paladares cubanos o las casas restaurantes de Chefs en Buenos Aires. La necesidad de dar una oferta prohibida en el caso de la Ley Seca y la necesidad de sobrevivir económicamente en tiempos difíciles como en Cuba y Argentina fueron los motores impulsores para esta actividad. “El Paladar Cubano” es el formato que más se asemeja con la tendencia actual.

**Paladar** es un término empleado exclusivamente en Cuba para designar a restaurantes montados y dirigidos por cuentapropistas. El término, de uso popular, tiene su origen en la telenovela brasileña Vale Todo, mostrada en Cuba a inicios de la década de los años 90. Paladar era el nombre de la cadena de restaurantes dirigidos por Raquel Accioli, la protagonista, interpretada por Regina Duarte. La transmisión de esta telenovela coincidió en la época que se concedieron las primeras licencias para el trabajo cuentapropista en Cuba, por lo que el público cubano bautizó así a los entonces establecimientos de nuevo tipo.

Precediendo estos acontecimientos la Gaceta Oficial de la República de Cuba publica el día 8 de octubre de 2010 una serie de actividades autorizadas para el ejercicio por cuenta propia, donde aparece relacionado el ejercicio de “elaborador/ vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico, ejerciendo la actividad en su domicilio mediante el uso de mesas, sillas, banquetas o similares hasta 20 capacidades.

Posteriormente, en diciembre de 2010 y hasta febrero de 2011 se desarrolla un proceso de discusión del proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, referidos en el Capítulo I, donde como constancia de la primera etapa de implementación de estas medidas es derogada la Resolución anterior y toma papel legal la Resolución 33/2011 de la Ministra de Trabajo y Seguridad Social que otorga un mayor número de capacidades en el ejercicio del trabajo por cuenta propia, esta vez posibilitando el soporte de servicio para 50 comensales.

### **Protagonismo de los negocios no estatales de restauración gastronómica dentro del sector turístico.**

Cuando triunfa la revolución, en el ámbito cubano ya existía una tradición multinacional en la cocina cubana, no precisamente con fines turísticos, sino satisfaciendo los gustos de una población donde coexisten una mezcla de identidades culturales, representadas en la existencia, desde las humildes fondas y trenes de cantina, hasta encumbrados restaurantes especializados en comidas internacionales.

Esto hace que la actividad turística en Cuba 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.

Dan fe de esto las opiniones de los clientes que acceden a sitios de intercambio de información y a la propaganda de las redes sociales. Hoy no pocas de estas instalaciones están insertadas en guías alternativas para el turismo internacional, porque son más pequeñas, que los grandes hoteles, y brindan una atención más personalizada. De ahí que la elaboración y venta de alimentos, sea una de las actividades más emprendedoras por el sector no estatal cubano y ocupan el segundo lugar en el trabajo por cuenta propia, justo detrás de los transportistas privados.

### **Caracterización de los establecimientos no estatales de restauración gastronómica (paladares) en La Habana.**

Desde el surgimiento de la actividad de restauración en el sector no estatal, puede plantearse que existen una serie de parámetros que influyen de modo permanente en el desarrollo de la misma. La capacidad de estos establecimientos es considerable, hasta 50

comensales, pero marca cierto grado de limitación si se hace referencia a la imposibilidad de poder realizar actividades de medio formato para festividades, como cumpleaños, bodas, entre otros motivos. Es una arista que recurre a una de las tantas desventajas o perfiles que pudieran hacer menos atractiva a un paladar.

En cierta medida estos negocios cuentan con excelentes trabajadores, muchos de ellos con experiencia en el sector del turismo, otros son personas que han adquirido conocimientos empíricamente pero con pleno dominio del oficio que realizan, y específicamente en el servicio gastronómico la fuerza de trabajo es un personal joven que proviene del sector universitario y laboran en el horario no escolar en estos establecimientos, ellos quizás no tengan la experiencia necesaria y en ocasiones puede ser un personal itinerante debido a la intensidad del trabajo que genera la actividad gastronómica pero son ágiles en el trabajo y con mucha disposición para asimilar todas las actividades que se les asignen.

Desde el punto de vista organizativo estos centros no están integrados por departamentos que permitan controlar y viabilizar su gestión de una manera más efectiva tanto de modo directo o de apoyo a los servicios. A tal situación es preciso establecer que la mayoría de estas acciones generalmente recaen en los hombros de los dueños de estos negocios, quienes deben contabilizar un estado relativamente suntuoso de operaciones, generalmente de forma manual y sin disponer, en muchos casos, del conocimiento necesario para ello.

Un ejemplo claro de lo descrito anteriormente es apreciable en las operaciones correspondientes a las partidas de ingresos, costos y gastos. Estos procesos no se llevan a cabo de una manera planificada, pues no se fijan metas o se estima algún presupuesto. No existe una noción clara de la importancia de contar con ciertos medios que minimizan obstáculos en estos procesos, tales como las conocidas fichas técnicas y los escandallos de producción. Procesos como el de compra e inventarios no están sujetos a la aplicación de algún modelo o sistema, simplemente se ejecutan acorde a las necesidades diarias. En torno a esta disyuntiva debe subrayarse que estos restaurantes han sido situados en locales adaptados y no concebidos para esta funcionalidad, por lo que en muchos casos no cuentan con las condiciones óptimas para el almacenamiento de diversas materias primas.

Otro aspecto que las caracterizan es que en general, no cuentan con sistemas de gestión de la calidad incorporada y que suelen desconocerse algunos procesos cruciales en el desempeño de la actividad por parte del cliente interno; es indiscutible que la calidad es concebida y asumida como una necesidad primaria en el negocio. Es fácil atestiguarlo al visitar la mayoría de estos sitios y percatarse en el esmero y el sentido de pertenencia con que se labora, siempre se piensa en los resultados y en las mejoras que han de implementarse.

---

**Situación actual de los paladares en la habana. Estudio de caso: municipio centro Habana.**

La existencia de estos restaurantes privados especializados en las más diversas tradiciones culinarias nacionales e internacionales, sitúa parte de la actividad gastronómica local entre las nuevas formas de gestión no estatal con mayor dinamismo y originalidad del territorio. Esto resulta muy favorable porque, primero una buena gastronomía es tarea pendiente desde hace mucho tiempo; segundo, de tantos “timbiriches” y restaurantes que se han levantado en una y otra esquina, pocos estaban a la altura, ni tan siquiera clasificaban para segunda categoría. Tercero y, por último, en muchos de estos espacios sociales, que lo son, van de la mano profesionalidad, compromiso con el cliente y pensamiento en grande, lo cual se traduce simplemente, en hacer bien las cosas, intentar ser los mejores e innovar todo el tiempo.

**Problemática Vigente:**

- Dificultades en la posibilidad de acceder de manera estable a determinados suministros.
- Falta de estabilidad para adquirir insumos y altos precios que se pagan por las copas, vajillas, vasos, cubertería al no existir un mercado donde comprar más barato.
- La ausencia de un mercado mayorista estable de materias primas, es uno de los principales inconvenientes que inciden de forma directa.
- La adquisición de los recursos necesarios en el mercado negro, lo cual repercute en el precio de los productos, altera la estabilidad de los costos de elaboración, distorsiona las partidas de gastos reales justificables e incentiva las ilegalidades.
- Limitaciones en cuanto a la obtención de créditos bancarios y financiamiento de inversiones.
- Dificultades para el remozamiento y mantenimiento de los espacios que ocupan estos establecimientos que generalmente son viviendas muy antiguas y necesitan una inversión preliminar a veces elevada para garantizar su acondicionamiento.
- Retos y desafíos:
  - Estimular la creatividad y la competitividad.
  - Mejorar la economía individual y colectiva.
  - Aumentar y fomentar la capacitación, la educación y la formación.
  - Lograr la fusión cultura-turismo.
  - Aumentar la calidad de las propuestas gastronómicas y posicionarse como atractivo turístico local.
  - Incorporar visitantes que viajen motivados por la gastronomía.
  - Comprender mejor el fenómeno del turismo gastronómico para demostrar que la gastronomía puede ser un atractivo turístico primario.

- Identificar las principales motivaciones gastronómicas y distinguir si las personas que viajan por motivos gastronómicos asocian la gastronomía a la cultura de la localidad.

Evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter para los restaurantes no estatales.

**1-Intensidad de la rivalidad:** Gran parte de los establecimientos no estatales de restauración gastronómica del municipio compiten entre sí, ya que varios de ellos comercializan ofertas similares, dirigidas al mismo segmento de mercado.

**2-Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Esta fuerza está siempre latente, por la proliferación de esta actividad como forma de empleo, cada día se insertan más competidores, por un lado, con menores costos, buenas ofertas, precios más bajos, mayor creatividad, estrategias de marketing y publicidad mejor diseñadas. Por otra parte, existe una tendencia a la apertura de establecimientos con propuestas novedosas con estilos más atrevidos, con otros precios, lo que los diferencian de los ya existentes. La aparición de estos nuevos negocios suele ser una mala noticia para los ya establecidos, pero los nuevos concurrentes normalmente aportan no solo una nueva capacidad, sino también recursos significativos e ideas frescas sobre como competir.

**3- Poder de negociación con los suministradores:** La adquisición de productos y materias primas está distribuida en tres segmentos:

- Tiendas recaudadoras (Red de tiendas Minoristas): Una gran variedad de productos se obtienen de estos establecimientos por lo que en ocasiones se crea un caos ante el déficit de los mismos. Evidenciándose dificultades con la entrada al país de los productos importados y carencia de materia prima para la producción de los productos nacionales, sumándole a esto que son los mismos productos demandados por la población en general, por lo que el suministro es insuficiente.
- Mercados Industriales en CUP: Estos establecimientos también proveen a los hogares ya que ofertan productos a precios más o menos asequibles, pero la demanda supera la oferta, debido a que muchos consumidores provienen del sector privado y acuden a esta opción acaparando grandes cantidades de estos productos para poder minimizar sus costos y optimizar el funcionamiento y rendimiento de sus negocios.
- Ferias y agro-mercado: (estatal-privado): Ambas opciones ofertan productos para todos, pero de igual forma existen deficiencias en cuanto a variedad, cantidad, precio, en ocasiones escasean los productos por temporadas y en el caso de los estatales sufren el infortunio de la transportación y distribución de los productos.
- Ante estas dificultades resultaría factible transferir riesgos hacia las cooperativas agropecuarias, pesqueras, avícolas u otras formas de gestión como alternativa que garantice los suministros con la calidad requerida en tiempo y forma, sobre la base

de una contratación justa y beneficiosa para ambas partes y prime la relación-costo-beneficio.

**4- Poder negociador del cliente:** La principal meta es satisfacer al cliente sobre todas las cosas, por lo que una oferta con precios diferenciados, con políticas de descuentos, pago de comisiones, será una estrategia competitiva para los negocios.

**5-Amenaza de productos sustitutos:** Para un mejor desarrollo, se renueva periódicamente la carta menú, teniendo en cuenta los productos de temporada, lo que contribuirá a mantener siempre una oferta disponible y variada. Por otra parte, tomar medidas ante la insuficiencia de productos, como la elaboración artesanal de algunos de ellos que minimicen los costos y garanticen la existencia.

Es importante señalar que el éxito de estas empresas estará garantizado si se concentran en conocer las necesidades de los consumidores, además de aunar fuerzas de trabajo y activos también elaboraran estrategias de éxito para entender su entorno competitivo y los factores que determinan la rentabilidad a corto y largo plazo.

### **Aplicación de la Matriz DAFO**

Este tipo de diagnóstico ayuda a plantear acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a estos negocios contra las amenazas teniendo conciencia de sus debilidades y fortalezas lo que permitirá definir estrategias, estableciendo objetivos reales y consistentes. Estas estrategias pueden manifestarse de las siguientes maneras: }

**Defensiva:** puede adoptarse cuando los negocios están preparados para enfrentarse a las amenazas o si su oferta ya no se considera líder deben resaltar lo que lo diferencia de la competencia. En caso de que disminuya la cuota de mercado, buscar clientes que sean más rentables y protegerlos estableciendo un plan de fidelización de clientes.

**Ofensiva:** se debe implementar una estrategia de crecimiento cuando las fortalezas son reconocidas por los clientes. Por otra parte, se puede atacar a la competencia para exaltar las ventajas.

**Supervivencia:** si los negocios se enfrentan a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia, es inteligente dejar las cosas como están hasta que se asienten los cambios que se produjeron y observar atentamente la internalización del entorno antes de lanzarse a la red.

**Tabla 1:** Matriz DAFO.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Negocios posicionados por la calidad del producto que ofrecen. 2. Alto sentido de pertenencia de los empleados que contribuyen con su esfuerzo continuo hacer bien las cosas y mejorarlas. 3. Alto grado de reconocimiento por parte de los turistas. 4. Capital humano, joven, calificado y entusiasta. 5. Exclusividad de la oferta gastronómica. 6. Mejora de la calidad de vida colectiva e individual de todos los actores involucrados	1. Incertidumbre en la captación y selección de mano de obra calificada. 2. Desvinculación del sector turístico. 3. Insuficiente orientación metodológica y capacitación. 4. Dificil acceso a equipamiento tecnológico moderno. 5. Acceso limitado a las NTIC.
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. La competencia constante entre establecimientos que poseen ofertas similares. 2. La escases de productos de todo tipo (insumos, materias primas, productos agrícolas). 3. Ausencia de un mercado mayorista. 4. Marco regulatorio existente para las exportaciones de insumos, materias primas, alimentos. 5. La incidencia de cambios climáticos que afectan la producción de alimentos que aseguran la disponibilidad de materias primas. 6. Inestabilidad en la adquisición de algunos productos en el mercado interno que inciden directamente y de forma negativa en los costos de elaboración.	1. Mejoramiento de la imagen del barrio. 2. Alineación de los intereses del sector estatal y no estatal. 3. Implementación de las medidas expresadas en los Lineamientos que favorecen al sector no estatal de restauración gastronómica. 4. Estrechar vínculos con otras formas de gestión no estatal 5. Permite al Estado liberarse de algunas prestaciones en relación a los servicios gastronómicos y toda la infraestructura que genera en cuanto a inversiones, equipamiento, suministros, entre otros. 6. Contribuir con el financiamiento del presupuesto para el desarrollo local municipal.

<p>7. Secuelas que se derivan del deterioro del ambiente urbano.</p> <p>8. La existencia de destinos gastronómicos en América Latina como: Perú, México, Argentina, Colombia.</p> <p>9. Falta de respaldo institucional.</p>	<p>7. Posibilidad de diversificación y adquisición de nuevos consumidores.</p> <p>8. Aumento de la cuota de mercado.</p> <p>9. Potenciar la competencia entre los establecimientos con ofertas gastronómicas similares.</p> <p>10. Posibilidad de integración en el sector turístico, no como un complemento de la oferta sino como un producto distintivo.</p> <p>11. Posicionamiento de Cuba como destino turístico seguro.</p> <p>12. Crear fuentes de empleos.</p>
--	--

**Tabla 2: Matriz de Impactos Cruzados**

	1	2	3	4	5	6	7	8	8	10	11	12	Total	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Total	Total
<b>F1</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>36</b>	3	0	0	0	2	2	2	3	2	<b>14</b>	<b>50</b>
<b>F2</b>	1	2	3	0	3	0	0	0	0	2	1	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>15</b>
<b>F3</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	<b>32</b>	2	0	0	0	2	0	2	3	0	9	<b>41</b>
<b>F4</b>	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	<b>8</b>
<b>F5</b>	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	<b>33</b>	3	3	3	3	3	1	3	3	0	22	<b>55</b>
<b>F6</b>	3	3	3	3	0	3	0	0	0	0	0	3	<b>18</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>18</b>
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>141</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>46</b>	<b>187</b>
<b>D1</b>	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	<b>10</b>
<b>D2</b>	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>29</b>	0	0	0	0	0	0	0	3	3	6	<b>35</b>
<b>D3</b>	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	<b>9</b>
<b>D4</b>	0	3	3	0	0	0	3	3	3	3	0	0	18	0	0	0	3	0	0	0	1	0	4	<b>22</b>
<b>D5</b>	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	0	<b>28</b>	3	0	0	0	0	0	0	3	3	9	<b>37</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>88</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>113</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>229</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>71</b>	<b>300</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la Matriz DAFO.

El mayor impacto resultante de las interacciones ponderadas se alcanza en el cuadrante de las Fortalezas y Oportunidades. El territorio se encuentra en una posición deseada por lo que deben aprovecharse al máximo las Fortalezas las cuales constituyen sus fuerzas motrices: F1, F2, F3, F5 y F6. Por su parte las Oportunidades que brindan el entorno: O1, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10, O12 tienen condiciones aceptables que potencian los atributos de la localidad para convertirlo en un escenario interesante para el turismo gastronómico, actividad que aportará resultados muy positivos al municipio por lo que se puede desarrollar una estrategia del tipo Ofensiva para una posible implementación.

---

**Otro enfoque analítico sobre el territorio.**

Con respecto al análisis del macro-entorno donde intervienen un conjunto de condiciones que influyen o afectan de igual manera a todos los negocios y sus dimensiones abarcan diferentes ámbitos:

- **Económico:** El sector de restauración gastronómica es una sección lucrativa por naturaleza, y la inserción de nuevos espacios genera beneficios para la comunidad y aporta ingresos al presupuesto territorial, en especial al de Centro Habana, por esta razón la apertura de nuevos negocios en la ciudad no escapa de ello, pues la aparición de estos fomenta el desarrollo de la actividad turística urbana.
- **Demográfico:** Aceptable por la heterogeneidad de la población del municipio, no solo por sus habitantes sino también por la cantidad de personas foráneas temporales que se alojan en los hoteles cercanos y arrendamientos privados, lo que posibilita cierta estabilidad en los consumidores.
- **Socio- Cultural:** Positivo por el aporte de los diversos estilos de vida de la comunidad, así como sus necesidades y expectativas lo que permite una retroalimentación continua, intercambio que permite la mejora continua de las ofertas y los servicios.
- **Tecnológico:** Adecuado, debido a que poseen el equipamiento necesario, tecnología e instalaciones indispensables para el desarrollo de todas las actividades (clima, refrigeración, fluido eléctrico, gas, agua).
- **Político- Legal:** Respaldo por el decreto Ley N°141/1993 que legaliza el trabajo por cuenta propia.
- **Medio-Ambiental:** Ordenado en función del entorno pues deben cumplir con los requisitos de accesibilidad establecidos, sin barreras arquitectónicas. También se aprovechan las condiciones ambientales naturales de luz y aire administrándose los sistemas de climatización e iluminación artificial, así como la reducción de ruidos y olores (compresor de equipo de clima aislado y empleo de extractores para la evitar la concentración del calor y los olores). Es necesario señalar que el municipio presenta un deterioro urbanístico avanzado lo que lacera la imagen local, aunque se han reanimado espacios y viviendas que poseían un alto nivel de deterioro y antigüedad. Existe un alto nivel de colaboración y cordialidad entre los negocios.

Durante el transcurso de la investigación y confección del diagnóstico fue difícil encontrar elementos que permitieran hacer una valoración cuantitativa de los beneficios que genera especialmente este sector a la localidad. Uno de los elementos limitantes fue la desactualización del anuario estadístico del territorio donde se exponen las cifras de todas las actividades económicas y se comparan con los resultados del período anterior lo cual permite el análisis de su comportamiento, cuestión que debería ser importante para la toma de decisiones y formulación de estrategias en función del mejoramiento territorial. Aún así se hace necesario demostrar cuales son las contribuciones de este sector al presupuesto municipal con la intención de expresar el efecto multiplicador que tiene la actividad gastronómica no estatal dentro del municipio.

---

**Propuesta de acciones que permitan a los negocios no estatales de restauración gastronómica del municipio centro Habana, ser complemento de la oferta extra hotelera.**

Una vez concluido el diagnóstico y delimitadas las oportunidades y limitaciones que posee la actividad gastronómica no estatal del territorio esencialmente la de las Paladares se procedió a redactar un conjunto de acciones que posibiliten la integración de las mismas al sector turístico tomando como premisa el impacto que pueden ocasionar en los siguientes aspectos:

**Económico:** recapacitar con relación al manejo y distribución del Presupuesto Municipal, al cual se destinan estos aportes, aunque queda claro que hay sectores prioritarios (Salud, Educación, Asistencia Social y Deporte) y considerar parte de este a la planificación del presupuesto para el desarrollo local destinado fundamentalmente a la recuperación de los servicios públicos: agua, gas, alumbrado público, viales, recogida de desechos, comunicaciones, mantenimiento constructivo a las viviendas que son de vital importancia para la población, la comunidad y el entorno general contribuyendo a la mejora de la imagen del municipio.

**Social:** según trabajadores contratados y salarios se garantiza una empleomanía que pudiera ser de mayor incorporación y puede nutrirse de antiguos trabajadores desocupados y calificados, amas de casa, estudiantes y trabajadores estatales con doble vínculo laboral (estatal y no estatal). La elevación del nivel de protección de los trabajadores al ser beneficiados por la Ley de Seguridad Social.

**Turismo:** existen vías alternativas de apoyo a la red extra-hotelera oferta complementaria a la actividad turística. Con relación a la integración de nuevos conceptos en la gestión turística local se garantiza una nueva forma de desarrollo con diseño de productos integrados permitiendo una estrategia de integración en la gestión de un destino en particular efecto que puede impactar positivamente en el posicionamiento de la marca país, en este caso el destino Cuba.

**Desarrollo Local:** todos los beneficios soportan, apoyan y garantizan el desarrollo local.

Es interesante comprender los valores que se forjan en los colectivos que en estos establecimientos laboran donde prima: el respeto, la profesionalidad, la cordialidad, el altruismo, la competitividad siendo el capital humano una de sus mayores fortalezas. Aunque es complicado el tema de la capacitación y actualización lo cual queda relegado al trabajo del día a día, a las propias exigencias de la mejora de la calidad continua, el desafío de las escasas y las ausencias de determinados elementos que por una parte estimulan la creatividad, la innovación y a veces la improvisación; por otra parte, entorpecen el desarrollo de una actividad tan compleja como la gastronomía. Aún así los establecimientos que hoy existen asumen todas estas dificultades con una tremendísima responsabilidad y luchan por continuar manteniéndose e incluso crecer, pero se hace necesario que exista más respaldo gubernamental que los ampare comprendiendo que su existencia mejora la vida local.

Las propuestas apuntan hacia:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

### **Acciones propuestas**

- Potenciar que los Paladares del municipio Centro Habana, como experiencia, se conviertan en anfitrionas del turismo gastronómico.
- Incentivar el turismo gastronómico como oferta complementaria o como una nueva modalidad turística en la localidad contribuyendo a reforzar la marca país.
- Crear una agencia que promueva e incentive al turismo gastronómico.
- Reforzar los procesos inversionistas en la planta hotelera del municipio en la mejora de la planta habitacional existente y fortalecer los servicios básicos: agua, electricidad, alumbrado público, recogida de desechos, comunicaciones, viales.
- Arrendar al sector no estatal aquellos espacios que las instalaciones hoteleras dispongan y estén aptos para ofrecer servicios gastronómicos o establecer el régimen de cooperativas.
- Fortalecer la promoción de los establecimientos no estatales en las redes sociales, campañas publicitarias de Cuba como destino turístico.
- Apoyar la promoción y publicidad con la ayuda de la NTIC (herramientas on line) para la comunicación del turismo gastronómico.
- Elaborar una guía de establecimientos de restauración gastronómica en diversos soportes, digital, papelería, aplicaciones móviles.
- Diseñar un mapa que contenga la ruta gastronómica de la localidad.
- Fomentar la capacitación y la superación de los profesionales de la gastronomía.
- Divulgar más la existencia de los centros de orientación metodológica con relación a la actividad gastronómica dígame: La Asociación Culinaria y las Escuelas de Hotelería y Turismo.
- Organizar encuentros de comercialización e intercambio.
- Involucrar más a las AAVV en la contratación con las Paladares.
- Actualizar y rediseñar los sitios de Internet cubanos como: Directorio Turístico, La Habana Travel, Cubageotur.
- Permitir el acceso a tecnología avanzada que permita una mejor preparación de las elaboraciones culinarias logrando que estén más a tono con las tendencias actuales.
- Poner en valor los elementos favorables que posee el territorio para el desarrollo de la actividad turística y particularmente en el sector de restauración gastronómica no estatal.

## Conclusiones

Una vez culminada la investigación se manifiesta que quedaron cumplidos los objetivos propuestos pues se hizo referencia a todos los conceptos empleados. En cuanto al diagnóstico realizado las Paladares del municipio demostraron tener oportunidades y limitaciones para el desarrollo de sus actividades por lo que recomendaron una serie de acciones que pueden incidir en el desarrollo del turismo gastronómico como actividad turística complementaria que favorezca el desarrollo local. De manera concluyente queda resumida de la siguiente manera: No está resuelto en nuestra economía el papel del mercado, que sigue marginado en la práctica.

- El Turismo Gastronómico puede constituir para Cuba en general y sus destinos específicos en particular, una propuesta para la diversificación de sus productos turísticos, tomando como referencia sus atractivos tanto reales como potenciales.
- La conveniencia de la utilización de los Paladares como atractivo turístico local se demuestran porque son capaces de generar empleos para la población residente y sus ganancias se revierten en el desarrollo de la comunidad además de reanimar el espacio urbano.
- Las localidades ostentan valores históricos- culturales y numerosos establecimientos que pueden constituir una motivación para el turismo, además de la idiosincrasia de sus habitantes, elementos que constituyen recursos valiosos y aprovechables para el desarrollo de la actividad turística.

## Referencias bibliográficas

- Betancourt, M.E. El turismo, pilar del desarrollo local en Cuba. En [www.juventudrebelde.cu/cuba/el-turismo-pilar-del-desarrollo-local/http://](http://www.juventudrebelde.cu/cuba/el-turismo-pilar-del-desarrollo-local/http://). Consultado: 24.10.2014
- Guzón, A (2003). Estrategias municipales para el desarrollo. Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. La Habana: Editorial Academia.
- Dordevic, J. De las tradiciones del gusto y el criollismo del paladar En <http://www.cubaliteraria.cu/articulo.php?idseccion=8> - Cubaliteraria/ Consultado: 27.11.2014
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011). En: VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. Cuba.

---

Loyola, V. De lo tradicional y lo Gourmet. En <http://www.revistaexceleacias.com/>.  
Consultado: 04.02.2015.



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Cisneros Mustelier, L., & Llanes Rosales, D. (2021). El turismo, pilar del desarrollo local. Los paladares en Cuba. Explorador Digital, 5(1), 64-80.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1490>



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**.



Recibido: 09-09-2020 / Revisado: 02-11-2020 / Aceptado: 23-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1491>



## **Evaluación de los recursos turísticos en Canasí.**

*Evaluation of tourist resources in Canasí.*

Lic. Adriana Morales Blanco.<sup>1</sup>

### **Abstract**

The fundamental objective of the present investigation is to evaluate the resources tourist present in Canasí Cove. To carry out the investigation methods like the documental revision they are used, the observation, the method Delphi, interviews to leaders, squares and specialists, and tools like the inventory records and hierarchization are used. This allowed discover its potential for the sustainable development of the area in within short-, medium- and long-term time planning. The result of the investigation constitutes to complete and to present the inventoried resources, categorized and hierarchized in an inventory record. It is possible to demonstrate the real value that Canasí possesses for the development of the tourism in the north coast of Santa Cruz.

**Key Words:** Resources; Inventory; Canasí; Tourism.

### **Resumen**

El objetivo general de la presente investigación es evaluar los recursos presentes en una de las abras más bellas del mundo (Abras de Canasí, provincia de Mayabeque, Cuba) con un enfoque turístico. Para realizar la investigación se utilizan métodos como la revisión documental, la observación, el método Delphi, entrevistas a dirigentes, cuadros y especialistas, y se emplean herramientas como las fichas de inventario y jerarquización. El resultado final de la investigación lo constituye el completamiento y presentación de los recursos y atractivos turísticos inventariados, categorizados y jerarquizados en una ficha de inventario. Esto permitió definir su potencialidad, y las posibles oportunidades que estratégicamente puedan aprovecharse para la realización de acciones que consideren el desarrollo sustentable del área en un marco temporal a corto, mediano y largo plazos. Se logra demostrar el valor real que posee Canasí para el desarrollo del turismo en el litoral norte de Santa Cruz.

**Palabras Clave:** Recursos; Inventario; Canasí; Turismo.

<sup>1</sup> Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba, amoralesb00@gmail.com

## Introducción

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos.

En la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el Turismo en el período del 2016-2021, específicamente en el lineamiento 208 se precisa que es prioridad “continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”. El lineamiento 212, promueve también la necesidad de inversión extranjera: “Continuar incrementando la participación de la industria y los servicios del país en los recursos que se utilizan en la operación e inversión turística. La participación de la industria nacional deberá desarrollarse con financiamiento a largo plazo.”

Desde inicios del milenio Abras de Canasí ubicado en el litoral del municipio Santa Cruz del Norte, provincia de Mayabeque, Cuba, ha sido objeto de estudio por geógrafos cubanos, punto de interés de los organismos vinculados al ordenamiento territorial debido a la belleza natural del entorno (Centro Nacional de Áreas Protegidas, 2009) y oportunidad para cumplir con las legislaciones antes mencionadas. De hecho, el Ministerio de Turismo (MINTUR) incluyó en su cartera de oportunidades para la inversión extranjera la propuesta de creación de un parque temático en la zona en el año 2017

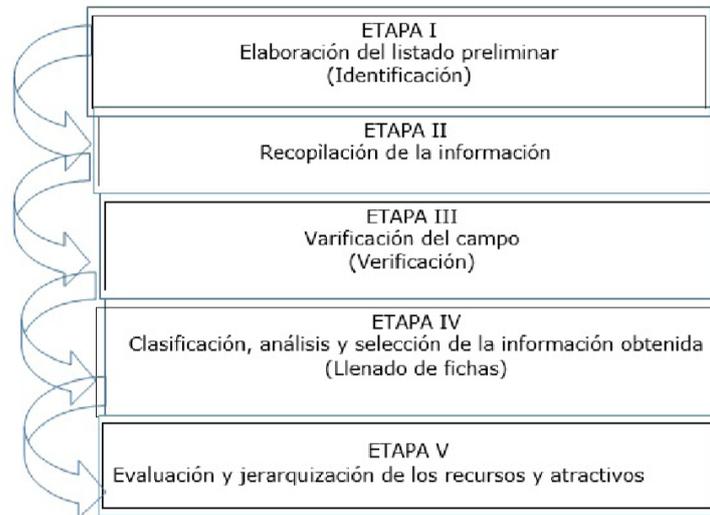
Hasta el momento se conocen estudios geológicos de la zona, aunque ninguno evalúa los recursos allí presentes con un enfoque turístico. Por eso la presente investigación se propone evaluar los recursos turísticos de Abras de Canasí, a través de un inventario que bien podría resultar un modelo para estudios de otras propuestas de inversión en productos turísticos con condiciones naturales e infraestructurales similares. Ello permitirá identificar el potencial de la zona y posibles modalidades a desarrollar, facilitará el proceso de planificación física, ordenamiento territorial, y gestión estratégica de la zona de Jibacoa, al cual pertenece el abra, y enriquecerá las propuestas de inversión que se establezcan del lugar.

## Procedimiento metodológico para la evaluación de los recursos.

Luego de una exhaustiva, larga y detallada búsqueda y revisión de bibliográfica en todas las fuentes de información posibles se encuentran varios procedimientos y metodologías para clasificar y evaluar recursos y atractivos turísticos. Entre ellos los de Jean Camara, Gómez Ortega, y Morcate Labrada (2019), MINCETUR (2006), OMT (1978), Sierra

López (2006), Font Aranda (2013), Gavín Morales, D.E. (2019) y el del Ministerio de Culturas y Turismo (2011).

Finalmente se selecciona como procedimiento metodológico el utilizado por el Ministerio de Culturas y Turismo (2011) y se tomarán elementos de las consideraciones de otros autores para desarrollar cada etapa de aquel (Figura 1)



**Fuente 8** Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia (2011)

**Desarrollo**

En la **Etapa 1** se **listarán los recursos** obtenidos a partir de fuentes bibliográficas en Internet, la Facultad de Geografía, La Universidad de La Habana y la Biblioteca Nacional de Cuba (BNC). Esta etapa permite aproximarnos al contenido y área de estudio y se tendrán en cuenta las clasificaciones, características y detalles de los recursos según la tabla 1.

**Tabla 1:** Clasificación de los recursos

Categoría: Recursos Básicos Naturales

Tipos	Subtipos	Características
Montañas	Cordillera Altiplanos Mesetas, Cerros Bosque de Piedras	Altura, morfología, región natural en que se encuentran. (costa o chala, yunga, etc.) clima, cambios estacionales, vegetación, fauna, caminos, senderos y rutas, tipos de erosión predominante.

Planicies	Desiertos Llanuras Tablazos Pampas Salinas Dunas (Médanos)	Región natural en que se encuentra (costa o chala, yunga, etc.) clima, cambios estacionales marcados extensión, morfología (permite conocer cómo se han formado la superficie terrestre) vegetación fauna.
Abras		Geología clima, altura caminos, senderos, rutas, vegetación, fauna (se asumen a partir de las correspondientes a las quebradas)
Cuerpos de agua	Lagos, lagunas Oasis, pantanos Albufera, Humedales	Región natural en la que se encuentra; extensión, profundidad presencia de islas.
Ríos		Calidad del agua (color, temperatura, transparencia) flora fauna centros poblados cercanos zonas de pesca, navegables, caudal.
Costas	Islas, penínsulas Bahías, puntas Playas Esteros Manglares, caletas	Región natural en la que se encuentra temperatura calidad y propiedades del agua (color, transparencia, salinidad, temperatura) dimensiones y morfología clima, profundidad flora y fauna circundante.
Grutas o Cavernas, Cuevas		Dimensiones, formación de depósitos: estalactitas, estalagmitas, presencia de cursos de agua internos flora y fauna
Lugares Pintorescos	Lugar pintoresco de flora o fauna, Bosques, Miradores Caminos Pintorescos	Ubicación de sitios extensión, altitud, clima puntos de interés caminos, sendas, rutas especies de interés

---

Categoría: Recursos Básicos Culturales

---

Creencias Populares	Cuentos Costumbres Leyendas Mitos, Tradiciones	Lugar y fecha de acontecimiento, duración. Descripción de la ceremonia, lugar, tipos de sucesos (histórico, contemporáneo, etc.)
---------------------	--	--

*\*De MINCETUR (2006)*

Categoría: Recursos Complementarios

Infraestructura Turística o Infraestructura técnica y de servicios	Planta turística o Estructura turística
---	--

Tipo	Subtipo	Tipo
Alojamiento	Hoteles, hostales, pensiones, casas para alquilar, campings, refugios y albergues	1. Redes de transporte 2. Comunicaciones 3. Agua y saneamiento 4. Energía 5. Salud. 6. Agua y playa: muelles, carpas, puentes 7. Montaña: miradores, senderos
Restauración	Restaurantes, cafeterías y bares	
Instalaciones de ocio	Discotecas, centros nocturnos, salas de fiesta, piscinas, parques de diversiones, centros deportivos y pistas deportivas.	
Instalaciones culturales	Centros culturales, galerías de arte, bibliotecas, cines, teatros, museos, asociaciones culturales. *	

*\*De Rodríguez (2006)*

---

\*De Jean Camara, Gómez Ortega, y Morcate Labrada (2019) para los puntos del 1 al 5

\*De Guerrero y Ramos (2014) para los puntos 6 y 7

---

\* Para caracterizarlos se tiene en cuenta ubicación, fecha de fundación, historia, tipo de propiedad, unidades de servicio, estado. Los resultados de las descripciones de este tipo de productos aparecen en la etapa 5

---

**Fuente 1** Elaboración propia a partir de MINCETUR (2006), Jean Camara, Gómez Ortega, & Morcate Labrada (2019) y Rodríguez (2006)

En la **Etapa 2 de Recopilación de información escrita**, se realizarán visitas a todas las entidades públicas relacionadas con los mismos, estas son: Instituto de Planificación Física (en la Habana y Mayabeque), la Facultad de Geografía, Biblioteca Nacional de Cuba, Gobierno Provincial (Mayabeque) e Instituto de Geografía Tropical. La información a buscar se refiere a las características o rangos relevantes que le dan interés turístico a los recursos y atractivos identificados en la etapa inicial para presentarla en la ficha de inventario de recursos y atractivos.

En la **Etapa 3 Trabajo de Campo**, se verifica la validez de la información recopilada en la investigación, para ello se visitarán cada uno de los recursos y atractivos evaluando la vigencia y fidelidad de la información disponible. Se aplicaron entrevistas a especialistas, como a la delegada del Consejo Popular Abras de Canasí y otras entidades en la provincia, con el fin de actualizar o complementar información. También se utiliza como herramienta una guía de observación para identificar nuevos recursos y el estado actual de ellos. Como paso final de esta etapa se muestran consecutivos al listado inicial, los nuevos recursos que fueron identificados. En esta etapa es importante apoyarse en todos los medios disponibles (videos, fotografías, mapas, entre otros).

La **Etapa 4 Clasificación**, análisis y selección de la información obtenida, consta de dos momentos: el llenado de la Ficha de Inventario y la validación de la metodología empleada que constituye el punto de transición a la etapa 5.

El inventario de recursos constituye un registro y un estado integrado de todos los elementos turísticos que por sus cualidades naturales, culturales y humanas pueden constituir un recurso para el turista, por lo que representa un instrumento valioso para la planificación turística, toda vez que sirve como punto de partida para realizar evaluaciones y establecer las prioridades necesarias para el desarrollo turístico nacional. (MINCETUR, 2006).

Para el diseño de la ficha se tomará en cuenta el modelo propuesto por el Viceministerio de Turismo de Perú, al considerarse uno de los más referenciados y completos de los modelos estudiados. No obstante, se modificaron algunos elementos:

- Los aspectos cuyas respuestas coincidían para todos los recursos, se suprimieron de las fichas y se añadieron al inicio del inventario.
- Se suprimieron secciones como la Infraestructura y otros servicios, por considerarse recursos complementarios y unidades de análisis independientes a inventariar.

La validación de la metodología a emplear se realizará a través del método Delphi. Consiste en la utilización sistemática del juicio de un grupo de especialistas para obtener un consenso de opinión. Las principales características del método son: anonimato de los especialistas (ausencia de interrelación), retroalimentación controlada por el facilitador, respuesta estadística de grupo.

Para la validación mediante el método Delphi del procedimiento que se ha seleccionado se siguieron los siguientes pasos:

- I Seleccionar el coordinador;
- II Definir la concepción inicial del problema;
- III Elaborar lista de candidatos a especialista;
- IV Calcular el número de especialistas;
- V Determinar el coeficiente de competencia de cada especialista;
- VI Seleccionar los especialistas;
- VII Trabajar con el grupo de especialistas;
- VIII Calcular la concordancia entre los especialistas

En la **Etapa 5, Evaluación y jerarquización de los recursos turísticos**, se logrará la estructuración y operatividad del instrumental orientado a la evaluación y jerarquización de los recursos, es decir, hacer tangibles, medibles y registrables las variables.

Para la evaluación se adaptaron las herramientas de Jean Camara, Gómez Ortega, & Morcate Labrada (2019), que las diferencian según sean los recursos básicos o complementarios. El valor de las jerarquías se diferencia para recursos básicos y complementarios. Además, también se obvió la distinción que hacen dentro de los recursos básicos entre reales y potenciales, y los indicadores de evaluación pertinentes a cada uno: “flujo de turistas” y “demanda potencial”, respectivamente; estos fueron fusionados en “demanda de visitantes”, como muestra la siguiente tabla:

**Tabla 1** Valores para medir los recursos básicos

Indicadores de evaluación	Criterios de medición del recurso (puntaje)				Ponderación
	6	4	2	1	
Singularidad	Único	Raro	Escaso	Normal	3
Imagen turística real	Excepcional	Muy bueno	Bueno	Normal	2
Estado de conservación	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	1,5
Demanda turística	Internacional	Nacional	Municipal	Local	1

**Fuente 2** Elaboración propia basada en Jean Camara, Gómez Ortega, y Morcate Labrada (2019)

Los datos que proponen para la evaluación en su ficha de jerarquización para los recursos básicos se adjuntarán al modelo de ficha de inventario de Mincetur (2009) definido en la etapa 4. Los indicadores estado de conservación y demanda turística se sustituyen por “coherencia con los recursos naturales” y “conocimiento del recurso”, con el objetivo de saber su popularidad y facilidad para recrearlos en el entorno, como a continuación se expone:

**Tabla 2** Ficha de jerarquización para recursos básicos.

Jerarquización		Valor		
Código	Factores	Valor asignado	Ponderación	Subtotal
S	Singularidad		2.5	
IP	Imagen potencial		2	
EC	Estado de Conservación		1.5	
DT	Demanda turística		1	
<b>Total</b>				

En cuanto a los recursos complementarios, no se tuvo en cuenta la clasificación que estos autores dan de los recursos superestructurales al no ser concebidos como parte de los recursos turísticos como análisis de la autora sino como elementos de gestión turística. Por tanto, hubo que reajustar dichos instrumentales, eliminando simplemente todas las variables que ellos consideran para los mismos. Para evaluarlos se procedió con la aplicación del cuestionario, y toma de los indicadores y valores que los autores proponen.

Los actores que evaluaron dichos recursos fueron un miembro del DPPF Mayabeque, la delegada del Consejo Popular Canasí Mercedes Enseñat y el delegado de la Circunscripción de Boca de Canasí Robert Pierre.

### **Resultados de la investigación**

Al organizar los resultados de la investigación en esta sección podrá encontrar primero el procedimiento para validar el proceso metodológico; el sistema de indicadores y colores para evaluar y jerarquizar los recursos que de aquel se definen; las fichas de inventarios de los recursos básicos con sus particulares jerarquizaciones; y finalmente un resumen de las jerarquías de este tipo de recursos y la pertinente a los complementarios.

### **Etapa 4: clasificación, análisis y selección de la información obtenida**

#### **Validación del procedimiento metodológico**

##### **Paso I: Seleccionar la coordinadora**

El coordinador del proceso de validación del procedimiento mediante el método Delphi es la autora de la investigación.

##### **Paso II: Definir la concepción inicial del problema.**

Se hace necesario demostrar la viabilidad del procedimiento definido entre alrededor de los revisados para la determinación del más adecuado a las condiciones y recursos de Canasí.

**Paso III: Elaborar lista de candidatos a especialistas.** Para la elaboración de la lista de candidatos a especialistas se toma en consideración la necesidad de contar con un equipo multidisciplinario que analice desde los puntos de vista del turismo y la geografía; para ello se analizan los siguientes requisitos: Motivación e interés en el tema, años de experiencia en la actividad de la salud, conocimiento sobre gestión del turismo de naturaleza. Luego de realizar los análisis pertinentes, los candidatos a especialistas que se seleccionan totalizan 11, de ellos 4 especialistas en geografía; 4 especialistas en turismo, y 3 en ordenamiento territorial.

#### **Fichas de inventario**

A continuación, se muestra la leyenda consensuada a utilizar por el grupo de especialistas para evaluar los recursos (Tabla 7) luego de analizar la información de las fichas que la suceden.

**Tabla 7** Leyenda para la jerarquización a tabular

LEYENDA	Jerarquía	Posible puntuación	Evaluación
		1 Menos de 10 puntos	Mal
		2 20-10 puntos	Regular
		3 30-20 puntos	Bien
		4 40-30 puntos	Excelente

**Fuente 8** Elaboración propia

<p><b>FICHA No. 1</b>  <b>NOMBRE DEL RECURSO</b>  <b>TURISTICO:</b>  <b>Río de Canasí</b></p> <p>CATEGORIA: Recurso básico natural          TIPO: Río</p> <p>Descripción:</p> <p>Vertiente Norte. Nace en la Sierra de Los Camarones, alturas de Habana-Mayabeque-Matanzas, 7 km al suroeste del poblado de Arcos de Canasí, 14 km al este del pueblo de Santa Cruz del Norte, en los 23°02'47" lat. N y los 81°49'00" long. O, a 145 m de altitud. Desemboca en la costa norte, en los 23°08'23" lat. N y los 81° 46'44" long. O, municipio de Santa Cruz del Norte, Mayabeque. Largo 19,1 km; ancho promedio 150 metros. Área de la cuenca de Canasí 87, 0 km<sup>2</sup>. Profundidad máxima: 3,6 m. Corre en dirección SN y tiene 4 afluentes. Sus aguas corren por una zona de pendientes abrupta. La vegetación está compuesta fundamentalmente, por macío, malanga de río y manigua.</p> <p><b>ESTADO ACTUAL:</b>          El río se encuentra en un óptimo estado en cuestiones limpieza.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b>          A partir del área otorgada para el desarrollo del producto es válido destacar que no se incluye en la misma el río completo desde su origen, sino solo una parte de él, desde la Vía Blanca hasta su desembocadura</p> <p><b>TIPO DE VISITANTE:</b>          1 Extranjero 2 Nacional 2 Regional 3 Local</p> <p><b>INFRAESTRUCTURA</b>          Desagüe</p> <p><b>ACTIVIDADES DESARROLLADAS DENTRO DE RECURSO TURÍSTICO</b>          Observación de aves, Pesca de altura, Paseos en bote, Estudios e Investigación          Toma de fotografías y filmaciones</p>	
---	--

Jerarquización				3
	Factores	Valor asignado	Ponderación	Subtotal
S	Singularidad	4	3	12
IT	Imagen turística potencial	2	2	4
EC	Estado de conservación	4	1.5	6
DP	Demanda potencial	1	1	1
Total				23

**FICHA No. 2**  
**Llanura ondulada**

CATEGORIA: Recurso  
básico natural  
TIPO: Lugar Pintoresco  
SUBTIPO: Lugar  
Pintoresco de Flora.



**Descripción:**

Se encuentra al suroeste de la Ensenada de Canasí, al sur de las elevaciones del este del abra. Esta área está ocupada actualmente por parte del asentamiento rural. Su área es de 31, 90 km<sup>2</sup>. Los suelos son medianamente profundos (51-90 cm).

**ESTADO ACTUAL:**  
Grado de erosión medio

**OBSERVACIONES:**  
Boca de Canasí: circunscripción #17 del Consejo Popular Canasí. Tiene una población de 684 habitantes y 230 unidades de alojamiento.

**TIPO DE VISITANTE:**  
1 Extranjero 2 Nacional 2 Regional 3 Local

Jerarquización				1
	Factores	Valor asignado	Ponderación	Subtotal
S	Singularidad	1	3	3
IT	Imagen turística potencial	2	2	4
EC	Estado de conservación	4	1.5	6
DP	Demanda potencial	2	1	2
Total				15

**FICHA No.4**  
**Boca de Canasí**

CATEGORIA: Recurso básico natural  
 TIPO: Cuerpo de agua  
 SUBTIPO: Boca

**Descripción:**

Costa norte de la isla de Cuba, 14,7 km al E del pueblo de Santa Cruz del Norte, en los 23°08'40" lat. N y los 81°46'48" long. O. Ancho: 150 m. Profundidad máxima: 3,6 m da entrada al río Canasí. Las puntas de su entrada son relativamente altas, y en la desembocadura del río se ha formado una barra de arena de 0,9 m de altura.



**ESTADO ACTUAL:**

Fuerte grado de erosión. Lugar virgen.

**OBSERVACIONES:**

Las costas y la barrera de arena impiden que en mal tiempo la ensenada se vea afectada por el mismo.

**TIPO DE VISITANTE:**

1 Extranjero 2 Nacional 2 Regional 3 Local

**ACTIVIDADES DESARROLLADAS DENTRO DE RECURSO TURÍSTICO**

Pesca de altura, Paseos en bote, Buceo, Natación, Estudios e Investigación, Toma de fotografías y filmaciones.

Jerarquización			4
Factores	Valor asignado	Ponderación	Subtotal
Singularidad	4	3	12
Imagen turística potencial	6	2	12
Estado de conservación	6	1.5	9
Demanda potencial	2	1	2
<b>Total</b>			<b>35</b>

**FICHA No. 5**  
**Arcos de Canasí**

**CATEGORIA:** Recurso básico natural  
**TIPO:** Sierra

**Descripción:**

Ubicado 5km al NNE del poblado de Arcos de Canasí. En los 23°08'40" lat. N y los 81°45'00" long. Altura máxima: 123 m. Se presenta en forma de colinas y alturas abrasivo – cársicas: escalonadas en forma de mesa, sobre calizas con material xerofilico espinoso con suculentos sobre renazina roja poco profunda y afloramiento de roca. Está cubierta por un monte y manigua espeso con gran diversidad de especies Presenta en su interior una cueva notable por sus dimensiones. Antigua, zona de palenques en la colonia.



**ESTADO ACTUAL:**

Muy fuerte el grado de erosión. Lugar virgen.

**TIPO DE VISITANTE:**

1 Extranjero 3 Nacional 2 Regional 2 Local

**ACTIVIDADES DESARROLLADAS DENTRO DE RECURSO TURÍSTICO**

Observación de aves, Observación de fauna, Observación de flora, Caminata, Camping, Excursiones, Escalada en roca, Parapente, Estudios e Investigación, Toma de fotografías y filmaciones

Jerarquización				4
		Valor asignado	Ponderación	Subtotal
S	Singularidad	6	3	18
IT	Imagen turística potencial	6	2	12
EC	Estado de conservación	3	1.5	4.5
DP	Demanda potencial	5	1	5
Total				39.5

**FICHA No. 6**  
**La Cazuela**

**CATEGORIA:** Recurso básico natural

**TIPO:** Gruta

**Descripción:**

Está ubicado 3km al este del río. Es un conjunto de pequeñas grutas, tres en total, formadas por la acción del mar sobre la costa característica de la zona en forma quebradiza. Es una especie de lecho pedregoso. Presenta cardúmenes de agujitas.

Al adentrarse en la cueva principal la profundidad va descendiendo, y cruzado el ancho umbral recibe a los curiosos una explanada de arena muy fina. Un verdadero descanso para los pies cansados de tanto caminar.



**ESTADO ACTUAL:**

Virgen.

**TIPO DE VISITANTE:**

1 Extranjero 3 Nacional 2 Regional 2 Local

**ACTIVIDADES DESARROLLADAS DENTRO DE RECURSO TURISTICO**

Natación y Buceo

Jerarquización				4
	Factores	Valor asignado	Ponderación	Subtotal
S	Singularidad	6	3	18
IT	Imagen turística potencial	6	2	12
EC	Estado de conservación	4	1.5	6
DP	Demanda potencial	5	1	5
Total				41

**FICHA No. 7**  
**Playitas de Canasí**

CATEGORIA: Recurso básico natural  
 TIPO: Costa  
 SUBTIPO: Playas

**Descripción:**

La primera zona de playa es muy pequeña, está ubicada a unos 100 metros al este de La cazuela. Es de corta extensión, apenas, unos 50 metros. Existe como consecuencia de la acción del mar sobre litoral costero de la zona rocoso, por lo que se encuentra limitada por columnas rocosas. La otra zona es más extensa y supera los límites de área de estudio. Ambas zonas poseen aguas cristalinas y cálidas. Poseen arena fina en su orilla, pero al penetrar en el mar se notan formaciones rocosas y pequeños arrecifes. Son comunes los cangrejos.



**ESTADO ACTUAL:**  
 Virgen.

**TIPO DE VISITANTE:**  
 1 Extranjero 3 Nacional 2 Regional 2 Local

**ACTIVIDADES DESARROLLADAS DENTRO DE RECURSO TURÍSTICO**  
 Natación y Buceo

Jerarquización			3
Factores	Valor asignado	Ponderación	Subtotal
Singularidad	4	3	12
Imagen turística potencial	4	2	8
Estado de conservación	4	1.5	6
Demanda potencial	5	1	5
<b>Total</b>			<b>31</b>

**FICHA No. 8 Historia de Canasí**

CATEGORIA: Recurso básico cultural

TIPO: Creencia popular

SUBTIPO: Leyenda

Descripción:

Es una leyenda aborígen de la cual toman nombre muchos accidentes geográficos del municipio de Santa Cruz del Norte. Cuenta que Bamayagua, madre de Canasí, gobernaba sabiamente su aldea, la cual aspiraba que su hijo fuera cacique de todo el valle, por lo que pretendía casarlo con Albahoa, hija del cacique Guananey, pero este había prometido la mano de su hija al cacique Yumurí, indio yucayo. Sufría Bamayagua por este compromiso y trataba por todos los medios de romperlo.

Camují, guerrero de confianza del cacique Guananey amaba a la joven viuda Bamayagua, la que se vale de sus amores, le ofrece su mano en matrimonio, si él consigue la ruptura del noviazgo de Albahoa y Yumurí.

Tiempo después en la bahía de Yucayo surge una disputa entre las tribus donde muere un guerrero del cacique Guananey, el cacique instigado por Camují y Bamayagua rompe toda relación con Yumurí, hasta el noviazgo de su hija.

Lunas después se celebran bodas: Camují – Bamayagua, Canasí- Albahoa.

Yumurí y Albahoa se amaban, el cacique yucayo estaba atento y había trazado un plan de fuga.

Ambas aldeas disfrutaban los festejos, pero Albahoa esperaba la señal de su amado, al escucharla sale con sigilo, pero es vista por un guerrero que da la alarma. Corren Albahoa y Yumurí tomados de las manos, la joven tropieza y se lastima, el guerrero la carga, corren, los persiguen.

Yumurí comprende que es imposible llegar a las canoas, deben cruzar el río y toma la parte del valle por donde el río es más estrecho y forma una garganta de piedra, era una zona cenagosa, salta sobre los mangles, crujen bajo el peso de los cuerpos, pisa el fango, este se los va tragando, ante los ojos asombrados de sus perseguidores.

Lunas después queda como cacique en todas estas tierras Canasí.

Jerarquización				3
	Factores	Valor asignado	Ponderación	Subtotal
S	Singularidad	6	3	18
IP	Imagen turística potencial	2	2	4
EC	Coherencia con el medio	5	1.5	7.5
DP	Conocimiento local	1	1	1
Total				30.5

**Etapa 5: jerarquización y evaluación de los recursos**

Por otro lado, las facilidades que existen para el disfrute del atractivo dentro del área otorgada satisfacen la demanda actual que posee el sitio como lugar de acampada, pero no para el desarrollo de un parque temático. Lo más parecido a ello es el terraplén que facilita la llegada al abra desde la Vía Blanca y una casa de renta llamada Monte Corales. De hecho, los recursos complementarios, específicamente la planta turística es muy débil. Fuera del área otorgada, a unos 5km se encuentran los hoteles Villa Trópico y Memories

Jibacoa y los Campismos Peñas Blancas y Playa Amarilla, que podrían considerarse instalaciones que complementen el producto principal con servicio de alojamiento, o bien dirigir el producto parque temático a un segmento de demanda objetivo con un perfil semejante al de dichas instalaciones para diversificar las ofertas opcionales del mismo ya que dichas entidades, al poseer jerarquía 3, en combinación con los recursos naturales contiguos llegan a generar flujo de visitantes importante.

Se considera que los recursos complementarios infraestructurales son de gran valor para el desarrollo del producto en cuestión. Dentro del área, la población se abastece diariamente de agua y energía eléctrica. Pero los existentes afuera presentan jerarquía 2, como el transporte. Es importante valorar además la cercanía del producto con zonas petrolíferas y de gas en desarrollo, lo cual representan también posible fuente de energía.

**Tabla 4** Jerarquización de recursos básicos

<b>Jerarquía 1: Mal</b>	<b>Jerarquía 2: Regular</b>	<b>Jerarquía 3: Bien</b>	<b>Jerarquía 4: Excelente</b>
	Llanura ondulada	Río Canasí Playa, Leyenda	Arcos de Canasí, La Cazuela, Ensenada de Canasí

**Fuente 5** Elaboración propia

**Tabla 5** Evaluación de los recursos complementarios (planta turística)

Tipos	Unidades	Unidades Tipo	
		Unidades	Tipo
Alojamiento	Hoteles	5	4
	Casa para alquilar	3	
	Campismos	4	
Instalaciones de Restauración y ocio	Cafeterías	2	2.3
	Bares	2	
	Restaurante	3	
	Centros nocturnos		
	Casa de la música	2.99	
	Salas de fiestas		

Instalaciones culturales	Centros deportivos	
	Centros de arte	3.7
	Galerías	3.7
	Bibliotecas	
	Cines y teatros	
	Museos	25.69
PLANTA TURISTICA JERARQUIA: Regular		12.99
		3.24

**Fuente 6** Elaboración propia

**Tabla 6** Jerarquización de recursos complementarios infraestructurales.

Tipos	Subtipos	Unidades	Jerarquías			
			Unidades	Subtipos	Tipo	
Instalaciones hoteleras	Terrestres	Red de carreteras y calles	3.5			
		Servicios para automóviles	4.1			
		Servicios para el turista	1			
		Terminal de buses	1			
		Señalización	4			2.72
	Puerto Marítimo	1				
	Acuáticos	Servicios de transporte	2			1.3
		Terminales de cruceros, etc.	1			

Comuni-caciones	Servicios estáticos (fijos)	Oficinas de correos	1	1.5	
		Centrales telefónicas	2		
	Servicios de redes	Telefonía	3	2.5	2
		Internet	2		
Energía Sanea-miento y agua	Redes	Acueducto (agua potable)	5	3.75	3.75
		Alcantarillado (residuales)	4		
	Recolección	Drenaje (aguas pluviales)	3	3	
		Basura	3		
	Redes	Redes eléctricas principales	3	3	3.75
		Redes eléctricas públicas	3		
Salud	Combustibles	Gasolina	4	4.5	
		Gas	5		
	Instalaciones fijas	Consultorios	3	3	3
	Ambulatorios	Urgencia	3		
<b>TOTAL</b>			<b>61.6</b>	<b>22.7</b>	<b>14.55</b>
Recursos complementarios infraestructurales (JERARQUIA 1)					<b>2.9</b>

**Fuente 7** Elaboración propia

### Conclusiones

- La zona de Canasí es un área propicia para el desarrollo de modalidades como el turismo de naturaleza, los parques temáticos, el ecoturismo y turismo de aventuras. No obstante la leyenda local le otorga un valor cultural atractivo para

actividades de este tipo y la posibilidad de asociar el concepto de productos como parques temáticos a tal recurso. También se puede valorar el desarrollo de productos de ocio que complementen la oferta hotelera presente en la zona y analizar la sostenibilidad del medio para preservar el medio ambiente.

- El resultado de un análisis exhaustivo mediante tablas, gráficos y valoraciones de las diversas metodologías y procedimientos encontrados, permite determinar a la metodología para la inventariación, categorización y jerarquización de los recursos y atractivos turísticos del colectivo de autores Charles Jean Camara, Graciela Gómez Ortega y Flora Morcate Labrada (2019), como la más indicada y la que más se adapta a la investigación, y para la clasificación de los recursos turísticos, la del Viceministro de Bolivia (2011).
- El inventario definido constituye una herramienta que otorga a los profesionales un medio para evaluar el potencial de otros productos turísticos territoriales o espacios turísticos, así como comercializar espacios que aún no poseen valor turístico.

### **Referencias bibliográficas**

- Centro Nacional de Areas Protegidas. (2009). Planilla expediente Boca de Canasí. La Habana: CNAP.
- Colina, J. (2009). Marketing turístico. Buenos Aires, Argentina: El Cid Editor.
- DPPF Mayabeque. (2018). Santa Cruz Actualización de Asentamientos Humanos. San José de las Lajas: Dirección de Planificación Física de Mayabeque.
- Ecured. (19 de octubre de 2018). Canasí (Santa Cruz del Norte). Obtenido de Canasí (Santa Cruz del Norte): «[https://www.ecured.cu/index.php?title=Canasí\\_\(Santa\\_Cruz\\_del\\_Norte\)&oldid=2453614](https://www.ecured.cu/index.php?title=Canasí_(Santa_Cruz_del_Norte)&oldid=2453614)»
- Fayos-Solá, E., Muñoz, A., & Fuentes, L. (2011). El modelo FAS. Orígenes, Desarrollo y Aplicación en Destinos Turísticos. (188). Estudios Turísticos.
- Font Aranda, M. (2013). Inventario de atractivos para el desarrollo turístico local del municipio Martí. Revista Avanzada Científica., 16(2). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4325393.pdf>
- Gavín Morales, D. (2019). Evaluación de los recursos y atractivos para el desarrollo del turismo de salud en Cienfuegos. Universidad y Sociedad, 11(3), 301-314. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- González, P. (2016). Diseño de Productos y Servicios Turísticos Locales. La Rioja: Tutor formación.
- Izquierdo Ferrer, L. (30 de noviembre de 2017). Promueven proyectos para desarrollar centros recreativos en Cuba. Obtenido de <http://www.acn.cu>

- Jean Camara, C., Gómez Ortega, G., & Morcate Labrada, F. (enero-abril de 2019). Instrumental para evaluar los recursos territoriales turísticos del centro de ciudad de Fort-de -Franc. *Con Criterio*, XV(1), 52-71.
- MINCETUR. (2006). Manual para la formulación del inventario de recursos turísticos a nivel nacional. Viceministerio de Turismo, Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.
- Ministerio de Comercio Exterior y de la Inversión Extranjera. (2017). Cartera de oportunidades de Inversión Extranjera 2017-2018. Obtenido de Cartera de oportunidades de Inversión Extranjera 2017-2018: <http://www.camaracuba.cu>
- Ministerio de Culturas y Turismo. (2011). Metodología para la inventariación, categorización y jerarquización de los recursos y atractivos turísticos. Ministerio de Culturas y Turismo, La Paz. Bolivia.
- Navarro, D. (1 de 1 de 2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. *Cuadernos de Turismo*(35), 335-357. doi:<https://doi.org/10.6018/turismo.35.221641>
- OMT. (1978). Evaluación de los recursos turísticos. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- OMT. (15 de enero de 2018). Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años. Obtenido de Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años: <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>
- Organización Mundial del Turismo . (2018). ¿Por qué el turismo? Organización Mundial del Turismo OMT. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. La Habana.
- Sierra López, A. (2006). Recursos turísticos: inventario, clasificación, jerarquización y evaluación.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Morales Blanco, A. (2021). Evaluación de los recursos turísticos en Canasí. Explorador Digital, 5(1), 81-102. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1491>



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**.



Recibido: 10-09-2020 / Revisado: 03-11-2020 / Aceptado: 24-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1492>



## Gestión de mercados en el destino Holguín para favorecer un desarrollo turístico sostenible

*Market management in the Holguín destination to promote sustainable tourism development*

MSc. Justa Ramona Medina Labrada.<sup>1</sup>, MSc. Merlinda Clarke Bloomfield.<sup>2</sup> & Lic. Elizabeth del Carmen Pérez Ricardo.<sup>3</sup>

### Abstract

Efficient management of tourist markets in a destination proves an essential element in getting satisfactory and growing outcomes for its sustainable development; therefore, organization and destination managers should constantly assess and improve managing practices. Holguin, as a tourist destination, strongly depends on a restricted number of source markets; consequently, management actions are required to achieve both diversification and consolidation of markets with positive repercussion on sustainable management in the territory. Hence, this research aims at assessing tourist market management in Holguin destination as well as proposing strategies to favor its development. As literature review did not reveal any appropriate procedure in relation to the above-mentioned objectives, a new one is proposed. This proposition, by using appropriate methods and techniques for every step, involves the analysis of present structure of markets, the assessment of competition market share, a thorough characterization of markets, the devising of potential sceneries for the chosen markets as well as proposal of strategies in addition to general actions and recommendations. As a result, a set of strategies and actions in relation to the three main markets plus a group of general recommendations aimed at improving source market management in Holguin destination were proposed in order to contribute to sustainable development.

**Key Words:** Tourist Market Management, Holguin Tourist Destination, Sustainable Tourist Development.

### Resumen

La gestión eficaz de los mercados en un destino turístico es indispensable y básico para obtener resultados satisfactorios y crecientes en el desarrollo sostenible del mismo, por lo

<sup>1</sup> jmedina@uho.edu.cu

<sup>3</sup> elizabeth.ricardo@uho.edu.cu

que los gestores de organizaciones y destinos deben evaluar y mejorar permanentemente la gestión de sus mercados. El destino turístico Holguín posee una marcada dependencia de un pequeño número de mercados, requiriéndose encaminar acciones para gestionar con efectividad cada uno y el conjunto de ellos, de manera que se consoliden y diversifiquen los mismos y se favorezca la gestión sostenible del turismo en el territorio, por lo cual la investigación se planteó el objetivo de evaluar la gestión de los mercados del destino Holguín y proponer estrategias para favorecer su desarrollo. Al no encontrar en la literatura revisada ningún procedimiento adecuado para los fines de la presente investigación, se propuso uno nuevo. El mismo abarca el análisis de la estructura de mercados actual, la evaluación de la cuota de los mercados de los competidores, la caracterización amplia de los mercados, la elaboración de escenarios para los mercados seleccionados y la propuesta de estrategias, acciones y recomendaciones generales, a partir de la utilización de métodos y técnicas convenientes para cada paso. Como resultado se propusieron un conjunto de estrategias y acciones para los tres mercados principales y un grupo de recomendaciones generales para mejorar la gestión de mercados en el destino Holguín y contribuir a su desarrollo sostenible.

**Palabras Clave:** Gestión de Mercados Turísticos, Destino Holguín, Desarrollo Turístico Sostenible.

### Introducción

Los resultados del turismo en el mundo en 2018 superaron las previsiones realizadas por la OMT y su desarrollo estuvo condicionado por un conjunto de factores entre los que destacan: entorno económico favorable, fuerte demanda de los principales mercados emisores, consolidación de la recuperación en destinos principales afectados por crisis previas, mejor conectividad aérea y mayor facilitación de visados (OMT, 2019).

De acuerdo a datos revelados por (Pololikashvili, 2020), actual secretario general de la OMT, en la presentación del Barómetro 2020, en el año 2019 se registraron 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo y se espera que este incremento del 4% con respecto al año anterior se repita en el 2020, lo que confirma la posición del turismo como un sector económico pujante y resistente, especialmente teniendo en cuenta las actuales incertidumbres. Dada la posición del turismo como uno de los primeros sectores de exportación y creación de empleo, la OMT defiende la necesidad de un crecimiento responsable y, considerando que el turismo ocupa un lugar primordial en las políticas mundiales de desarrollo, puede aún alcanzar un mayor reconocimiento político e incidir de manera efectiva en este decenio de acción, con solo diez años por delante para alcanzar la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Las proyecciones realizadas por la propia OMT indican que el turismo tendrá un crecimiento global sostenido, que se estima alcance los 1,8 billones de llegadas de turistas internacionales en 2030 y esta cifra se lograría principalmente por el crecimiento de los países emergentes (China e India, entre ellos). En consecuencia, el flujo de llegadas de los turistas internacionales de las economías emergentes (Rusia y Brasil, además de los

antes mencionados) superaría al tradicionalmente flujo mayoritario de turistas provenientes de economías desarrolladas, lo que invertiría el comportamiento actual (Osorio García, Ramírez de la O, & Viesca González, 2018).

Para aprovechar estas oportunidades de crecimiento, los destinos turísticos deben evaluar permanentemente la gestión de los mercados como premisa básica en las decisiones que adopten y en consecuencia obtener cada año el mayor nivel de ocupación posible y los mayores beneficios económicos.

Por otra parte, el desarrollo sostenible incluye los aspectos medioambiental, sociocultural y económico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. En esta tercera dimensión se afianza la idea de que para obtener esos resultados económicos viables a largo plazo es indispensable realizar una buena gestión de los mercados y segmentos actuales y potenciales para asegurar a los destinos y organizaciones flujos turísticos que permitan incrementar la operación y, en consecuencia, la sostenibilidad de los mismos.

La (OMT, 2019) define el turismo sostenible como aquel que pretende satisfacer las necesidades de los turistas, así como de los destinos turísticos protegiendo e incrementando las oportunidades a futuro. Es decir, gestionar los recursos de manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas mientras se mantiene la identidad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de vida. Hay que recordar que el desarrollo turístico sostenible apunta a minimizar los daños ambientales y culturales, optimizar la satisfacción del visitante y maximizar el desarrollo económico a largo plazo de la región en cuestión.

La propia fuente destaca que la OMT menciona que la sostenibilidad está ligada a tres hechos importantes: calidad, continuidad y equilibrio. Por lo tanto, el turismo sostenible es un modelo de desarrollo económico diseñado para mejorar la calidad de vida de la población local, la gente que trabaja y vive en el destino turístico, proveer mayor calidad de las experiencias para los visitantes, mantener la calidad del medio ambiente de la cual depende tanto la población local como los visitantes, la consecución de mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística para los residentes locales y asegurar la obtención de beneficios por parte de los empresarios turísticos (Monge & Perales, 2016).

De acuerdo a (UNEP & UNWTO, 2005) las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, el turismo sostenible debe:

- Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.
- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

En la literatura revisada sobre gestión de mercados turísticos se pudo apreciar que es escasa la producción científica en ese tema. (López-Bonilla & López, 2015) plantean que existen muchos libros y manuales publicados sobre investigación de mercados, pero a pesar de ello todavía es muy escasa la perspectiva de investigación de mercados en este ámbito, al menos en España y en los países hispanoamericanos.

Así mismo (Hernández-Martín, 2006) esboza que 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 en el que reside y trabaja una persona 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 y de ahí el papel de los intermediarios, así como las posibilidades de contacto directo a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones. 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 la gestión de mercados turísticos.

El destino turístico Holguín ha mantenido en los últimos años una estructura de mercados caracterizada por la dependencia del mercado canadiense, fundamentalmente. Inglaterra y Alemania, que son dos de los mercados principales, no tienen un comportamiento favorable, ya que el primero de ellos disminuye sostenidamente su participación y Alemania tiene un desempeño irregular. El mercado nacional incrementa su aportación de clientes cada año y ocupa actualmente el tercer lugar en el destino. Aunque en los dos últimos años analizados Rusia y Estados Unidos han ganado en cuota de mercado, no se logra la diversificación de mercados necesaria.

Estos elementos evidencian la necesidad de realizar un análisis de la gestión de mercados en el destino, por lo que el objetivo del trabajo fue evaluar los mercados del destino Holguín y proponer estrategias para favorecer su gestión y el desarrollo turístico sostenible del territorio.

## **Metodología**

Al no encontrar en la literatura revisada ningún procedimiento que se adaptara a los objetivos de la investigación se propuso uno nuevo, con la finalidad adicional de que el mismo pudiera ser utilizado por gestores turísticos e investigadores y donde se aplicaran

las técnicas de investigación científicas adecuadas para asegurar un resultado fiable. El mismo se describe, de forma sintética, a continuación.

Procedimiento para evaluar y proyectar la gestión de mercados en un destino turístico  
Objetivo del procedimiento: Disponer de una herramienta científica para la evaluación y proyección de la gestión de mercados en un destino turístico.

Paso 1: Evaluación de la estructura de mercados del destino en estudio

Descripción: Se debe cuantificar la cuota de cada mercado en el destino en los últimos años, para evaluar la estructura de mercados del mismo, precisando la participación e importancia de los principales mercados.

Técnicas y métodos a utilizar: Análisis documental, procesador de datos Microsoft Office Excel.

Paso 2: Evaluación de la cuota de los mercados en estudio en relación con la cuota de los principales competidores

Descripción: Se realizará un análisis de la evolución de la cuota de mercados en los principales destinos competidores, en comparación con la cuota de mercados del destino en estudio; así como los principales factores del entorno que determinan dicho comportamiento.

Técnicas y métodos a utilizar: Análisis documental, Procesador de datos Microsoft Office Excel.

Paso 3: Caracterización de los mercados del destino en estudio

Descripción: Se caracterizará cada mercado lo más ampliamente posible, de manera que permita identificar todas las variables cuantitativas, cualitativas, internas y externas que inciden en la evolución del mismo, las que mediante el método de reducción de listado se deben llevar a un número que pueda ser manejable en el estudio (no sobrepasar las 25 variables).

Técnicas y métodos a utilizar: Encuestas, entrevistas, búsqueda de información secundaria, método de reducción de listados.

Paso 4: Determinación de las variables clave que inciden en el comportamiento de cada mercado en estudio

Descripción: Para la construcción de la base a utilizar en los softwares se delimita el sistema en su entorno, a partir de la caracterización del mercado y se determinan las variables que inciden en este. Luego se reducen las variables mediante la utilización del criterio de especialistas (se recomienda entre 15 y 20), las que servirán de base para determinar las variables clave, mediante el uso del software MICMAC. Las mismas se someten a análisis según su posicionamiento en los planos de influencia y dependencia directa e indirecta, tomando como variables clave las ubicadas en los cuadrantes 1 y 2 del

plano de influencia indirecta. Luego se asocian a cada variable los actores que determinan la incidencia o no de la variable en el mercado.

Técnicas y métodos a utilizar: Método de análisis estratégico mediante el software MICMAC, criterio de especialistas.

Paso 5: Elaboración de los escenarios para proyectar la gestión de los mercados seleccionados para el estudio

Descripción: En este paso se descompone el sistema (mercados emisores) en subsistemas (variables económicas, políticas, naturales, tecnológicas, sociales, etc.) para obtener, mediante el uso del método de Análisis Morfológico, el espacio morfológico útil o probable a través del software MORPHOL, asignando a cada variable clave tres hipótesis, de las cuales se seleccionan, mediante la encuesta Delphi, aquellas con mayor probabilidad de ocurrencia para el mercado objeto de estudio y mediante el software SMIC-PROB-EXPERT se obtienen las combinaciones de hipótesis con mayor probabilidad de ocurrencia (el software arroja todas las combinaciones posibles de hipótesis) a partir de las cuales se redactarán los escenarios.

Esto sirve de base al proceso de tomas de decisiones, por lo que los decisores junto a los investigadores seleccionarán tres hipótesis: una con alta probabilidad de ocurrencia, una con media probabilidad de ocurrencia y una tercera con probabilidad de ocurrencia baja.

Técnicas y métodos a utilizar: Análisis morfológico mediante el software MORPHOL y Probabilización de escenarios mediante el software SMIC-PROB-EXPERT.

Paso 6: Propuesta de estrategia y acciones para mejorar la gestión en cada mercado

Descripción: A partir del escenario seleccionado y para un horizonte de mediano y largo plazo se formulan por los decisores de conjunto con los investigadores las estrategias y acciones para cada mercado con sus responsables y fechas de cumplimiento, con el objetivo de mejorar la gestión del destino en el mercado.

Técnicas y métodos a utilizar: Método de multicriterios y políticas mediante el software MULTIPOL, técnicas de consenso.

Paso 7: Propuesta de recomendaciones generales para favorecer la gestión sostenible de los mercados en el destino

Descripción: Una vez propuestas las estrategias y acciones por mercado para la mejora de la gestión y resultados en cada mercado, se proponen generalizaciones o recomendaciones generales válidas para el conjunto de los mercados, lo que puede contribuir a la efectividad y sostenibilidad de la gestión de mercados en el destino.

Técnicas y métodos a utilizar: Técnicas de consenso.

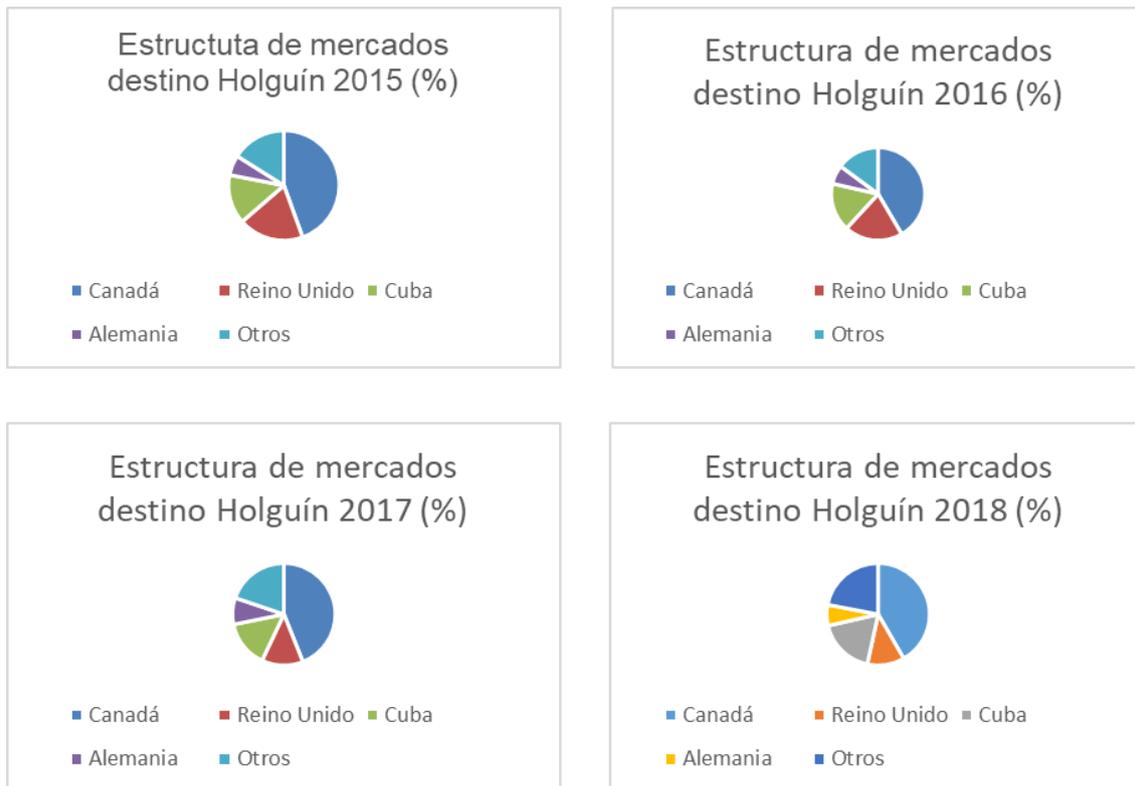
## **Resultados y discusión**

Como resultado de la aplicación del procedimiento en el destino Holguín se obtuvieron los resultados siguientes.

### **Paso 1. Evaluación de la estructura de mercados del destino Holguín**

La información que aporta el gráfico No. 1 permite corroborar que el destino Holguín posee una importante dependencia del mercado canadiense. Por otra parte, otros mercados importantes como Inglaterra y Alemania poseen decrecimiento sostenido en el primero de ellos e irregularidad en su comportamiento en el segundo caso. El mercado cubano gana en cuota de participación y se incorporan otros como Rusia y Estados Unidos en 2017 y 2018. Este último con previsiones de decrecimiento por la política hostil del Gobierno Estadounidense hacia Cuba. A pesar de todo esto es evidente que se requiere mejorar la estructura de mercados del destino.

**Gráfico 1:** Estructura de mercados del destino turístico Holguín 2015 – 2018

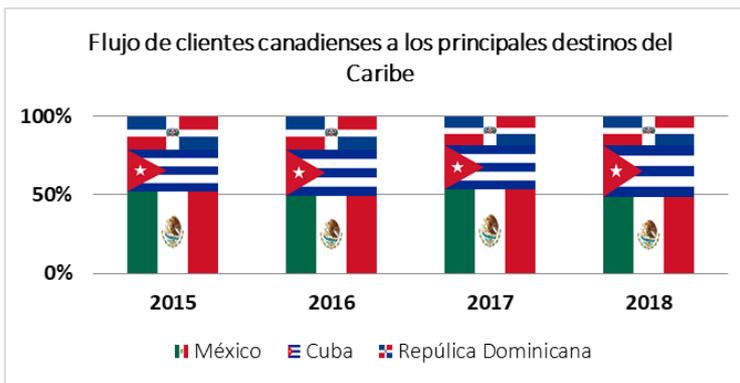


**Fuente:** Elaboración propia a partir de (ONEI, 2016, 2017, 2018, 2019)

**Paso 2: evaluación de la cuota de los mercados en estudio en relación con la cuota de los principales competidores**

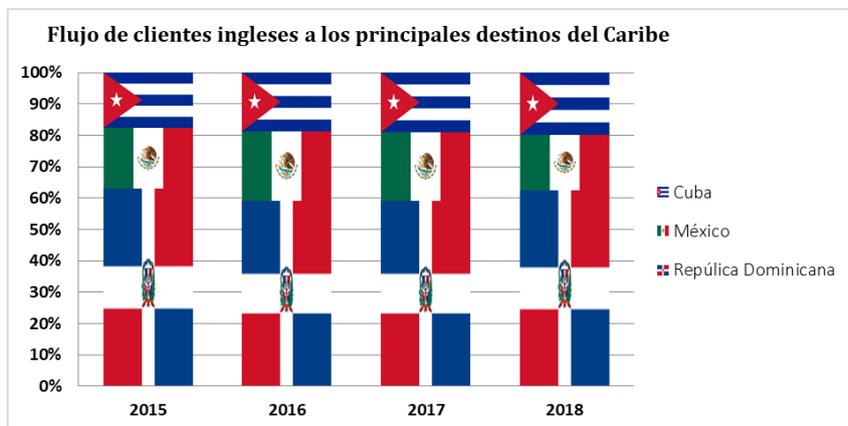
Como no fue posible disponer de datos de los destinos competidores directos de Holguín en el Caribe se realizó un análisis de los competidores principales de Cuba en el área. Como se aprecia en los gráficos 2 y 3 las cuotas de los mercados Canadá e Inglaterra se mantienen similares para los tres países destino en el período analizado.

**Gráfico 2:** Flujo de clientes canadienses a los principales destinos del Caribe en el período 2015 – 2018.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de ONEI Cuba, DATATUR México y ANALYTICA República Dominicana

**Gráfico 3:** Flujo de clientes ingleses a los principales destinos del Caribe en el período 2015 – 2018.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de ONEI Cuba, DATATUR México y ANALYTICA República Dominicana

### Paso 3. Caracterización de los principales mercados del destino Holguín

En el paso 1 se precisaron los principales mercados del destino. A continuación, se refleja de forma resumida la caracterización de los mismos, que se realizó a partir de la aplicación de una encuesta a una muestra representativa de clientes de cada uno de ellos en el período febrero – abril de 2019, entrevistas a informantes clave y análisis de documentos elaborados por organizaciones diversas.

#### Canadá

Cuba es uno de los destinos internacionales preferido de los canadienses. Por su parte, Canadá constituye la mayor fuente de turistas para Cuba. En 2017 los mayores flujos turísticos de Canadá fueron hacia: Estados Unidos, México, Cuba, Francia y República Dominicana y las principales regiones emisoras fueron: Toronto, Montreal, Vancouver,

Ottawa, Calgary, Edmonton, Quebec, Ontario y Hamilton (EOEI, 2018). Entre ciudades canadienses y Holguín hay ocho vuelos semanales como promedio.

De los clientes encuestados el 54.02 % refiere que se informa para seleccionar el destino a través de amigos y familiares, mientras que el 41.38 % utiliza Tripadvisor y el 24.14 % a través de sitios web de turoperadores. Las recomendaciones sobre el destino del viaje más valoradas provienen de amigos y familiares, seguido de las redes sociales y sitios de comentarios de viajeros.

En cuanto a las vías utilizadas para efectuar las reservas el 50.57 % las realizan por las oficinas de agencias de viajes emisoras, el 31.03 % en sitios web de agencias de viajes cubanas y el 13.79 % mediante los sitios web de los hoteles. El resto las realizan a través de sitios web de turoperadores.

El principal motivo de viaje de los clientes canadienses es relajarse con un 65.5 %; sin embargo, también refirieron como motivos de viajes: conocer nuevas culturas 30.6 %, y encontrarse con la naturaleza 3.9 %.

La actividad preferida de los clientes canadienses es el disfrute del sol y la playa con un 71.26 %; sin embargo, los clientes encuestados refirieron preferencias adicionales como: pasear en catamarán 35.63 %; asistir a espectáculos culturales diversos 25.29 %; disfrutar de cabarets 20.69 %; bucear en aguas abiertas 17.24 %; caminar por la ciudad 16.09 %; disfrutar de comida típica campesina 13.79 % y visitar lugares históricos 12.64 %.

El 50.6 % de los clientes encuestados prefieren alojarse en hoteles económicos, el 19.5 % en las villas, el 18.4 % en casas de renta y el 11.5 % gustan alojarse en hoteles de alto estándar. Por otra parte, el 58.62 % optan por viajar con sus parejas y el 39.08 % en familia. El resto con amigos o solos.

De los clientes encuestados refirieron tener gastos entre los 701 y 1000 CUC el 35.60 %; entre 500 y 700 CUC un 24.10 %, entre 300 y 500 CUC el 18.4%, con gastos mayores a 1000 CUC el 13.8% y entre 100 y 300 un 8,1 %.

Sus hábitos alimentarios se caracterizan por el limitado contenido de grasa en las comidas, bajo contenido en salsas, cenas tempranas, gustan de los mariscos, de sopas en la cena, alimentos sazonados con mostaza, ajo puerro, pimienta y apio, vegetales poco cocinados. No le agrada el consumo de vísceras. Dentro de las bebidas prefieren las cervezas y el ron cubano.

### **Reino unido**

Reino Unido es uno de los principales emisores del mundo. Las principales ciudades emisoras son: Manchester, New Castle, Leeds y Carwel, Reading y Northamptonshire. Entre los destinos más visitados por los británicos se destacan España, Francia, Estados Unidos, Turquía, así como otros destinos de la zona del Mar Mediterráneo y el Caribe, principalmente República Dominicana, México y Cuba. Los sitios cubanos más visitados son La Habana, seguida por Holguín, Cayo Coco, Cayo Santa María y Varadero.

La estacionalidad de este mercado es muy marcada en la temporada de verano, puesto que es una costumbre en muchos británicos tomar las vacaciones para viajar en dicha temporada, aunque es bueno señalar que presenta un buen comportamiento durante los meses de enero a marzo en el destino Cuba, mientras que en Holguín se concentran fundamentalmente entre los meses de mayo a agosto.

El 49 % de los encuestados utilizan los turoperadores para informarse y seleccionar el destino de viaje, un 39 % utiliza las redes sociales (principalmente Facebook) y un 12 % lo hace a través de TripAdvisor. Los clientes en su mayoría reservan sus viajes a través de oficinas de agencias de viajes en su país de procedencia.

Un 49 % de los turistas encuestados en Holguín refiere que viajan con el objetivo principal de relajarse, un 38 % manifiesta que su motivo fundamental es el conocimiento de nuevas culturas y un 12 % define su preferencia por el disfrute de la naturaleza. Entre las actividades que prefieren realizar en el destino sobresale el intercambio con pobladores de la localidad, el disfrute de la playa y de la comida criolla y tradiciones culinarias cubanas.

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, la mayoría de los ingleses escogen los hoteles económicos para alojarse y viajan por recomendación de amigos y familia, así como de redes sociales.

## **Cuba**

A partir de las encuestas aplicadas se pudo conocer que los clientes que más visitan el destino Holguín son los provenientes de la propia provincia y de Granma. Aunque en menor medida, también acuden personas del resto de las provincias orientales: Las Tunas, Santiago de Cuba y Guantánamo.

Aunque tienen preferencia por diversas actividades durante sus viajes, las principales son: disfrutar de la playa, pasear en catamarán, disfrutar de cabarets, recorrer senderos naturales, y disfrutar de comida típica campesina.

Los flujos turísticos pertenecientes al mercado nacional se generan todo el año, sin embargo, estos se incrementan notablemente en el período vacacional comprendido en los meses de julio y agosto y, aunque en menor medida, en las semanas de receso docente.

El 56.25 % de los turistas encuestados se informan a través de amigos y familiares, el 25 % se informan mediante Airbnb y el 18.75 % lo hacen a través del sitio web del hotel, Facebook o YouTube. Sin embargo, el 69.12 % realiza su reserva del viaje a través de las oficinas de agencias de viaje del país, el 27.75 % reserva a través de los sitios web de las agencias de viaje cubanas y solo el 3.13 % realizan su reserva mediante el sitio web del hotel.

El 53.13 % de los turistas nacionales eligen alojarse en un hotel económico, el 18.75 % prefieren alojarse en villas, el 6.25 % lo hace en casas de renta y el 21.87% opta por un hotel de alto estándar en el destino, que en algunos casos incluye a los hoteles cuatro estrellas. El 90.63 % de los clientes gastan entre 100 y 300 CUC, el 6.25 % entre 301 y 500 CUC, y el 3.12 % gastan entre 701 y 1000 CUC.

Los turistas nacionales realizan sus viajes con un promedio de tres días (tres días y dos noches). El 56.25 % prefiere viajar en familia, el 36.88 % opta por hacerlo en pareja, el resto con amigos o solos.

#### **Paso 4. Determinación de las variables clave que inciden en la evolución de cada mercado**

Como resultado de aplicar las técnicas y métodos descritos en el paso 3 del procedimiento se determinaron las variables clave que inciden en cada mercado escogido y que se reflejan a continuación.

Variables clave para el mercado de Canadá

1. Definir motivo principal del viaje y beneficios buscados por los distintos segmentos de mercado
2. Actividades que les gusta realizar a los turistas en el destino
3. Vinculación aérea, terrestre o marítima directa entre el destino receptor y el destino emisor
4. Principales turoperadores del país emisor, caracterización de los mismos y operaciones actuales con el receptor
5. Etapas del año de mayores flujos turísticos dentro y fuera del país de origen
6. Movilidad geográfica de los flujos turísticos.

Variables clave para el mercado de Reino Unido

1. Definir motivo principal de viaje y beneficio buscados por los distintos segmentos de mercado
2. Actividades que les gusta realizar a los turistas durante su viaje
3. Movilidad geográfica de los flujos turísticos
4. Vinculación aérea, terrestre o marítima directa entre emisor y receptor
5. Uso de internet y de las nuevas tecnologías para informarse y seleccionar el destino de viaje
6. Costo de transporte en todas sus modalidades para llegar al destino receptor
7. Gastos turísticos generales y promedio de los segmentos que componen los flujos turísticos
8. Relaciones políticas entre el país emisor y receptor
9. Principales turoperadores del país emisor.

Variables clave para el mercado de Cuba

1. Definir motivo principal del viaje y beneficios buscados por los distintos segmentos del mercado
2. Actividades que les gusta realizar a los turistas durante sus viajes
3. Grupos de referencia de mayor importancia para recomendar destinos de viajes
4. Uso de Internet y las nuevas tecnologías para informarse y seleccionar el destino del viaje.

---

**Paso 5. Elaboración de escenarios para los mercados seleccionados**

En este paso se delimitaron para cada mercado los espacios morfológicos probables. Posteriormente se concretaron los espacios morfológicos útiles, quedando un grupo de combinaciones de hipótesis o posibles escenarios. Luego se seleccionaron las hipótesis de mayor probabilidad de ocurrencia que permiten conformar tres escenarios con alta, baja y media probabilidad, y se escogió para cada mercado el escenario medio. Los resultados se reflejan a continuación.

**Escenario escogido para el mercado de Canadá**

El mercado canadiense se caracteriza por una alta repitencia en el destino Holguín y una inclinación hacia el intercambio con los residentes, lo que implica que se incorpora a la motivación tradicional de sol y playa el interés por la cultura local. Esto conlleva a la necesidad de incluir mayor cantidad de actividades relacionadas con la cultura en el destino para lo cual se haría necesario la innovación y creación de infraestructuras. Dicho proceso constituiría una oportunidad para el establecimiento de relaciones con nuevos turoperadores y vinculaciones aéreas con otras zonas que generan diferentes segmentos de clientes.

**Escenario escogido para el mercado de Reino Unido**

Se prevé que a pesar del bloqueo económico financiero de los Estados Unidos hacia Cuba se fortalecerán las relaciones políticas entre Reino Unido y Cuba, incrementándose el arribo de turistas ingleses al destino y manteniendo la frecuencia de vuelos semanales. Sin embargo, las operaciones con turoperadores disminuirán, perderá protagonismo el deseo de relajarse como motivo principal de viaje y se mantendrá el uso de internet por parte de los turistas para informarse acerca del viaje.

**Escenario escogido para el mercado de Cuba**

Se prevé que en el destino Holguín, para el mercado cubano, se mantenga la relajación como principal motivo de viaje y a su vez sea el disfrute de la playa la principal actividad preferida por los turistas nacionales durante la estancia en el destino. Por otro lado, se incrementará el uso del internet y las nuevas tecnologías como vía para informarse y seleccionar el destino, también aumentará la consulta de las redes sociales como grupo de referencia para la realización del viaje; por consiguiente, es muy probable que los amigos y familiares dejen de ser el principal grupo de referencia para informarse y seleccionar el destino.

**Paso 6: propuesta de estrategia y acciones para mejorar la gestión en cada mercado**

A partir de la definición de los escenarios y de la selección de uno de ellos, se proponen un conjunto de estrategias y acciones para proyectar la mejora de la gestión del destino Holguín en cada mercado. Seguidamente se describen las propuestas.

**Tabla 1.** Propuesta de estrategias y acciones para mejorar la gestión del destino Holguín en el mercado canadiense.

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
Promover entre los clientes canadienses, actuales y potenciales, los atractivos que posee el destino Holguín.	Realizar una evaluación y perfeccionamiento de los contenidos a publicitar sobre el destino turístico Holguín.	INFOTUR Holguín
	Proveer a los turoperadores de información actualizada y atractiva sobre el destino Holguín para publicitarla en sus sitios <i>web</i> .	INFOTUR Holguín
	Gestionar la reputación online del destino Holguín en <i>TripAdvisor</i> .	INFOTUR Holguín
	Realizar perfiles institucionales en las redes sociales más influyentes como <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> , <i>Twitter</i> y <i>Youtube</i> y gestionarlos permanentemente.	INFOTUR Holguín
	Colocar valla móvil en autobuses de Québec, Toronto, Ottawa y Montreal que publiciten los atractivos de Holguín.	MINTUR
Innovar para el diseño de productos personalizados o específicos para cada segmento, para ampliar y	Ofertar excursiones a la medida para clientes interesados en disfrutar de los atractivos culturales de Holguín.	Agencias de Viajes de Holguín
	diversificar la cartera actual de ofertas en el destino, a partir de los beneficios buscados por los clientes.	
	Diseñar y ofertar varias rutas que abarquen atractivos culturales del Oriente de Cuba con un día de duración cada una.	Agencias de Viajes de Holguín
	Diseñar y ofertar excursiones que combinen sitios históricos o culturales, comida típica cubana e intercambio con los residentes.	Agencias de Viajes de Holguín
	Promover encuentros organizados entre clientes repitentes y trabajadores vinculados a los mismos para consolidar el impacto para los clientes de este intercambio.	Hoteles del destino

Ampliar las ofertas de productos náuticos como catamarán y buceo.	Agencias de Viajes de Holguín
---	-------------------------------

**Tabla 2.** Propuesta de estrategias y acciones para mejorar la gestión del destino Holguín en el mercado del Reino Unido.

Estrategia	Acción	Responsable
Diversificar los canales de distribución de las ofertas del destino	Ampliar las facilidades para la venta <i>online</i> de paquetes y excursiones en el destino.	Agencias de Viajes de Holguín
	Incluir en los canales de venta <i>online</i> las ofertas de alojamientos y servicios de restauración del sector no estatal.	Agencias de Viajes de Holguín
Incrementar el uso de Internet para publicar atractivos del destino	Realizar una evaluación y perfeccionamiento de los contenidos a publicar sobre el destino turístico Holguín, considerando las preferencias de este mercado.	INFOTUR Holguín
Estrategia	Acción	Responsable
	Aumentar las publicaciones del destino en <i>Facebook</i> .	INFOTUR Holguín
	Gestionar la reputación <i>online</i> del destino Holguín en <i>TripAdvisor</i> , redes sociales y otros sitios de comentarios	INFOTUR Holguín
Diversificar las ofertas del destino incluyendo actividades que satisfagan los motivos de viajes	Ampliar ofertas de paquetes que combinen alojamientos en playa con excursiones a senderos, parques naturales y ciudades patrimoniales.	Agencias de Viajes de Holguín
	Diseñar excursiones temáticas a la medida para clientes que prefieran disfrutar de la cultura local o la naturaleza.	Agencias de Viajes de Holguín

**Tabla 3.** Propuesta de estrategias y acciones para mejorar la gestión del destino Holguín en el mercado cubano.

Estrategias	Acciones	Responsable
Ampliar la cartera de productos del destino, incorporando	Aprovechar la existencia de sitios naturales atractivos, cercanos a los hoteles de playa, para incorporar oferta de excursiones económicas que permitan disfrutar de los mismos.	Agencias de Viajes de Holguín

ofertas específicas que satisfagan las preferencias del mercado nacional.	Incorporar ofertas de paquetes económicos de dos noches en hoteles de sol y playa con opción de	Agencias de Viajes de Holguín
Estrategias	Acciones	Responsable
	disfrutar adicionalmente de la visita a un sitio natural reconocido.	
Ampliar en la comunicación promocional <i>online</i> del destino la información de los atractivos y ofertas de interés para el mercado nacional.	Insertar información actualizada y atractiva en <i>Facebook</i> y <i>YouTube</i> .	INFOTUR Holguín
	Mantener actualizada la información en los perfiles en las redes sociales del destino.	INFOTUR Holguín
	Gestionar la reputación online en sitios de comentarios del mercado nacional.	INFOTUR Holguín

### **Paso 7: propuesta de recomendaciones generales para favorecer la gestión sostenible de los mercados en el destino**

Después de analizar y proponer las estrategias y acciones para cada mercado se formularon recomendaciones generales para la gestión del conjunto de mercados del destino, las mismas se reflejan a continuación:

1. Innovar en el diseño y puesta en explotación de nuevos productos y ofertas en el destino Holguín, considerando los distintos segmentos de clientes y sus características y preferencias, en particular los intereses en los productos culturales, al evidenciarse que es una tendencia de la demanda que estará presente con mayor fuerza en los próximos años en los mercados que gestiona el destino Holguín.
2. Desarrollar ofertas a la medida
3. Incrementar las acciones online de comunicación promocional, abarcando fundamentalmente los sitios de comentario, plataformas y redes sociales de mayor utilización por los segmentos de mercado presentes en el destino y prestando especial interés a los contenidos de las publicaciones
4. Ampliar las facilidades de distribución online de todas las organizaciones que oferten productos y servicios de interés para los turistas que visitan el destino Holguín
5. Establecer una alianza estratégica entre las agencias de viaje del destino e INFOTUR para realizar una gestión de mercados coherente, atendiendo al protagonismo de ambos en este ámbito.

---

**Conclusiones**

Como resultado de la investigación se concluye que:

1. El destino turístico Holguín posee gran dependencia de un pequeño número de mercados, principalmente de Canadá con más del 40 por ciento de la operación
2. Los principales mercados del destino Holguín tienen marcada preferencia por el sol y la playa, pero se prevé una tendencia a demandar, cada vez más, ofertas relacionadas con la cultura y la naturaleza
3. Es necesario mejorar la gestión de mercados en el destino Holguín en lo referido a: innovación en el diseño de productos y ofertas, perfeccionamiento de la comunicación promocional del destino, en particular en los canales online y diversificación de los canales de distribución de las ofertas del destino
4. INFOTUR y las agencias de viajes del destino Holguín tienen un papel relevante en el perfeccionamiento de la gestión de mercados del destino
5. La propuesta de estrategias y acciones realizada para los principales mercados; así como las recomendaciones generales para la gestión del destino favorecen el desarrollo turístico sostenible del destino Holguín.

**Referencias bibliográficas**

- ANALYTICA República Dominicana. (2019). Inteligencia económica y estrategia. Disponible en <https://www.analytica.com.do/2018/07/llegada-de-turistas-a-rep-dom/>
- DATATUR (2020). Análisis integral de turismo México, disponible en [datatur.sectur.gob.mx/SitePages/](http://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/)
- EOEI. (2018). doi:<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Gabriela & María. (2016). EL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE. Tren Crucero del Ecuador. Estudios y Perspectivas en Turismo, 25(1),57-72. [fecha de Consulta 2 de marzo de 2020]. ISSN: 0327-5841. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1807/180743275004>
- Hernández-Martín, R. (2006). Los mercados turísticos. Researchgate.
- López-Bonilla, J. M., & López, L. (2015). Manual de investigación de mercados turísticos. Researchgate.
- Monge, J., & Yague Perales, R. (2016). EL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE. Tren Crucero del Ecuador. Estudios y Perspectivas en Turismo, 25(1),57-72. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1807/180743275004>

- OMT. (2019). Resultados del turismo internacional 2018 y perspectivas 2019.
- ONEI. (2016). Anuario Estadístico de Cuba, disponible en <https://www.directoriocubano.info/cuba/la-oficina-nacional-de-estadisticas-e-informacion-onei-d-cuba-presenta-su-edicion-2016/>
- ONEI. (2017). Anuario Estadístico de Cuba, disponible en <https://www.directoriocubano.info/cuba/la-oficina-nacional-de-estadisticas-e-informacion-onei-de-cuba-presenta-su-edicion-2017/>
- ONEI. (2018). Anuario Estadístico de Cuba, disponible en <https://www.directoriocubano.info/cuba/la-oficina-nacional-de-estadisticas-e-informacion-onei-de-cuba-presenta-su-edicion-2018/>
- ONEI. (2019). Anuario Estadístico de Cuba, disponible en <https://www.directoriocubano.info/cuba/la-oficina-nacional-de-estadisticas-e-informacion-onei-de-cuba-presenta-su-edicion-2019/>
- Osorio García, M., Ramírez de la O, I. L., & Viesca González, C. (2018). Tendencias del turismo hasta 2030. Contrastes entre lo internacional y lo nacional Universidad Autónoma del Estado de México,
- Pololikashvili, Z. (2020). Presentación Barómetro OMT
- UNEP , & UNWTO. (2005). Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Medina Labrada, J. R., Clarke Bloomfield, M., & Pérez Ricardo, E. del C. (2021). Gestión de mercados en el destino Holguín para favorecer un desarrollo turístico sostenible. Explorador Digital, 5(1), 103-120. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1492>



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**.



Recibido: 11-09-2020 / Revisado: 04-11-2020 / Aceptado: 25-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1493>



## Hallazgos iniciales de la evaluación de Holguín para su desarrollo como destino turístico inteligente

*Initial findings from the evaluation of Holguín for its development as a smart tourist destination*

MSc. Justa R. Medina Labrada.<sup>1</sup>, Lic. Elizabeth del Carmen Pérez Ricardo.<sup>2</sup> & MSc. Ernesto Batista Sánchez.<sup>3</sup>

### Abstract

Presently, the development of smart tourist destinations represents a priority, which constitutes, at the same time, an essential tool for the sector progress as well as for society in general. For a tourist destination to be considered as a smartly managed destination, numerous and constantly evolving factors should be taken into account: improvement of internal management processes as well as marketing processes; supplying network management; constant research which allows adaptation not only to demand but also to clients' cultural characteristics. These elements can be grouped into five main fields: technology, innovation, governance, sustainability and accessibility. The effect of these aspects on the continuous improvement of destinations and their capacity to compete in a global economy depends on good management. Holguín is an important tourist destination on the northeastern part of the Island, which possesses valuable assets such as accessibility, relevant cultural and natural tourist attractions plus the required infrastructure for its tourist development. Therefore, this research aims at assessing tourist market management in Holguín destination in view of its development as smart tourist destination. The determination of variables to be used in the assessment was carried out through an analysis of similarities. Subsequently, a case study was applied in order to specify the aspects showing favorable outcomes as well as the indicators demanding changes so that Holguín may develop as a smart tourism destination.

**Key Words:** Smart Tourist Destination, Holguín, Sustainable Development.

### Resumen

El desarrollo de destinos turísticos inteligentes es un imperativo en el contexto actual y constituye una herramienta fundamental en el progreso del sector y de la sociedad, en

<sup>1</sup> jmedina@uho.edu.cu

<sup>2</sup> elizabeth.ricardo@uho.edu.cu

general. Para considerar un destino turístico con una gestión inteligente deben tenerse en cuenta un grupo de factores, en continua evolución, entre los que se incluyen: una mejora en sus procesos tanto de gestión interna, como de comercialización; gestión con proveedores; una investigación continua para adaptar los productos y servicios no sólo a la demanda de sus clientes, sino también a sus gustos y costumbres, entre otros. Estos factores pueden ser agrupados en cinco ámbitos fundamentales: Tecnología, innovación, gobernanza, sostenibilidad y accesibilidad, los que bien gestionados, contribuyen a la continua mejora del destino para poder competir en una economía cada vez más globalizada. El destino Holguín posee gran importancia para el turismo en el Nororiente de Cuba, al disponer de buena accesibilidad; significativos atractivos culturales, históricos y naturales y la infraestructura necesaria para su desarrollo turístico; por lo que la presente investigación se planteó como objetivo evaluar la gestión de Holguín para su desarrollo como destino turístico inteligente, para lo cual se determinaron las variables a emplear a través de un análisis de similitudes y luego se empleó el caso de estudio para precisar los aspectos con resultados favorables y los indicadores a transformar para que Holguín se desarrolle como destino inteligente.

**Palabras Clave:** Destino Turístico Inteligente, Holguín, Desarrollo Sostenible.

### **Introducción**

El turismo se encuentra en un momento de cambio acelerado por la emergencia e impacto directo de multitud de nuevas realidades que han cambiado por completo las reglas del juego. Muchos de dichos cambios tienen su origen directo en la implantación de tecnologías que transforman los roles tradicionalmente asignados a los distintos agentes implicados en el turismo. Así, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se han convertido en un motor de cambio constante, alterando el modo en que entendemos los destinos, el funcionamiento de las empresas o el comportamiento de los turistas. En este contexto de cambio acelerado, durante el último lustro el concepto de destino turístico inteligente, en lo adelante DTI, bajo el paraguas del acuñado como ‘turismo inteligente’ o smart tourism, ha calado con fuerza en el discurso institucional, académico y empresarial, derivado principalmente de las tesis de la ciudad inteligente (Femenia-Serra & Ivars-Baidal, 2018).

Hay coincidencia en esta visión por parte de varios estudiosos de la gestión de los destinos. (Ivars-Baidal, Solsona-Monzonís, & Giner-Sánchez, 2016) plantean que “El interés por los destinos inteligentes coincide con un contexto de cambio estructural en el turismo (impacto de las tecnologías de la información y la comunicación, nuevos patrones de comportamiento de la demanda, aparición de nuevos modelos de negocio, mayor sensibilidad ambiental, etc.), que requiere nuevos enfoques de gestión, de acuerdo con una serie de objetivos:

- Garantizar la calidad ambiental y la sostenibilidad de los destinos
- Hallar nuevas vías de competitividad en el escenario turístico actual
- Enriquecer y diferenciar las experiencias turísticas que ofrecen los destinos
- Reforzar y comunicar los atractivos del territorio

- Aprovechar la alta penetración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la producción y el consumo turísticos.

También (Fernández Alcantud, 2017) plantea que “más allá de considerar la aportación sin duda ineludible de las empresas de tecnología, hay que considerar las aportaciones desde otros ámbitos empresariales, pero también desde la contribución de otros agentes (comunidad local, turistas, administraciones públicas, universidades y/o centros de investigación). Todos estos agentes pueden verse a su vez beneficiados por su participación en el ecosistema que supone el DTI”.

Este autor remarca además que “el DTI supone fijar una estrategia de revalorización del destino mediante un mejor aprovechamiento de los atractivos naturales y culturales, la creación de recursos innovadores, y la mejora en la eficiencia en los procesos de producción y distribución. Un destino capaz de innovar implementando nuevos sistemas que faciliten el análisis de múltiples fuentes de información (big data, business intelligence) y les permita ser más eficientes y competitivos, en el que las empresas y gestores del destino evolucionen para dar respuesta al nuevo viajero en todo el ciclo del viaje”.

El desarrollo de destinos turísticos inteligentes está directamente relacionado con las tendencias actuales de la demanda que incluyen aspectos como: gran protagonismo de las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar con las marcas; viajes activos, con múltiples dispositivos, canales y experiencias; personalización de los servicios; participación de los clientes en la cocreación de experiencias y gran sensibilidad a la protección del medio ambiente y a los beneficios sociales que reporta cada viaje. La propia tecnología está creando un viajero más exigente, hiperinformado, permanentemente conectado, que busca un servicio personalizado y experiencias auténticas y en definitiva una oferta turística diferencial coherente con el entorno natural, social y cultural.

Desde el punto de vista de (Salessi, 2017) “Una ciudad innovadora, y un destino turístico que se precie de autoproclamarse inteligente debería promover espacios que acerquen inclusivamente a turistas con residentes, en el marco de una propuesta turística consecuente con una serie de prestaciones de productos y servicios turísticos creativos con los cuales legitimar ese encuentro: transporte y conectividad, sistemas de alojamiento, información e interpretación turística, servicios, aplicaciones de destinos, restauración, recreación, entre otros”.

Por todo ello “los beneficios y ventajas competitivas que supone para cualquier territorio la adopción del modelo de destino turístico inteligente, son notables ya que no sólo revierte en el ámbito turístico, sino en muchos otros sectores y siendo conscientes de que la situación de partida de cada municipio es muy distinta, resulta difícil proponer un esquema de trabajo general. No obstante, en todos los casos es necesario realizar ese primer diagnóstico y, a partir de su resultado, trazar un plan de acción, que aborde las áreas de mejora, alineado con el posicionamiento o estrategia que quiera desarrollar el destino en el futuro” (López et al., 2015).

El destino Holguín es uno de los destinos cubanos más frecuentados por el turismo nacional y extranjero que visita el Oriente de Cuba. Posee importantes atractivos para el desarrollo del turismo, entre los que se destacan sus playas de arenas blancas y finas como Guardalavaca, Pesquero y Esmeralda; espacios naturales reconocidos como el Parque Natural Alejandro de Humboldt en el cual se encuentra la Reserva de la biosfera Cuchillas del Toa, área protegida de alto valor florístico y faunístico, que por su endemismo y grado de conservación fue declarada por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad.

También está Cayo Bariay, lugar del desembarco de Cristóbal Colón en 1492, situado en el municipio Freyre y Birán, sitio natal del Comandante Fidel Castro Ruz. Además, cuenta con recursos patrimoniales en la ciudad de Gibara, ciudad marinera que conserva en la actualidad el más notable conjunto arquitectónico colonial de la provincia de Holguín y con peculiar cultura culinaria. Así mismo, en el municipio Banes, se puede acceder al Chorro de Maíta, uno de los más relevantes recintos funerarios y ceremoniales precolombinos descubierto en las Antillas y el Museo Indocubano Baní, con la más completa colección de piezas de cerámica y objetos ornamentales y de trabajo de los primeros habitantes de las Antillas.

Por otra parte, en la ciudad de Holguín se desarrollan eventos culturales propios y de gran convocatoria nacional e internacional como Las Romerías de Mayo, que, a través del arte joven, recrea las mejores tradiciones y que acoge al Festival Mundial de Juventudes cada año; así como la Fiesta de la Cultura Iberoamericana. Además, en la ciudad está la Loma de la Cruz, elevación con acceso vehicular o a través de sus 456 escalones, desde donde el Papa Francisco extendió su bendición a todos los holguineros durante su visita en 2015.

También existe una infraestructura conformada por hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas pertenecientes a las compañías ISLAZUL, CUBANACAN y GAVIOTA, numerosas casas de renta, paladares, centros nocturnos, tiendas, servicios de transporte diversos; así como una imagen propia que es reconocida por los clientes de varios continentes.

Dado que Holguín es un destino importante del Oriente de Cuba, a partir del número de clientes que la visitan anualmente; así como del conjunto de atractivos que posee, la infraestructura turística disponible y que en él se encuentra el acceso aéreo a los diferentes polos turísticos de la región y, por otra parte, los destinos turísticos inteligentes son clave para el desarrollo sostenible y contribuyen, no solo a introducir mejoras para el sector turístico, sino también para el conjunto de la sociedad, la presente investigación se propuso el objetivo de evaluar a Holguín para su desarrollo como destino turístico inteligente.

### **Revisión de la literatura**

En los últimos años se han materializado, tanto en la investigación como en la práctica, múltiples modelos de la gestión de destinos turístico. El crecimiento del interés por este tema refleja una preocupación no solamente por el desarrollo del turismo sino también por la necesidad de gestionarlo con el fin de asegurar que los destinos sean sustentables y competitivos (Pearce, 2016).

La gestión de los destinos es un tema de creciente importancia en la medida que los destinos compiten para obtener los niveles más elevados de calidad en la experiencia turística integral de los visitantes; y necesitan gestionar los impactos del turismo en la población local y en su medio ambiente (Moreno Melgarejo, Sarioeg López, & Ávila Bercial, 2018).

Ante los nuevos desafíos impuestos por el desarrollo progresivo y permanente de las tecnologías de la información y la comunicación; así como cambios en las tendencias de la demanda turística, se necesitan nuevos enfoques en la gestión de los destinos y la concepción de destino turístico inteligente es una nueva y valiosa manera de gestión, por lo que el reto actual es transformar los destinos turísticos en destinos turísticos inteligentes.

(Romero, 2017) define un destino turístico inteligente (DTI) como un “destino innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, que promueve la accesibilidad universal, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y mejora la calidad de vida de los residentes”.

Los destinos inteligentes constituyen una herramienta fundamental para el desarrollo sostenible y no sólo aportan un impulso al sector turístico, sino a las sociedades en general. La apropiación y uso de las soluciones tecnológicas contribuyen de manera efectiva a que las decisiones puedan tomarse en el mismo territorio turístico sobre una base empírica, toda vez que permite priorizar diversas acciones y medidas anticipando futuros escenarios, premisa fundamental para una gestión responsable del turismo y sus consecuentes impactos (Salessi, 2017).

López, et.al (2015) definen los principios para convertir un destino turístico en DTI, los mismos son:

1. Compromiso y voluntad de cambio
2. Viabilidad financiera. Búsqueda de financiación
3. Colaboración público - privada
4. Participación del ciudadano y el turista.

Los propios autores también plantean que el principal motor de la transformación es la voluntad de cambio. “Hay que ser conscientes de la necesidad de evolucionar y tener la firme voluntad de poner en marcha una estrategia concreta, así como los recursos para llevarla a cabo, tanto desde el lado público como del conjunto de la sociedad y la empresa privada. Por ello, se debe comenzar con un informe diagnóstico que identifique las necesidades en los distintos ámbitos del municipio y cuantifique las intervenciones necesarias, así como los elementos regulatorios y de planificación que se requieren para su implementación”.

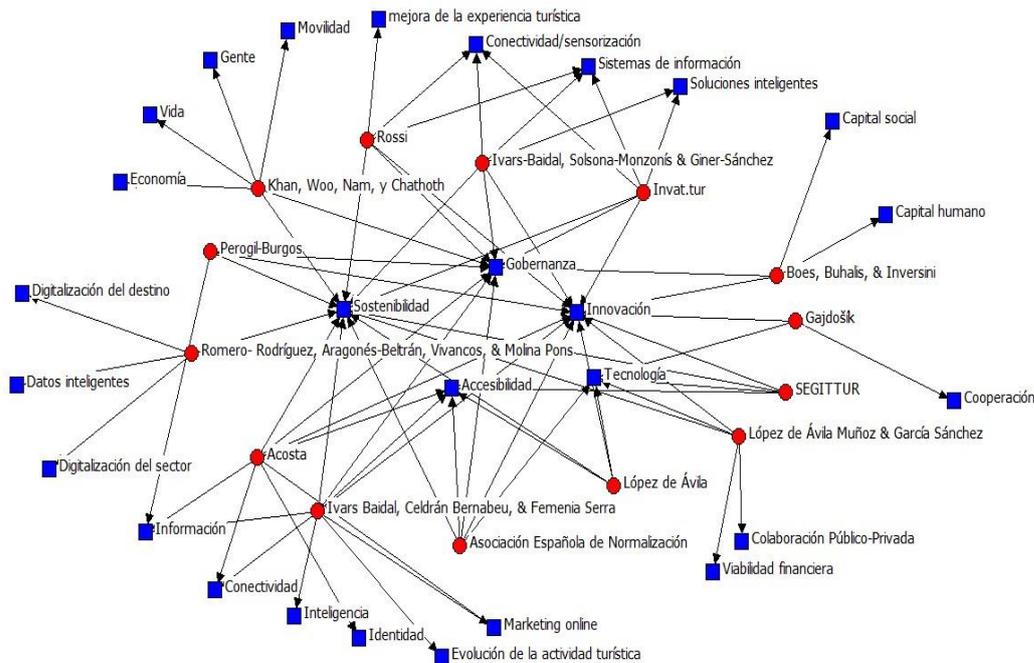
Impulsar la creación de DTI requiere que la iniciativa pública lidere el proceso y se haga de forma planificada. Existe un acuerdo general sobre el hecho de que los destinos que queden al margen de este proceso pueden perder muchas opciones de competir con éxito

con el resto pues perderán las ventajas competitivas basadas en la mejora de la imagen, que poseen los DTI (González Reverté, Díaz Luque, Gomis López, & Morales Pérez, 2018).

Algunas de las características que un destino inteligente podría cumplir, enfocadas tanto en la sociedad como en las empresas y el gobierno son: vialidades para ciclistas, banquetas para transeúntes, manejo de aguas residuales, manejo de la basura y reciclado, uso de redes sociales y página web, internet abierto en las principales vialidades y sitios turísticos, además de placas con código QR, uso de aplicaciones y realidad aumentada (Piñón-González & Castillejos-López, 2019).

**Metodología**

Diversos autores han abordado los indicadores o áreas de actuación a considerar para convertir un destino turístico en un DTI, entre ellos: (Acosta, 2017; Asociación-Española-de-Normalización, 2018; Boes, Buhalis, & Inversini, 2015; Gajdošík, 2018; INVATTUR, 2015; Ivars-Baidal et al., 2016; Ivars Baidal, Celdrán Bernabeu, & Femenia Serra, 2017; Khan, Woo, Nam, & Chathoth, 2017; López et al., 2015; López de Ávila Muñoz & García Sánchez, 2014; Romero- Rodríguez, Aragonés-Beltrán, Vivancos, & Molina Pons, 2018; SEGITTUR, 2015) (Figura 1).



**Figura 1.** Red de indicadores y autores de DTI. Fuente: Elaboración propia a partir del software Ucinet for Windows

De la conceptualización realizada, a partir de las propuestas de los autores anteriores, se obtuvieron las variables que categorizan los destinos turísticos inteligentes. A partir de

un análisis de correlaciones entre variables, tomando como escala de similitud binaria el método Jaccard, se obtuvo que las variables que mayor grado de centralidad normalizada poseen en relación a las demás son: tecnología, innovación, sostenibilidad, accesibilidad y gobernanza. De igual forma, estas variables presentan menor centralización global de cercanía con la red; mayor centralización global de la cercanía armónica y mayor robustez en los valores el eigenvector como medida de centralidad (Tabla 1).

**Tabla 1.** Análisis de centralidad de las variables estudiadas. Fuente: Elaboración propia a partir de salidas UCINET

ID	Degree	Betweenness	Closeness	HarmonicCloseness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
Sostenibilidad	17	16,167	35	17	0,328	163
Gobernanza	16	10,917	36	16,5	0,32	160
Innovación	15	8,483	37	16	0,309	156
Tecnología	15	8,483	37	16	0,309	156
Accesibilidad	15	8,617	37	16	0,307	155

A partir del resultado anterior se determinaron los indicadores o variables sobre las que se realizará el diagnóstico inicial del destino y luego se identificaron los ítems correspondientes a las mismas a partir de las propuestas de (INVATUR, 2015) e (Ivars Baidal, 2017). Las variables e ítems definidos se describen a continuación.

**Gobernanza:** Funcionamiento del portal del ciudadano de los gobiernos municipales, verificación de los servicios que ofrecen las empresas y organismos de la economía por Internet y disponibilidad financiera para el desarrollo del gobierno electrónico.

**Innovación:** Capacidad de liderazgo para gestionar la mejora de la experiencia turística, existencia y efectividad de los sistemas de información para medir los indicadores de resultados en las organizaciones turísticas y, visión compartida consensuada entre los principales actores del destino

**Tecnología:** Cualidades del sistema de información y promoción turística (accesibilidad a información turística pública a través de dispositivos inteligentes), gestión de plataformas sociales, existencia de plan de comunicación y marketing online, existencia de una oficina de información turística digital, sistema de reservas y plataforma tecnológica integrada de datos para la gestión del destino.

**Sostenibilidad:** Nivel de desempleo, productividad media, alcance de las redes de distribución de agua y saneamiento, alcance de las redes de distribución de energía y uso de energías renovables.

**Accesibilidad:** Accesibilidad al espacio del destino por diferentes vías de transporte y accesibilidad a las ofertas y servicios a través de plataformas inteligentes.

Para evaluar la situación del destino Holguín en cada uno de los indicadores definidos se utilizaron diversos métodos, como: observación, revisión documental, entrevistas, criterio de especialistas que otorgaron una puntuación en una escala de Likert de cinco categorías, donde uno fue ausente y cinco: presente con adecuada concepción y efectividad. De acuerdo a (Esteban & Fernández, 2017) el uso de esta escala tiene un grupo de ventajas, entre las cuales resaltan: fácil de diseñar y comprender, respuestas muy fáciles, no requieren conocimientos especiales y tienen muchas posibilidades de tratamiento cuantitativo.

## **Resultados y discusión**

La aplicación de los métodos y herramientas descritas en el apartado anterior en el año 2019, en el sector turístico y también en el gobierno y otras organizaciones públicas que se involucran necesariamente en la gestión del destino turístico de Holguín, permitió identificar la situación actual del mismo en relación con los indicadores definidos, los que se describen seguidamente.

El portal del ciudadano del Gobierno de Holguín es un sitio informativo e interactivo, está conformado por los apartados: Ciudadanía (deberes y derechos, documentos legales, concursos y convocatorias), Gobierno (revista Holguín, estructura de la Asamblea Provincial del Poder Popular), Trámites (Planificación Física, Vivienda, ONAT, licencia de conducción, Inmigración) y existe un apartado de Diálogo donde se pueden escribir comentarios y consultas.

Algunas entidades ofrecen servicios on line. La ONAT posee una herramienta que calcula el impuesto sobre los ingresos personales en el sitio web [www.mfp.cu](http://www.mfp.cu); ETECSA y el Banco Central de Cuba también poseen servicios on line, sin embargo, otras entidades como: Planificación Física, Dirección de Viviendas y Empresa Eléctrica no disponen aún de servicios on line.

Es limitada la disponibilidad financiera para el desarrollo de una gobernanza electrónica, aunque el Gobierno Central ha dado una alta prioridad para esta actividad en el corto y mediano plazo, por lo cual este indicador se debe transformar favorablemente.

La capacidad de liderazgo de los actores turísticos para gestionar la mejora de la experiencia turística es limitada (tres en la escala de uno a cinco) y también la existencia y efectividad de los sistemas de información para medir los indicadores de resultados (puntuada por los especialistas con tres de promedio). Así como la visión compartida consensuada entre los principales actores del destino (evaluada con tres en la escala señalada).

El sistema de información y promoción turística, liderada por INFOTUR, tiene como cualidades la presencia en Facebook, Twitter y YouTube; así como en el portal [holguintravel](http://holguintravel.com). Se interactúa con los clientes únicamente en Facebook y solo existe accesibilidad a información pública a través de dispositivos inteligentes dentro de Cuba

en las zonas con conexión a Internet. No se gestiona la reputación on line en sitios de comentarios de viajeros.

El comportamiento de otros indicadores de la gestión turística se refleja en:

- Existe un plan de comunicación y marketing del destino que incluye acciones digitales, pero no es suficientemente abarcador
- No existe una Oficina de Información Turística digital. En INFOTUR se asumen algunas tareas en esta dirección
- Baja presencia de reservas on line en organizaciones turísticas estatales y no estatales y limitaciones importantes para realizarlas a través de dispositivos inteligentes desde Cuba, por insuficiente conectividad
- No existe una plataforma tecnológica integrada de datos para la gestión del destino

Por otra parte, los resultados obtenidos en relación con indicadores sociales son los siguientes:

- El 65,3 por ciento de la población tiene acceso a redes de distribución de agua
- Están electrificadas por diferentes fuentes el 100 por ciento de las viviendas
- Solo se desarrollan fuentes de energía renovable en Gibara, no así en el resto del territorio

El destino Holguín posee buena accesibilidad aérea, a partir de la existencia de un aeropuerto internacional que recibe vuelos desde varios continentes. Así mismo dispone de un sistema vial que lo enlaza con el resto de los destinos cubanos, aunque con insuficiente estado técnico de sus carreteras.

A partir de esta información se pudo precisar que las variables con resultados favorables para la gestión del destino Holguín como un destino turístico inteligente se refieren a la accesibilidad, la infraestructura eléctrica y el inicio y prioridad estatal del desarrollo del gobierno electrónico en los municipios.

Así mismo los indicadores que requieren transformación para que el destino se convierta en un destino turístico inteligente se resumen en:

- Insuficiente capacidad de liderazgo de los actores turísticos para gestionar la mejora de la experiencia turística, lo que expresa una brecha en la voluntad de cambio
- Limitada disponibilidad financiera para el desarrollo de una gobernanza electrónica y la ampliación de la oferta de servicios on line
- Baja conectividad a Internet, a partir que sólo se accede desde los sitios wifi
- Escaso alcance de las redes de distribución de agua.

## **Conclusiones**

Una vez concluida la investigación se arribó a las conclusiones siguientes:

- Existen limitaciones en el destino de Holguín en los dos principios fundamentales para convertir el mismo en un DTI: voluntad de cambio y disponibilidad financiera
- Los gestores turísticos no aprovechan suficientemente las oportunidades existentes para una mejora en la gestión de la experiencia turística
- La infraestructura tecnológica general y en particular la de información y comunicaciones; no responde a los requerimientos de un destino inteligente
- Las principales fortalezas de Holguín para convertirse en un destino turístico inteligente están relacionadas con la existencia de infraestructuras importantes para la accesibilidad y redes eléctricas; así como el inicio y prioridad estatal para el desarrollo del gobierno electrónico.

### Referencias bibliográficas

Acosta, D. G. (2017). Smart City, el puntapié para el desarrollo inteligente del turismo en un destino urbano. Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires.

Asociación-Española-de-Normalización. (2018). UNE 178501 Sistema de Gestión de los destinos turísticos inteligentes. Requisitos. Madrid

Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2015). Conceptualizing smart tourism destination dimensions.

Femenia-Serra, F., & Ivars-Baidal, J. A. (2018). Smart tourism: Implicaciones para la gestión de ciudades y destinos turísticos. Valencia, 129 - 151.

Fernández Alcantud, A. (2017). Innovación y destinos inteligentes: Oportunidad para el know how turístico español. SEGITTUR.

Gajdošík, T. (2018). Smart Tourism: Concepts and Insights from Central Europe. Czech Journal of Tourism, 25-44. doi:10.1515/cjot-2018-0002

González Reverté, F., Díaz Luque, P., Gomis López, J. M., & Morales Pérez, S. (2018). Reflexiones sobre la percepción de los Destinos Turísticos Inteligentes españoles por parte de los actores turísticos. ARA, 8(1), 21-35.

INVATTUR. (2015). Manual Operativo para la configuración de destinos inteligentes.

Ivars-Baidal, J. A., Solsona-Monzonís, F. J., & Giner-Sánchez, D. (2016). Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. Documents D'anàlisi Geogràfica, 62(2), 327-346.

Ivars Baidal, J. A., Celdrán Bernabeu, M. A., & Femenia Serra, F. (2017). Guía de implantación de destinos turísticos inteligentes.

- Khan, M. S., Woo, M., Nam, K., & Chathoth, P. K. (2017). Smart city and smart tourism: A case of Dubai. *Sustainability*, 9. doi:10.3390/su9122279
- López, A., Lancis, E., García, S., Alcantud, A., García, B., & Muñoz, N. (2015). Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro.
- López de Ávila Muñoz, A., & García Sánchez, S. (2014). *Destinos Turísticos Inteligentes*. SEGITTUR.
- Moreno Melgarejo, A., Sariago López, I., & Ávila Bercial, R. (2018). La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos. *Turismo y Desarrollo*. doi:http://hdl.handle.net/20.500.11763/turedes25gestion-destinos
- Pearce, D. G., 25(1), 1-16. (2016). Modelos de gestión de destinos. Síntesis y evaluación. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(1).
- Piñón-González, M. A., & Castillejos-López, B. (2019). Huatulco desde la perspectiva de los destinos inteligentes
- Romero- Rodríguez, C., Aragonés-Beltrán, P., Vivancos, J.-L., & Molina Pons, F. (2018). Requerimientos Funcionales para la Gestión de los Destinos. Paper presented at the II Congreso Mundial de la OMT sobre Destinos Turísticos Inteligentes.
- Romero, C. (2017). *Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): Visión Estratégica*.
- Salessi, M. L. (2017). *Destinos Turísticos Inteligentes: Una perspectiva desde la inclusión social y la participación comunitaria*. Paper presented at the Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo.
- SEGITTUR. (2015). *Informe destinos turísticos: construyendo el futuro*.

---

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Medina Labrada, J. R., Pérez Ricardo, E. del C., & Batista Sánchez, E. (2021). Hallazgos iniciales de la evaluación de Holguín para su desarrollo como destino turístico inteligente. Explorador Digital, 5(1), 121-132. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1493>



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**.



Recibido: 12-09-2020 / Revisado: 05-11-2020 / Aceptado: 26-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1494>



## **Influencia de las tendencias del comportamiento del consumidor turístico en el desarrollo responsable del destino Holguín**

*Influence of tourist consumer behavior trends in the responsible development of the Holguín destination*

Lic. Elizabeth del Carmen Pérez Ricardo,<sup>1</sup> MSc. Justa Ramona Medina Labrada,<sup>2</sup> & Lic. Noel Fernández Cueria.<sup>3</sup>

### **Abstract**

New trends in tourist consumer behavior have changed the way business operates internationally. Today, customers are loyal to brands that care about preserving the planet, local communities, and society in general. In this way, companies seek to respond to the growing demands of consumers, assuming social responsibility policies, understood as a new business culture based on ethical management, which can serve as a channel to improve the competitiveness and reputation of their businesses. Responsible tourism emerges in this context, which tries to offer an enriching experience to the client, at the same time that it corresponds to the new trends in consumer behavior. This type of tourism not only allows organizations to differentiate themselves in the market, but also to show a more humane image and obtain a reputation as a socially responsible tourism company, which can be an important competitive advantage. Holguin destination, of great relevance to the tourism industry in the country's east, has opted for responsible tourism as a development strategy, for which reason this research aims to assess the influence of international trends in tourist consumer behavior in the development of responsible tourism in the destination. To identify the main trends in the behavior of the tourist consumer from the literature consulted, a correlation analysis was performed and, in addition, expert judgment was used to determine the degree of influence of these trends in the development of responsible tourism. As a result, those trends in consumer behavior that influence good practices in responsible tourism in the destination Holguín were identified and the indicators that have positive results in the destination and the indicators that should be worked to achieve a total practice of tourism were analyzed. responsible.

**Key Words:** Trends, Consumer Behavior, Responsible Tourism, Tourist Destination.

<sup>1</sup> elizabeth.ricardo@uho.edu.cu

<sup>2</sup> jmedina@uho.edu.cu

---

## Resumen

Las nuevas tendencias del comportamiento del consumidor turístico han modificado la forma de operar de los negocios a nivel internacional. Actualmente, los clientes son fieles a las marcas que se preocupan por la preservación del planeta, las comunidades locales y la sociedad en general. De esta manera, las empresas buscan responder a las crecientes demandas de los consumidores, asumiendo políticas de responsabilidad social, entendidas como una nueva cultura empresarial basada en la gestión ética, que puede servir como cauce para mejorar la competitividad y la reputación de sus negocios. En este contexto emerge el turismo responsable, que trata de ofrecer una experiencia enriquecedora al cliente, al mismo tiempo que se corresponde con las nuevas tendencias en el comportamiento de los consumidores. Esta modalidad de turismo no sólo permite a las organizaciones diferenciarse en el mercado, sino mostrar una imagen más humana y obtener una reputación de empresa turística socialmente responsable, lo cual puede constituir una importante ventaja competitiva. El destino Holguín, de gran relevancia para la industria turística en el Oriente del país, ha apostado por el turismo responsable como estrategia de desarrollo, por lo cual la presente investigación tiene como objetivo evaluar la influencia de las tendencias internacionales del comportamiento del consumidor turístico en el desarrollo del turismo responsable en el destino. Para identificar las principales tendencias del comportamiento del consumidor turístico a partir de las literaturas consultadas fue realizado un análisis de correlación y además se empleó el criterio de expertos para determinar el grado de influencia de estas tendencias en el desarrollo del turismo responsable. Como resultado se identificaron aquellas tendencias del comportamiento del consumidor que influyen en las buenas prácticas del turismo responsable en el destino Holguín y se analizaron los indicadores que poseen resultados positivos en el destino y los indicadores en que se debe trabajar para alcanzar una práctica total de turismo responsable.

**Palabras Clave:** Tendencias, Comportamiento del Consumidor, Turismo Responsable, Destino Turístico.

## Introducción

Cada vez son más numerosas las organizaciones, gubernamentales y no gubernamentales, lucrativas y sin ánimo de lucro, académicas, privadas y públicas, así como diferentes movimientos sociales y expertos, los que se están acercando a este enfoque del “turismo sostenible y responsable”. En la última década particularmente se ha venido adoptando una actitud cada vez más crítica con respecto a los modelos turísticos masivos y desarrollistas imperantes a nivel internacional, no solamente en el ámbito académico y científico sino también, aunque de manera más tímida, en el sector empresarial y profesional del turismo e incluso en la esfera de las administraciones públicas con incidencia directa o indirecta en el desarrollo de la actividad turística (Rivera Mateus y Rodríguez García, 2012).

Estas nuevas ópticas están integrándose en el concepto paraguas de turismo responsable, asociado, a su vez, a otras denominaciones y formas de hacer y entender el turismo como

el turismo solidario, el turismo ético, el ecoturismo, el turismo étnico, el turismo intercultural, el turismo comunitario o el turismo como instrumento de lucha contra la pobreza. La OMT en 2009 definió el turismo responsable como la “actividad turística que los turistas y los agentes turísticos realizan con respeto por los lugares de acogida desde el punto de vista medioambiental, cultural, social y económico, y que a su vez la comunidad receptora acepta y respeta y las autoridades públicas protegen y fomentan”, todo ello de acuerdo con los principios recogidos en el Código Ético Mundial del Turismo. Por tanto, el turismo responsable trata de atender a las comunidades locales y de estar cerca de ellas, distribuyendo los beneficios de la industria de manera más equitativa y amplia hacia toda la población.

Por otra parte, la expansión del consumo responsable, en sus distintas modalidades, es un factor que incentiva a las empresas a adoptar prácticas de responsabilidad social corporativa. De esta manera, existe una tendencia creciente a que la sociedad y los consumidores exijan a la empresa conductas cada vez más responsables y transparentes (Ruano y Rojas, 2006). A su vez, el éxito de las empresas está de alguna manera relacionado con el éxito de las comunidades en las que se desenvuelven, lo cual es relevante en el caso de las empresas turísticas, cuyo éxito depende, en gran medida, del atractivo global de los destinos turísticos en los que se localizan, funcionando como un sistema.

Pero más allá de las iniciativas emprendidas hasta ahora, en su mayor parte aisladas o de limitada incidencia, las respuestas han de venir del lado del impulso de las capacidades e iniciativas locales, tanto públicas como privadas y en la articulación de estrategias adecuadas y decididas por parte de los gobiernos, capaces de implicar a todos los agentes sociales y económicos en la definición de proyectos endógenos, auto centrados y de turismo comunitario que puedan contribuir a invertir la actual proporción costos/beneficios del sector y minimizar en el territorio sus impactos negativos.

Dada la posición del turismo como uno de los primeros sectores de exportación y creación de empleo, la OMT defiende la necesidad de un crecimiento responsable. El turismo ocupa, por lo tanto, un lugar primordial en las políticas mundiales de desarrollo, y puede aún alcanzar un mayor reconocimiento político e incidir de manera efectiva en este “decenio de acción”, con solo diez años por delante para alcanzar la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (OMT, 2020).

El turismo responsable, por sí sólo, puede ser una parte de esa alternativa, necesitando, además, alinearse con la pequeña y mediana empresa turística local y nacional para permitir un desarrollo turístico de carácter endógeno. Se favorece de esta manera la oportunidad para un cambio de los modelos turísticos tradicionales, tan cuestionados por la crisis económica actual, en la forma de ver el turismo. Asimismo, resulta necesario que todo el sector turístico y los propios consumidores en general asuman que el turismo responsable, al igual que el turismo sostenible, no es sólo un producto alternativo más destinado a una minoría de turistas más sensibilizados de los países desarrollados, sino que va más allá al tratarse de un compromiso y una forma diferente de hacer turismo, que

debe ir impregnando poco a poco a todos los subsectores de producción turística, a los destinos y a la gobernanza turística en el ámbito internacional. Se refiere, entonces, a la adopción en el sector turístico de “una filosofía de pensar globalmente y actuar localmente” (Rivera Mateus y Rodríguez García, 2012).

A su vez, es necesario impulsar procesos que refuercen la capacidad innovadora de los destinos, procesos adaptados a su situación real, a los recursos y capacidades tanto de los agentes públicos como privados. En función de esto se debe tener en cuenta que los destinos de avanzada los diseña la comunidad, demuestran sensibilidad y responsabilidad ambiental, son capaces de crear ventajas competitivas, están comprometidos con la cohesión y el desarrollo social, se basan en estructuras coherentes de gobernanza, se muestran dialogantes con el entorno, persiguen la innovación, establecen conexiones con redes de ciudades, utilizan tecnología digital e integran el mundo físico y el virtual (López et al., 2015). En este contexto de cambio, la gestión turística local no puede permanecer invariable, de manera que la gestión turística tradicional, que venía acusando serios problemas de eficiencia, incrementa su grado de obsolescencia y hace más evidente la necesidad de nuevos enfoques de gestión a escala local (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018).

De esta manera se puede afirmar que el turismo responsable enlaza directamente con las consideraciones y criterios del turismo sostenible en materia de reducción de impactos ambientales, sociales y económicos en relación a los destinos de acogida e introduce el concepto de ética en el comportamiento tanto de los productores como de los consumidores (Rivera y Rodríguez, 2012). El mismo debe servir para mejorar la sostenibilidad del conjunto de la industria turística, pero establece una praxis específica que debe entenderse por la transformación de algunos elementos, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda (González Reverté, 2015).

Algunos de los cambios que está experimentando la demanda tienen estrecha relación con las buenas prácticas de turismo responsable, donde se destaca el perfil de un turista más experimentado y participativo, la realización de viajes más conscientes, que incorpora en su motivación el componente ético y formativo, desarrollo de vacaciones sostenibles y la búsqueda de una transformación interna durante su viaje. Las nuevas tendencias de los turistas, cuya satisfacción se centra en aspectos éticos y en la personalización del viaje, implican nuevos comportamientos y expectativas. Esta evolución de la demanda ha producido también una respuesta por parte de la oferta y han empezado a aparecer nuevos productos turísticos o productos mejorados donde la responsabilidad es un componente central de la visita.

En el ámbito nacional, Holguín es considerado uno de los destinos cubanos que ha iniciado el desarrollo de buenas prácticas del turismo responsable y ha logrado satisfacer, de esta manera, al consumidor. El mismo cuenta con más de 6000 habitaciones y 200 lugares de interés turístico, vinculados a la naturaleza y la cultura; así como un programa de desarrollo amplio y con más de 20 años en marcha, donde numerosas organizaciones públicas y privadas, turísticas y no turísticas participan en su ejecución. A partir de la

importancia de la práctica del turismo responsable y las exigencias del consumidor turístico, la presente investigación se plantea como objetivo evaluar la influencia de las tendencias del comportamiento del consumidor turístico en el desarrollo responsable del destino Holguín, con el fin de conocer las limitaciones aún existentes para estar en capacidad de fortalecer las alianzas estratégicas en las comunidades, elevar la competitividad del destino y satisfacer a un mayor número de consumidores.

### **Revisión de la literatura**

El turismo responsable es considerado un movimiento que busca establecer modelos de desarrollo turístico sostenibles y específicos para cada zona de destino, para lo que se deben tener en cuenta sus dimensiones. Diferentes autores han abordado estas dimensiones a través de variables e indicadores a considerar para evaluar estas prácticas. Entre ellos se encuentran: Rivera Mateus y Rodríguez García (2012), Guía Turismo Responsable Valencia (2018) y, Kastenholtz y Galán-Ladero (2019). De la revisión de las propuestas anteriores fueron identificadas las variables comunes, las cuales se describen a continuación:

Variable socio-cultural: Considera el respeto a la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales, arquitectónicos y monumentales, así como sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y tolerancia interculturales.

### **Indicadores**

- Oferta cultural
- Protección del patrimonio
- Bienestar de la comunidad
- Asociación local
- Desarrollo local
- Capacidad de carga

Variable medioambiental: Dar un uso óptimo a los recursos ambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

### **Indicadores**

- Huella carbónica
- Gestión territorial
- Gestión del agua
- Gestión de la energía
- Gestión de los residuos
- Políticas de protección

Variable económica: Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas y contribuyendo a la reducción de la pobreza.

## Indicadores

- Prosperidad local
- Calidad de empleo
- Equidad social
- Satisfacción del visitante
- Impactos positivos

Variable tecnológica: La apropiación y uso de las soluciones tecnológicas contribuyen de manera efectiva a que las decisiones puedan tomarse en el mismo territorio turístico sobre una base empírica, toda vez que permite priorizar diversas acciones y medidas anticipando futuros escenarios, premisa fundamental para una gestión responsable del turismo y sus consecuentes impactos (Salessi, 2017). Asimismo, existe un número creciente de empresas en el sector turístico que adoptan una estrategia y una visión de responsabilidad social, abarcando los aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales, fomentando un desarrollo sostenible (Alvarado, 2018) de su negocio y del destino del que forman parte.

Numerosos estudios han sido desarrollados en el entorno del turismo responsable (Rivera y Rodríguez, 2012; Rivera Mateos, 2015; González Reverté, 2015; Perogil Burgos, 2018 y (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018). Estas investigaciones relacionan buenas prácticas del desarrollo de turismo responsable en diferentes destinos. Estas prácticas denuncian los impactos negativos que el turismo convencional produce o puede producir en el futuro en las sociedades anfitrionas, así como la imagen distorsionada que las y los visitantes pueden hacerse de la realidad que han ido a conocer, además de que valora y reclama la responsabilidad de turistas, tour-operadores, anfitriones e instituciones públicas a la hora de favorecer modelos turísticos sostenibles.

Según plantea la Guía de Turismo Responsable de Valencia, los viajes de turismo responsable se caracterizan por:

- Difundir una forma de viajar que fomente el respeto a las culturas y la protección del medio ambiente, a la vez que pretende ser una herramienta de desarrollo para las comunidades de acogida.
- Aproximarse a otras culturas, de la mano de experiencias locales e indígenas. Los itinerarios combinan la visita a lugares interesantes, charlas sobre actualidad, historia y temas sociales con el conocimiento de experiencias locales ofertadas por organizaciones campesinas, civiles, ecologistas e indígenas.
- Viajar de manera responsable: una forma respetuosa de conocer la realidad de un país. La propuesta pretende fomentar un intercambio cultural entre viajeros y las comunidades de acogida en términos de igualdad y respeto.
- Ofrecer talleres de formación con anterioridad al viaje para que las y los viajeros adopten una actitud más activa, estando más y mejor informadas/os sobre la realidad del país que van a conocer.
- Fomentar los valores de viajar en grupo. El hecho de compartir experiencias tan intensas con los demás, favorece la sensibilización a través de las reflexiones

colectivas. Además, incrementa la participación posterior en iniciativas relativas al voluntariado en el ámbito del turismo justo.

De esta manera, la expansión del turismo internacional podría generar modelos diferentes de desarrollo turístico, más equitativos, más equilibrados territorialmente, sostenibles, integrados, ecológicos, éticos, alternativos y solidarios que permitan, a través de diferentes modalidades o formas de hacer turismo, alcanzar metas de responsabilidad que prioricen el bienestar de las poblaciones anfitrionas sin perjuicio de la satisfacción de los turistas y consumidores. Los retos para mantener y ampliar las fronteras turísticas actuales pasan, en definitiva, por las 4Es: Ambiente (Environment), Energía, Ética y Educación (Rivera Mateus y Rodríguez García, 2012).

Por otra parte, el comportamiento del consumidor ha sido objeto de estudio de numerosas investigaciones (Serra Cantallops y Salvi, 2014; Tsai y Wang, 2017; Oter, 2018; Fetscherin, 2019; Pantano y Dennis, 2019 y Díaz-Meneses, 2019). El consenso general entre los autores que abordan el tema indica que el comportamiento del consumidor comprende los procesos implicados desde que los individuos o grupos de individuos buscan, seleccionan, adquieren, utilizan y evalúan productos, servicios, ideas o experiencias que ellos esperan que satisfagan sus necesidades o deseos. Es por ello que la mayoría de los modelos de comportamiento del consumidor consisten en tres etapas: pre-compra, consumo y post-consumo.

En la primera etapa los turistas potenciales reconocen la necesidad y sienten alguna motivación para viajar en sus vacaciones, buscan información sobre varios destinos y evalúan estas alternativas en orden seleccionar alguno. En esta elección influyen distintos factores, entre ellos, psicológicos, económicos, sociales, políticos, geográficos y demográficos, los cuales de manera global se pueden dividir en factores individuales y externos (Cohen, Higham, & Cavaliere, 2011).

Durante la segunda etapa el turista experimenta el destino y sus productos y servicios. Esta etapa está compuesta por una serie de eventos y actividades que desarrolla el turista, así como el aprendizaje durante su estancia. En la última etapa, después de haber tenido sus vivencias de viaje, el consumidor evalúa sus experiencias, no solamente a partir de la información obtenida por las fuentes, sino también por sus propias expectativas. Esta evaluación se concreta en sentimientos de satisfacción o inconformidad con los productos o servicios consumidos, lo cual tiene consecuencias reales para la toma de decisiones futuras, en cuanto a retornar al destino o cambiar hacia otros destinos, sean domésticos o internacionales, además de transmitir a otras personas los aspectos favorables o desfavorables de sus experiencias. De ahí la importancia de estudiar el comportamiento de los consumidores.

Se puede considerar que el comportamiento del consumidor turístico y sus tendencias actuales tienen una influencia significativa en el desarrollo del turismo responsable, al adoptar conductas responsables en el consumo de viajes que obligan a los destinos y organizaciones turísticas a adaptarse a los requerimientos de la demanda, las cuales deben ofrecer productos que preserven el medio ambiente, consideren el impacto social y el

progreso económico de las partes involucradas. Entre las principales tendencias del comportamiento de los consumidores que influyen en el desarrollo del turismo responsable, identificadas a partir del análisis de diversas literaturas elaboradas por organizaciones turísticas internacionales y expertos del sector se pueden relacionar las siguientes:

- El desarrollo de viajes más conscientes
- El disfrute de vacaciones sostenibles
- El creciente interés por las culturas locales
- La búsqueda de transformación espiritual durante los viajes
- La influencia de las nuevas tecnologías para planificar los viajes

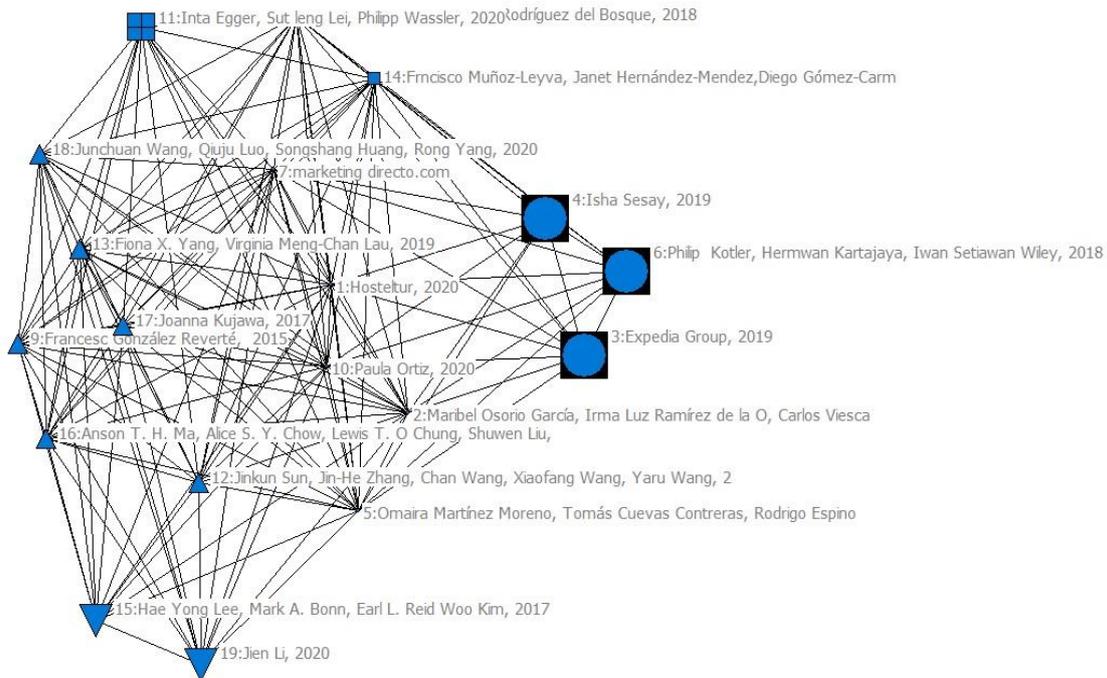
A partir de los estudios revisados se puede determinar existe un vínculo entre el comportamiento del consumidor y el desarrollo del turismo responsable, sin embargo, son insuficientes las investigaciones que abordan esta relación y sus impactos. Una evaluación realizada por Araña y León, 2018, indica los determinantes del comportamiento sostenible de los turistas en aspectos relacionados con decisiones que contribuyen a las emisiones de CO<sub>2</sub> y al consumo de agua durante la experiencia turística. En el estudio se presentan resultados de dos experimentos relacionados con las decisiones de elección de emisiones de CO<sub>2</sub> y de consumo de agua y energía, proporcionando evidencias acerca de la influencia que tienen los aspectos cognitivos y emocionales en las decisiones acerca de la elección de viajes turísticos con distintos niveles de emisión de CO<sub>2</sub>, y del ahorro de agua en los establecimientos de alojamiento. La evidencia aportada por ambos experimentos permite concluir que las políticas de precios a través de impuestos pueden ser tan relevantes como las políticas de sensibilización social y de provisión de información, así como la posible inducción de estados emocionales proclives a la adopción de decisiones responsables con el medio ambiente y la sostenibilidad (Araña y León, 2018).

### **Metodología**

Diferentes autores han abordado las tendencias del comportamiento del consumidor relacionadas con el turismo responsable y la mayoría coincide en un conjunto de dimensiones relacionadas con los viajes conscientes, vacaciones sostenibles, interés por las culturas locales, el crecimiento espiritual y la influencia de las nuevas tecnologías. Para determinar las principales tendencias a partir de esas literaturas fue realizado un análisis de correlación, donde se empleó como escala de similitud binaria el método Jaccard. Este resultado evidenció un alto grado de centralidad entre los autores que abordan las principales tendencias del comportamiento del consumidor que influyen en el turismo responsable. Figura 1.

Para evaluar la relación que existe entre cada tendencia del comportamiento del consumidor y el turismo responsable se empleó el análisis del coeficiente Kendall a partir del criterio de expertos. Se solicitó a 10 expertos que valoraran la influencia de cada tendencia del comportamiento del consumidor en el turismo responsable, empleando una

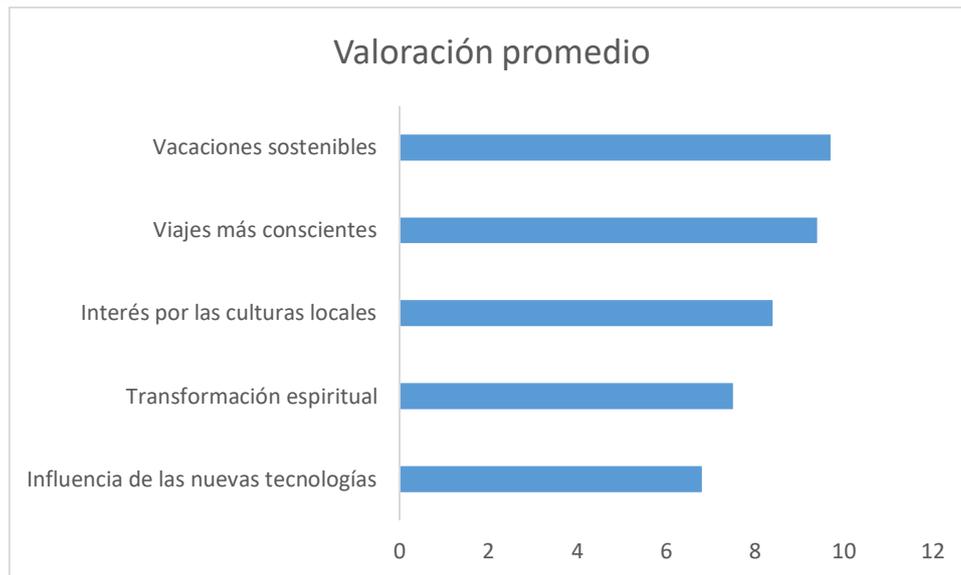
escala del 1 al 10 (1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo) teniendo en cuenta que es una de las más empleadas en las ciencias sociales.



**Figura 1.** Autores que abordan las tendencias del comportamiento del consumidor que influyen en el turismo responsable.

El coeficiente de concordancia de Kendall (W) es igual a 0.816 indicando que los diez expertos, efectivamente concuerdan (coinciden en sus juicios en un 81,6%). Habiendo existido concordancia entre los especialistas del tema, se verificó si dicha coincidencia era o no casual, con un nivel de significación del 5%. Se desarrolló la prueba de hipótesis no paramétrica y como el valor de probabilidad de la prueba es igual a 0.000 entonces se cumple la región crítica y se rechaza la hipótesis nula. Esto indica que la concordancia entre los juicios emitidos por los expertos, es no casual. Además, el estudio permitió identificar las tendencias que más influyen en el desarrollo del turismo responsable: el desarrollo de viajes más conscientes, el disfrute de vacaciones sostenibles y el interés por las culturas locales, como se muestra en el gráfico 1.

**Gráfico 1.** Valoración promedio de los expertos.



**Fuente:** Elaboración propia

En la investigación también fueron empleados otros métodos como la encuesta, para conocer los motivos de viaje y actividades que prefieren realizar los diferentes mercados que visitan el destino Holguín, la observación participante y las entrevistas a gestores turísticos del destino.

### Resultados y discusión

Las relaciones entre las tendencias del comportamiento del consumidor y el desarrollo del turismo responsable en el destino Holguín se determinaron a partir de la aplicación del método de análisis de correlación. Entre los principales resultados se precisan las tendencias actuales del comportamiento del consumidor y cómo estas han impactado en el destino, favoreciendo las buenas prácticas de turismo responsable.

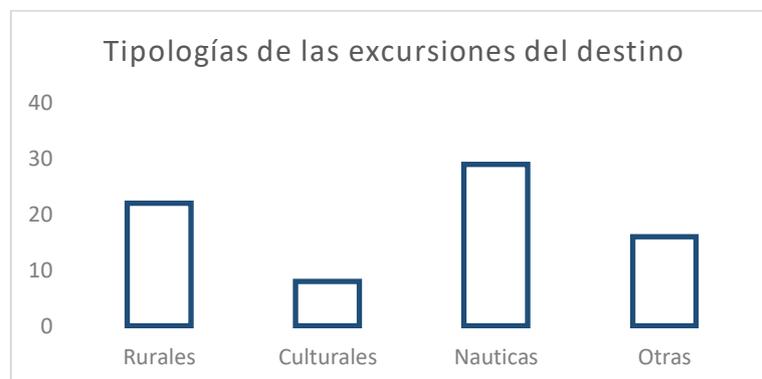
En primer lugar, el desarrollo de viajes más conscientes por parte de los consumidores ha generado un cambio en la forma de operar las organizaciones turísticas del destino. Esto se demuestra a partir de las nuevas políticas ambientales que han asumido las cadenas hoteleras, en función de conservar el medio natural. En entrevista realizada a directores de organizaciones turísticas del polo Guardalavaca se identificó que algunas de las estrategias tomadas en Holguín se corresponden con solicitudes que han realizado a las instalaciones clientes fieles y líderes de opinión de algunos segmentos de mercado. Una evidencia de ello es la iniciativa tomada en el Hotel Brisas Guardalavaca, denominada la siembra del árbol, actividad propuesta por un grupo de clientes repitentes del hotel en aras de reforestar algunas áreas que fueron afectadas por un fenómeno climatológico. La iniciativa se ha mantenido con el transcurso de los años.

Por otra parte, las cadenas hoteleras Sol Meliá e Iberostar han adoptado políticas de cambio en la cultura corporativa y está arrojando resultados reales para la salud del planeta. La idea de Iberostar de sustituir vasos desechables por reutilizables ha conseguido eliminar miles de kilogramos de emisiones de CO<sub>2</sub> cada año, así como los amenties que se envuelven en materiales biodegradables. Con estos pasos proactivos en

la reforma de la política de la empresa no solo los empleados adoptan enfoques ambientales más sensatos, sino que se transmite a sus consumidores.

El disfrute de vacaciones sostenibles es otra de las tendencias de los consumidores turísticos que ha influido en la cartera de productos del destino Holguín. A partir del creciente interés de los clientes por consumir productos y servicios ecológicos las agencias de viajes del destino han rediseñado sus ofertas, prestando especial atención a las experiencias rurales. Un análisis realizado sobre los catálogos de productos de las agencias de viajes durante el período 2015-2020 demostró el incremento en el número de excursiones vinculadas a la naturaleza y la cultura autóctona de los destinos, así como el diseño de viajes a la medida. Actualmente, dos de las agencias de viajes más importantes del destino Holguín, Cubanacán y Cubatur, quienes representan alrededor del 65% de las ventas de excursiones, poseen en su cartera de productos para 2020 más del 70% de las ofertas relacionadas con la naturaleza y la identidad cultural de las comunidades, como se muestra en el gráfico 2.

**Gráfico 2.**

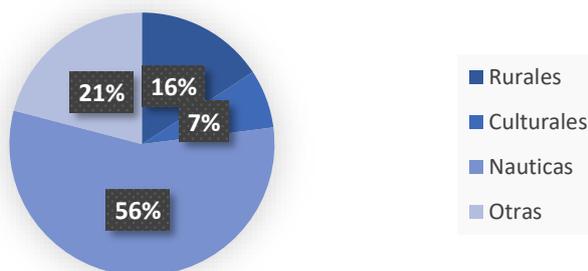


**Fuente:** Elaboración propia

Las 64 excursiones presentes en el catálogo de estas agencias reportaron un total de 47366 clientes que disfrutaron de esas ofertas durante su estancia en el año 2018 en el destino. Además, se identifica como tendencia el aumento de la compra de excursiones relacionadas con la naturaleza y la cultura autóctona, alcanzando la cifra de 37728 pax, lo cual representa un 79% del total de clientes que compraron excursiones en dicho año, como se detalla en el gráfico 3.

**Gráfico 3.**

### Ventas de excursiones en el destino



**Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado, la importancia que han tomado las culturas locales para los consumidores se puede evidenciar desde el interés que manifiestan los clientes por conocer destinos donde puedan aprender de las comunidades en las que se enclavan los productos turísticos y a su vez relacionarse con las mismas. En una encuesta aplicada a canadienses y alemanes que visitan el destino Holguín, se puede determinar que el principal motivo de viaje de los clientes canadienses es el descanso y relax (65.5%), sin embargo, también refirieron como motivos de viajes: conocer nuevas culturas (27.6%), conquistar la felicidad (3.5%) y encontrarse con la naturaleza 3.4%. A su vez, su actividad favorita es el disfrute del sol y la playa con un 50.26%, además de ello los clientes encuestados refirieron preferencias adicionales como: pasear en catamarán 14.63%, asistir a espectáculos culturales diversos 11.29%, caminar por la ciudad 10.02%, disfrutar de comida típica campesina 8.79% y visitar lugares históricos 5.01%.

Por su parte, de los clientes alemanes que visitan el destino, el 58,3% de los encuestados refiere que busca encontrarse con la naturaleza, seguidos por el 25% que busca relajarse, el 12,5% conocer nuevas culturas y el 4,2% conquistar la felicidad. En cuanto a las actividades que realizan en el destino se identifican, en orden de preferencia, intercambiar con pobladores locales, recorrer senderos naturales, visitar lugares históricos, conocer sitios arqueológicos pescar y caminar por la ciudad. En resumen, se puede afirmar que entre los motivos de viaje de estos segmentos de mercado resalta el interés por conocer la cultura local y el intercambio con la naturaleza y entre las actividades que prefieren realizar predomina la presencia de atractivos naturales y culturales auténticos del destino.

La búsqueda de la transformación espiritual durante los viajes es considerada otra de las motivaciones que tienen en cuenta los consumidores, quienes buscan vincularse a las actividades que se desarrollan en las comunidades locales y en las propias instalaciones para preservar el medio ambiente. Un ejemplo de ello es en el polo turístico holguinero el hotel Brisas Guardalavaca, quien implementa desde el año 2003 el Proyecto “Mi aporte al Medio Ambiente”, que surge con el objetivo de dar continuidad a la actividad de jardinería y contribuir con la siembra de árboles en áreas que lo necesiten. Estas actividades se realizan con la participación de clientes y miembros de la comunidad. La actividad posibilita disminuir la falta de sombra en la playa y solucionar afectaciones ocasionadas por eventos meteorológicos extremos.

La instalación desarrolla otras actividades comunitarias, fundamentalmente con niños y jóvenes, trabajadores y clientes, los cuales que inciden en el cuidado y conservación del entorno. Entre las actividades preferidas por los clientes que visitan dicho hotel se encuentra la siembra del árbol, la cual se realiza semanalmente en la instalación y donde participan los clientes repitentes. Cada semana se siembra un árbol en las áreas verdes del hotel, ratificando de esta manera el compromiso de los clientes con el medio ambiente. Alrededor del 22% del total de clientes al cierre del año 2019 participó en dicha actividad. Estas actividades voluntarias reflejan la conciencia ambiental que han adquirido tanto los consumidores como los prestatarios de servicio.

La influencia de las nuevas tecnologías ha generado cambios en el comportamiento de los consumidores y a su vez, en las estrategias que han trazado las entidades turísticas para satisfacer las demandas. En el destino Holguín se han realizado diversas mejoras tecnológicas durante los últimos años, entre ellas la instalación de sistemas de clima centralizados, que garantizan una mejor eficiencia energética y también poseen un sistema de recuperación de calor, el cual apoya el calentamiento del agua de las habitaciones y permite de esta forma disminuir el consumo de gas que se emplea en esta actividad. Se ha logrado en un elevado porcentaje sustituir las luminarias fluorescentes por Led, que consumen un 50% menos de energía. Además, para mejorar la accesibilidad a internet, se ha instalado la red WIFI en la mayoría de las instalaciones turísticas del destino, que facilita a los clientes una mayor conectividad y está prevista la automatización progresiva de sistemas hoteleros para un mayor control y uso sostenible de los recursos energéticos.

Por otra parte, fue realizada una evaluación global de los indicadores del turismo responsable en el destino turístico Holguín, la cual arrojó los resultados siguientes:

#### 1. Variable sociocultural

La oferta del destino turístico Holguín incluye un numeroso grupo de atractivos culturales, como eventos, sitios emblemáticos relacionados con costumbre y tradiciones, las propias tradiciones, grupos artísticos, etc.

Un ejemplo de ello son los eventos culturales propios y de gran convocatoria nacional e internacional como Las Romerías de Mayo, que, a través del arte joven, recrea las mejores tradiciones y que acoge al Festival Mundial de Juventudes cada año; así como la Fiesta de la Cultura Iberoamericana. También están presentes otras manifestaciones y agrupaciones artísticas como: Teatro Lírico y CODANZA, importantes exponentes de la pintura y la literatura, entre otras.

Otro atractivo significativo es el reconocimiento de la ciudad de Holguín como la Ciudad de los Parques, por la presencia de varios de estos espacios dedicados al esparcimiento de su población y visitantes. Destacan entre ellos el parque Calixto García, centro cultural y comercial de la ciudad; el parque Carlos Manuel de Céspedes (San José) y el parque de Las Flores. Los mismos están rodeados de numerosos lugares que atraen a los turistas como: Museo La Periquera, de singular valor arquitectónico e histórico, declarado monumento nacional; Museo de Historia Natural; Catedral San Isidoro, de estilo

neoclásico, donde se ofició la misa fundacional de la ciudad en 1720; mural Orígenes, obra escultórica que marca el lugar fundacional de la ciudad; Casa Editorial Cuadernos Papiro, donde se editan libros con papel manufacturado de gran calidad y autenticidad elaborado de forma artesanal, entre otros muchos.

La protección al patrimonio natural y cultural es un principio en Cuba y en Holguín y se refleja en la conservación de monumentos arquitectónicos, de sitios naturales de valor, del respeto a costumbre y tradiciones.

También se busca el bienestar de las comunidades vinculadas con el desarrollo del turismo, a partir de considerar el beneficio a las mismas con infraestructuras desarrolladas en polos turísticos cercanos, preferencia para el empleo en el sector, todo lo cual favorece el desarrollo local y que los residentes se involucren y perciban el turismo de manera favorable.

## 2. Variable medioambiental

En el mundo el turismo de masas se ha mostrado especialmente agresivo con el medio ambiente, sobre todo por la urbanización de zonas naturales sin tener en cuenta su integración en el paisaje, la sobreexplotación del recurso agua, los problemas relacionados con el tratamiento de residuales y la contaminación del aire por el uso de vehículos. En Holguín varios de estos temas tienen un tratamiento diferente, resultado de las políticas que sigue Cuba en esta materia.

Cuba firmó el Convenio para la Declaración de la Zona de Turismo Sustentable del Caribe, considerando en el mismo la calidad de los cuerpos de aguas marinas, índice de consumo energético, conservación del ecosistema, financiamiento en la gestión y protección ambiental. El MINTUR de conjunto con el CITMA desarrolló una propuesta de indicadores para el país para cumplir los compromisos asumidos, cuestión que se viene cumpliendo en el destino Holguín y que se expresa en:

El programa de desarrollo materializado y proyectado prevé la conservación de los ecosistemas. Un ejemplo de ello es la construcción de hoteles cercanos a la playa que se insertan en la vegetación de forma armónica, preservando la misma y realizando sus valores.

En los polos turísticos se realiza una gestión del agua que considera el reciclaje de la misma para usos como la jardinería, cultivos y otros, con el fin de optimizar su uso; así mismo los residuos sólidos reciben tratamiento y nuevos usos. Aunque las redes de acueducto y alcantarillado no alcanzan a beneficiar el total de la población de la provincia, si están completos en los desarrollos turísticos y las comunidades aledañas, además los gobiernos locales despliegan el servicio en ciudades y el resto de las localidades.

La gestión para disminuir el índice de consumo energético aún es insuficiente, aun cuando se impulsan un conjunto de medidas. Aún no se desarrollan fuentes de energía renovable vinculadas a los desarrollos turísticos del destino. Tampoco se avanza lo necesario en la reducción de la huella de carbono.

## 3. Variable tecnológica

Entre las tecnologías de mayor impacto en la actualidad están las de la información y las comunicaciones. En el destino Holguín el sistema de información y promoción turística, liderada por INFOTUR, tiene como cualidades la presencia en Facebook, Twitter y YouTube; así como en el portal holguintravel. Se interactúa con los clientes únicamente en Facebook y solo existe accesibilidad a información pública a través de dispositivos inteligentes dentro de Cuba en las zonas con conexión a Internet. No se gestiona adecuadamente la reputación on line en los sitios de opinión y no existe una plataforma tecnológica integrada de datos para la gestión del destino.

Por otra parte, se avanza en la implementación del Gobierno electrónico y aunque existe una limitada disponibilidad financiera para el desarrollo de una gobernanza electrónica plena, el Gobierno Central ha dado una alta prioridad para esta actividad en el corto y mediano plazo, por lo cual este indicador se debe transformar favorablemente.

#### 4. Variable económica

La provincia de Holguín posee superhábit (más ingresos que gastos) hace varios años en su desempeño económico, a lo cual ha contribuido decisivamente el desarrollo del turismo en el destino, lo que ha influido favorablemente en la prosperidad de la población, especialmente en los asentamientos vinculados a zonas turísticas. Las personas empleadas en el sector del turismo en el territorio poseen numerosos beneficios, siendo este uno de los principales impactos positivos que genera.

Los resultados de satisfacción del cliente en el destino son los mejores del país, de acuerdo a la encuesta que aplica INFOTUR regularmente en los diferentes destinos, siendo este un elemento importante para el desarrollo de un turismo responsable y una prueba que Holguín trabaja en esta dirección ya que la demanda actual apuesta por un consumo responsable.

Como resultado del análisis de las variables se puede apreciar que existen algunas insuficiencias en el destino para el desarrollo de buenas prácticas del turismo responsable, sin embargo, predominan las iniciativas encaminadas al desarrollo de un turismo responsable, que ya poseen resultados concretos, algunos que responden a políticas nacionales y otros aportados por el territorio.

Entre estas iniciativas, aplicadas sobre todo al ámbito de la gestión comercial, se pueden mencionar las variantes de concepción de productos que responden al agroturismo, propuesta que considera el turismo como factor de desarrollo económico y social y promueve la interrelación entre una agricultura sostenible y un turismo solidario, convirtiendo a los campesinos en actores de su propio desarrollo y fomentando proyectos e iniciativas para luchar contra la desertización de las zonas rurales.

El ecoturismo también se desarrolla en el destino. El mismo tiene una relación directa con la salud humana y la salud de los ecosistemas y se asocia habitualmente a ofertas en países lejanos por sus características de territorios no desarrollados o espacios vírgenes, pero también tiene muchas posibilidades en el destino Holguín como oferta turística que considera la conservación del patrimonio cultural, la biodiversidad rural y natural, la

producción agraria ecológica, entre otros. Aunque existen diferentes interpretaciones, en general el turismo ecológico se promueve como un turismo “ético”, en el cual también se presume como primordial el bienestar de las poblaciones locales y tal presunción en general se refleja en la estructura y funcionamiento de las empresas que ofrecen el servicio.

Existen alojamientos responsables en Pinares de Mayarí y Cayo Saetía, situados en entornos naturales en los que se desarrollan actividades enmarcadas en el senderismo, ciclo turismo y otros deportes relacionados con el respeto al medio ambiente.

### **Conclusiones**

Como resultado del trabajo se arribó a las conclusiones siguientes:

- Se determinaron las principales tendencias del comportamiento del consumidor turístico que influyen en el desarrollo del turismo responsable, donde se destaca el desarrollo de viajes más conscientes, el disfrute de vacaciones sostenibles, el interés de los consumidores por las culturas locales, la búsqueda de la transformación espiritual durante los viajes y la influencia de las nuevas tecnologías.
- Se realizó un análisis de la influencia de estas tendencias en el destino turístico Holguín, donde se demostró las buenas prácticas de turismo responsable asumida por las organizaciones del destino para satisfacer la demanda y contribuir de esta manera a la preservación del planeta.
- Fueron identificados los principales indicadores de turismo responsable donde el destino Holguín posee buenas prácticas: la oferta cultural; la protección del patrimonio; el desarrollo local; la gestión territorial; la gestión del agua y los residuos; las políticas de protección; la prosperidad local; calidad de empleo; satisfacción del visitante y los impactos positivos y por otra parte los indicadores cuya gestión debe mejorar el destino Holguín se concentran en: gestión de la energía; huella carbónica y gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

### **Referencias bibliográficas**

- Alvarado, R. (2018). Ciudad inteligente y sostenible: hacia un modelo de innovación inclusiva. *Revista de Tecnología y Sociedad*, vol 13. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/prts/v7n13/2007-3607-prts-7-13-00002>.
- Araña, J. y León. Carmelo. (2018). Comportamiento del consumidor y turismo sostenible. *Cuadernos Económicos de ICE*. N° 93, pp. 46-68.
- Arrans, A. (2019). ¿Cuáles son las tendencias turísticas para 2020? Centro Europeo de Postgrado.

- Cohen, S. A., Higham, J. E. S., & Cavaliere, C. T. (2011). Binge flying: Behavioural addiction and climate change. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1070-1089. doi:<https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.01.013>
- Díaz-Meneses, G. (2019). A multiphase trip, diversified digital and varied background approach to analysing and segmenting holidaymakers and their use of social media. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, 166-182. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.07.005>
- Femenia-Serra, F. & Ivars-Baidal, J. A. (2018). Smart tourism: Implicaciones para la gestión de ciudades y destinos turísticos. En M. T. Cantó López, J. A. Ivars Baidal, & R. Martínez Gutiérrez (Dir.), *Gestión inteligente y sostenible de las ciudades: Gobernanza, smart cities y turismo* (pp. 129–151). Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Fetscherin, M. (2019). The five types of brand hate: How they affect consumer behavior. *Journal of Business Research*, 101, 116-127. doi:[10.1016/j.jbusres.2019.04.017](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.017)
- Galán-Ladero, M. & Kastenholz, E. (2009). Turismo accesible como ejemplo de responsabilidad social en las empresas y destinos turísticos. El caso de Lousã (Portugal).
- González Reverté, F. (2015). Caracterización de la oferta comercializada bajo la etiqueta de turismo responsable en España. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* N° 67, pp. 189-212.
- Guía de Turismo Responsable de Valencia. (2018).
- López, A., Lancis, E., García, S., Alcantud, A., García, B. & Muñoz, N. (2015). Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro.
- Organización Mundial del Turismo (2009). *Conceptos y Definiciones. Desarrollo Sostenible del Turismo*.
- Organización Mundial del Turismo (2015). *Manual sobre turismo accesible para todos: principios, herramientas y buenas prácticas*.
- Organización Mundial del Turismo (2020). *Barómetro OMT*.
- Oter, Z. (2018). Hospitality marketing and consumer behavior: Creating memorable experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 111-112. doi:[10.1016/j.jhtm.2017.10.002](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.10.002)
- Pantano, E., & Dennis, C. (2019). Store buildings as tourist attractions: Mining retail meaning of store building pictures through a machine learning approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 304-310. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.018>

- Perogil Burgos, J. (2018). Turismo solidario y turismo responsable, aproximación a su marco teórico y conexiones con la inteligencia turística. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*. Vol. 1, pp. 23-48.
- Rivera Mateus, M. & Rodríguez García, L. (2012). Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario.
- Ruano, D. & Rojas, P. (2006). Marcas responsables: ¿oportunidad o necesidad? *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, N° 77, pp. 40-43.
- Rivera Mateos, M. (2015). Hacia nuevas formas de turismo, responsable, intercultural y experiencial. *Revista Turismo y Desarrollo*, N° 15, pp. 4-9.
- Salessi, M. L. (2017). Destinos Turísticos Inteligentes: Una perspectiva desde la inclusión social y la participación comunitaria. *Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo*. Universidad de Alicante, pp 215 – 227.
- Serra Cantallops, A., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51. doi:10.1016/j.ijhm.2013.08.007
- Tsai, C.-T., & Wang, Y.-C. (2017). Experiential value in branding food tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(1), 56-65. doi:https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.02.003

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Pérez Ricardo, E. del C., Medina Labrada, J. R., & Fernández Cueria, N. (2021). Influencia de las tendencias del comportamiento del consumidor turístico en el desarrollo responsable del destino Holguín. *Explorador Digital*, 5(1), 133-151. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1494>



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**.



Recibido: 13-09-2020 / Revisado: 06-11-2020 / Aceptado: 27-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1495>



## Holguín, la más hermosa: Proyección de desarrollo del destino turístico al 2030

*Holguín, the most beautiful: development projection of the tourist destination to 2030*

MsC. Rosa Isidora Palao Fuentes.<sup>1</sup>, Evelina Cardet Fernández.<sup>2</sup> & MsC. Yanitza Guerrero Rodríguez.<sup>3</sup>

### Abstract

In the management of tourism, the combination of short-term actions, with attention to the longer-term challenges, allows a greater capacity to respond to the opportunities and threats that the sector has to face as a socio-economic activity in future scenarios, hence in Cuba today it is a priority to ensure that tourism activity has an accelerated growth that will boost the economy, based on an efficient development program. Holguin is one of the eight prioritized regions in the country for the development of international tourism. Therefore, from the indication of the Ministry of Tourism, the Development Policy of the Region was prepared in 1997, for which the diagnosis of the situation at that time in the different activities was based. Taking into account the main external threats to the destination, in this work the Tourism Development Program of Holguín 2016 - 2030 is exposed, which starts from a medium perspective scenario and expects to reach more than three hundred thousand visitors at the end of the period, which will allow achieve significant income, logically including aspects that in the last 15 years have impacted on the tourist development of the province, as well as the projections and policies to follow until 2030.

**Key Words:** Tourism Development, Tourist Destination, Touristic Region

### Resumen

En la gestión del turismo, la combinación de las acciones inmediatas con la atención a los retos a más largo plazo, posibilita una mayor capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas que, como actividad socioeconómica, ha de enfrentar el sector, pues nuevas formas de pensar que buscan mayor racionalidad propician la construcción de un nuevo proyecto de futuro autogenerador y multirrelacional. De ahí que en Cuba hoy

<sup>1</sup> Universidad de Holguín, rpalaof@uho.edu.cu

<sup>2</sup> Delegación del Mintur Holguín, evelina@uho.edu.cu

<sup>3</sup> director@turempleo.hlg.tur.cu

es una prioridad lograr que la actividad turística tenga un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente. Holguín es una de las ocho regiones priorizadas en el país para el desarrollo del turismo internacional. Por ello, a partir de la indicación del Ministerio de Turismo, se elaboró en 1997 la Política de Desarrollo de la Región, para lo cual se partió del diagnóstico de la situación en aquel momento en las diferentes actividades. Al tomar en consideración las principales amenazas externas al destino, en el presente trabajo se expone el Programa de Desarrollo turístico de Holguín 2016 – 2030 que parte de un escenario perspectivo medio y prevé llegar a más de quinientos mil visitantes al final del periodo, lo que permitirá alcanzar importantes ingresos, incluyendo lógicamente aspectos que en el lapso de los últimos 15 años han impactado en el desarrollo turístico de la provincia, así como las proyecciones y políticas a seguir hasta el 2030.

**Palabras Clave:** Desarrollo Turístico, Destino Turístico, Región Turística

### **Introducción**

En la sociedad contemporánea se originan nuevas formas de pensar que buscan mayor racionalidad, lo que propicia la construcción de un nuevo proyecto de futuro. Las tendencias señalan las líneas de evolución que se van a confirmar en el futuro, las que se caracterizan por la internacionalización de los mercados, con nuevas exigencias; la competitividad de productos de bajo precio y máxima calidad, que incluye la coexistencia en un mismo producto múltiples servicios con atractivos naturales y valores culturales, patrimoniales e históricos; estrategias conjuntas, visión del cuidado y conservación del medioambiente; el conocimiento y el talento; flexibilidad y la creatividad; diferenciación; innovación e inventiva continua. Estos valores, unidos a la utilización de otros recursos materiales y humanos, pueden hacer de un lugar un foco de atracción permanente para el turista eventual.

La evolución acelerada que se presenta en este sector, ha provocado la necesidad de una adaptación constante de los destinos a nuevas situaciones del mercado, con nuevos gustos, y necesidades, entre otros factores. Del lado de la oferta es necesario satisfacer las expectativas de los clientes y de atender a determinados segmentos específicos del mercado lo que conlleva el aumento y diversificación de esta. Mientras por el lado de la demanda, abarca desde el crecimiento acertado de los movimientos turísticos hasta la creciente diferenciación de las motivaciones y exigencias de los turistas.

Lo expuesto con anterioridad pone de relieve la apremiante necesidad de que la gestión de los movimientos y la organización de los destinos se lleven a cabo desde una perspectiva coherente e integrada que garantice un desarrollo sostenible de la actividad.

En la gestión del turismo, la combinación de las acciones a un corto plazo, con la atención a los retos a más largo plazo, posibilita una mayor capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas que ha de enfrentar el sector como actividad socioeconómica en escenarios futuros.

El auge del turismo internacional y la propia globalización, que han permitido un conocimiento universal de los más recónditos destinos, han contribuido a destacar la importancia que tiene para el propio desarrollo del turismo y su impacto económico y social en las regiones que lo promueven, la adecuada gestión de los destinos turísticos.

Este hecho ha motivado tanto a las administraciones públicas como los propios empresarios, a buscar y aplicar metodologías y herramientas de planificación turística, así como el establecimiento de indicadores que permitan tomar las mejores decisiones sobre las estrategias a seguir para hacer ese desarrollo sostenible y lograr así una adecuada gestión.

La política del Estado Cubano para el sector turístico en la actualidad se ha ratificado y precisado, en la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados por el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril de 2017, en lo referente a la Política para el Turismo, en el número 209 plantea: La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista.

De igual manera el lineamiento 208 relacionado con el incremento de la competitividad en los mercados turísticos establece que esta se logre a través de la diversificación de la oferta y la elevación de la calidad de los servicios. Es por ello que el turismo se ha establecido como un sector estratégico para el desarrollo del país.

El destino Holguín constituye una pieza fundamental de la maquinaria del turismo en nuestro país, pues representa uno de los destinos más grandes y hermosos de Cuba. Se destaca por la abundancia de recursos naturales, culturales, su patrimonio histórico y sus deslumbrantes playas que trascienden el espacio de las sensaciones para volverse real. Cuenta además con una fauna sorprendente, una flora con altos valores endémicos y elevaciones que contradicen las leyes de la gravedad. Es también cuna de importantes artistas de la plástica y la literatura; y sus ciudades son ricas en tradiciones y celebraciones que son muestras de la cubanía en su más alta expresión.

En la práctica el diseño e implementación de un plan de desarrollo de un destino turístico es una herramienta que permite, luego de conocer la situación que presenta, llevar a cabo una estrategia competitiva más específica y exacta, que ayude al avance sostenible del destino turístico y a su posicionamiento en el mercado internacional (Paz, 2010).

Los análisis realizados a partir del año 2010 ubicaron al destino en la etapa de Desarrollo, pero la tendencia de sus indicadores fundamentales fue hacia la consolidación del mismo. Posteriormente en el año 2013 se realizó una actualización del estudio que puso de manifiesto, una disminución del ritmo de crecimiento de sus principales indicadores, resaltando entre otras causas, el envejecimiento de la oferta.

Al considerar lo planteado con anterioridad, las exigencias y demandas de las futuras acciones de planificación y gestión en el destino, la presente investigación tiene como

objetivo general: Actualizar el Plan de Desarrollo del destino turístico Holguín, que tome como base el uso racional de los recursos turísticos, aporte estrategias de actuación y establezca las líneas maestras para la consecución de un desarrollo turístico sostenible.

Al tener en cuenta la situación favorable o no de los factores presentes en el destino, se actualizó el Programa de Desarrollo 2016 – 2030 que parte de un escenario perspectivo medio, que prevé las cifras de visitantes a recibir al final del periodo y los correspondientes ingresos, incluye aspectos que en el lapso de los últimos 15 años han impactado en el desarrollo turístico de la provincia, así como las proyecciones y políticas a seguir hasta el 2030.

### **Desarrollo**

“El Turismo es considerado como un fenómeno de los tiempos actuales, basado en la creciente necesidad de recuperación y cambio de ambiente, conocimientos y la apreciación de la belleza escénica, el goce del contacto con la naturaleza y es, en particular producto de la creciente fusión de las naciones y países de la sociedad humana, como resultado del desenvolvimiento del comercio, la industria y los mercados y el perfeccionamiento de los medios de transporte (García, 2013)

Lograr el aprovechamiento óptimo de las riquezas naturales y culturales es hoy en día una necesidad impostergable, y es el turismo una de las actividades que ha tomado en consideración el uso racional y adecuado de estas riquezas.

Un aspecto de mucha importancia para el estudio que se presenta, es lo referido a la gestión de los destinos turísticos. Al analizar el contexto en que hoy se desenvuelve la actividad turística a nivel mundial, con el acceso a internet, y la facilidad para el acceso a una amplia variedad de ofertas turísticas, se impone ofrecer productos turísticos innovadores que aporten nuevas posibilidades de consumo. Ello amerita de una gestión diferente en el destino en cuestión.

El destino, como sistema integrado por diversos componentes que interactúan en un espacio determinado y cuyo resultado es la oferta de servicios, no puede surgir, crecer, funcionar y evolucionar de modo anárquico; por el contrario, requiere de la necesaria coordinación entre los actores presentes en ese territorio para poder mostrar al visitante un ambiente donde prime la adecuada fluidez y armonía necesaria en toda operación turística.

Para ello se requerirá de la integración del turismo a la planificación local o regional del destino. Atender a la gestión del destino presupone actuar sobre conceptos como sostenibilidad, renovación, equilibrio, desarrollo local y regional, entre otros. Se requiere ofrecer vivencias integrales en los visitantes, siendo imprescindible actuar sobre el conjunto de la sociedad y el espacio de acogida. En definitiva, se requiere entender la planificación turística desde la perspectiva de intervención integral en el destino (Ávila y Barrado, 2005).

En la gestión integral de los destinos, no se debe obviar la innovación y la diferenciación para ofrecer productos únicos que permitan el posicionamiento del destino; requiriendo estrategias que realcen su identidad geográfica-cultural, y convertirlo en un destino único.

La gestión integral de los destinos requiere la consideración de tres aspectos básicos: la planificación y desarrollo del destino, el desarrollo de productos y servicios turísticos, y la promoción y comunicación. Es aquí donde el Plan de Desarrollo del destino juega un papel fundamental para la integración y coordinación de los diferentes actores.

Para optimizar la gestión del destino, debe existir pluralidad en la gestión, tener en cuenta la percepción del turista respecto del destino, analizar la vulnerabilidad del mismo (manejo y prevención de conflictos y desastres), medir la rentabilidad social y económica como herramienta muy efectiva para la toma de decisiones y el análisis de la competencia (frente a otros destinos). Para poder diferenciar cualitativamente la oferta que ofrece el destino turístico, es necesario conocer qué hace la competencia.

El Plan de Desarrollo Turístico es un instrumento de gestión que contribuye a impulsar el desarrollo del sector de una localidad desde el punto de vista social y económico.

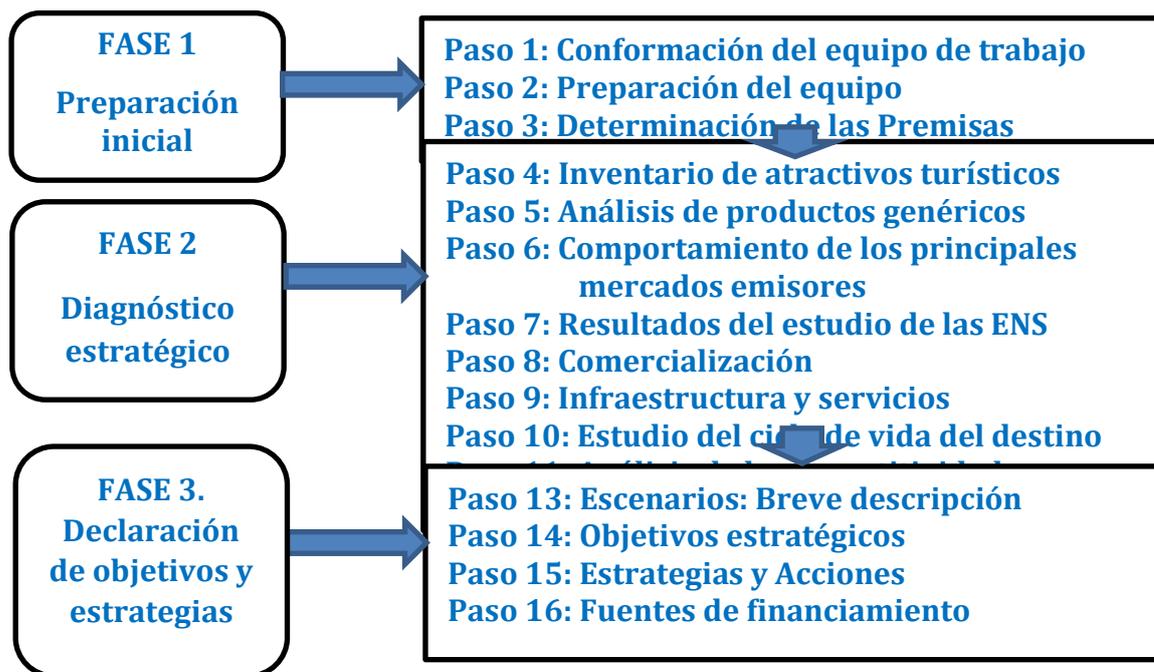
Los elementos que forman parte de la actividad turística: empresas, instituciones, profesionales, sociedad de conjunto tendrán como referencia el plan, dando sus aportaciones. Con el proceso de planificación se adquiere conciencia de que todos forman una pequeña parte de un mismo producto y por lo tanto se hace patente la necesidad de una integración y colaboración estrecha entre todos para que ese producto tenga éxito en el mercado (Rodríguez-Fariñas, 2005)

El proceso de planificación desempeña un papel básico en las posibilidades de éxito o fracaso dentro del sector turístico (destino o empresa), la ausencia de planeación genera un crecimiento desorganizado, limitando la competitividad y el aprovechamiento de los beneficios económicos y sociales. El proceso de planificación se materializa con la elaboración del Plan Estratégico, el cual es la guía básica en la aplicación de las políticas.

Para la elaboración del Plan de Desarrollo se revisaron diferentes metodologías, procedimientos y las orientaciones emanadas de la Dirección de Desarrollo del Ministerio de Turismo, las que coinciden en la realización de diagnósticos, y establecimiento de objetivos, estrategias y líneas de acción. Luego de este análisis se empleó la metodología siguiente:

El procedimiento, quedó estructurado en tres fases en forma de sistema y un total de 16 pasos, tal y como se muestra en la figura 1.

**Figura 1.** Procedimiento para el diseño del Plan de Desarrollo del destino Holguín



Los resultados de la aplicación del procedimiento muestran lo siguiente:

### **Premisas del programa de desarrollo**

El desarrollo del destino turístico Holguín deberá partir de las premisas siguientes:

- Mantener la prioridad de asegurar un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente del destino.
- Perfeccionar las formas actuales de comercialización de la oferta utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones.
- Cada eslabón del sector en el territorio tendrá que ser eficiente, con una disminución progresiva de los costos.
- Se deberán ofrecer paquetes de servicios cada vez más integrados, diversificando y diferenciando la oferta, en correspondencia con el potencial de recursos y atractivos turísticos del territorio, priorizando el desarrollo del turismo de salud, marinas y náutica, golf, naturaleza, parques temáticos, crucerismo, historia y cultura, así como la modalidad de convenciones y eventos.
- El turismo en la provincia deberá continuar jugando un importante papel en la reanimación económica de otras ramas de la producción y el consumo de la población, aprovechando las potencialidades de todas las formas productivas a escala local.
- Mejorar la estructura de los mercados emisores y segmentos, que posibilite atenuar la estacionalidad.
- Desarrollar un turismo de paz y seguridad, preservando la calidad del medio ambiente e incrementando la competitividad del destino en los mercados.

- Diseñar y desarrollar como parte de la iniciativa municipal, ofertas turísticas atractivas como fuente de ingreso en divisas, en especial en los municipios Holguín, Gibara, Banes, Rafael Freyre y Moa.
- Dinamizar e impulsar el desarrollo del turismo nacional mediante la creación de ofertas que posibiliten el mayor aprovechamiento de la infraestructura creada en hoteles y otros atractivos turísticos, recreativos e históricos.
- Priorizar el mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y de apoyo, aplicando políticas que garanticen la sostenibilidad de su desarrollo.

### **Diagnóstico estratégico**

#### **Evolución histórica del turismo en Holguín**

Holguín, fundada en 1720, se levanta hoy fraguada de historia y encantos; Colón la definió en 1492 como la tierra más hermosa....

A lo largo de su historia esta región, que no tenía el rango de provincia, contó con una cobertura constructiva de 31 hoteles, pero por diversas razones, en 1959 el territorio solamente contaba con 7 hoteles, los cuales atendidos por Turismo Popular carecían de la idoneidad requerida para ofrecer un servicio de calidad.

Igualmente, el aeropuerto del territorio no presentaba las características propias para el desarrollo de un turismo a gran escala, por no tener capacidad de acogida para los vuelos de envergadura y la recepción por esa vía era prácticamente nula.

Las playas carecían de las condiciones adecuadas para este tipo de actividad por los usos de su entorno y la no existencia de una infraestructura turística para su desenvolvimiento.

A partir de enero de 1959, los decretos y leyes que se promulgan por el Gobierno Revolucionario declaran de uso público las playas y se nacionalizan los pocos hoteles existentes, que como se señaló anteriormente no eran suficientes para desarrollar el turismo a escala superior.

Ya a partir del 20 de mayo de 1960 se construyen en Guardalavaca algunas pequeñas cabañas e instalaciones adecuadas para servir como taquillas a los bañistas, convirtiéndose en 1975 en el centro turístico que comienza a funcionar a plena capacidad ese año.

En el año 1976, con la nueva división político-administrativa quedan en el litoral norte de la nueva provincia Holguín, los municipios Gibara, Rafael Freyre y Banes, que poseen las playas con mayores potencialidades turísticas. A partir de ese momento se va fomentando el turismo nacional con la creación de condiciones habitacionales para la recepción del turismo y se edifica en la playa Guardalavaca el hotel del mismo nombre, inaugurado el 27 de Julio de 1976, por el Comandante en Jefe, con el confort idóneo para la recepción de turistas nacionales y algunos extranjeros. No es hasta el 31 de diciembre de 1980 cuando se concluye el primer hotel dentro de la ciudad, el Pernik, con categoría de tres estrellas y una capacidad de 202 habitaciones y es el primero de su tipo en todo el territorio de la provincia.

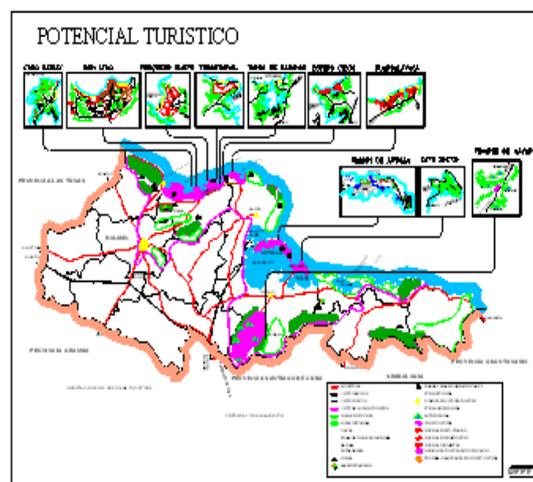
Con la adjudicación a la provincia, por parte del Gobierno, de la condición de polo turístico priorizado, se comienza un impulso de la actividad turística de la zona con la creación de una infraestructura hotelera y de servicios en las playas del litoral norte en los municipios referidos.

Hasta el año 1989 en la provincia se desarrolló el turismo para prestar servicios a los nacionales, como sucedió en todo el país. En ese año se disponía de sólo 865 habitaciones, principalmente en la ciudad de Holguín, en Moa, un hotel en Guardalavaca y otro en Don Lino. Estos dos últimos pasaron a Cubanacán a partir de su creación en Holguín en 1987. Un elemento que enriquece este proceso de desarrollo fue el remozamiento y ampliación del aeropuerto Frank País de la provincia, con lo cual las posibilidades de arribo por esta vía aumentan de forma considerable al inaugurarse la terminal área internacional.

La cuarta provincia de mayor superficie del país, con una población de más de un millón de habitantes, al cierre del 2016 posee, como destino turístico, un total de doce polos aprobados en proceso de construcción y explotación, lo que ha permitido el crecimiento sostenido del turismo en la provincia.

### Estructura de la región Holguín

La región Holguín presenta un potencial turístico de más de 64000 habitaciones y para su mejor estudio y gestión se estructura en dos subregiones, lo que se muestra en la figura 2.



**Figura 2.** Potencial turístico Holguín.

Hacia el noroeste la subregión Litoral Atlántico Norte formada por los polos Guardalavaca, Estero Ciego-Caleticas(Esmeralda), Bahía de Naranjo–Yuraguana, Pesquero Nuevo, la ciudad de Holguín, Cayo Bariay y el destino Gibara, cuyo centro histórico – declarado Monumento Nacional en 2014 – posee atractivos culturales, patrimoniales y naturales de gran singularidad. En esta región se concentra el mayor desarrollo alcanzado por el turismo en la provincia.

La otra subregión se denomina Nipe, abarca una superficie de 2495 km<sup>2</sup> aproximadamente, se extiende desde la península del Ramón de Antilla hasta cayo Moa

por el norte y la meseta de Pinares de Mayarí por el sur. El desarrollo actual del turismo en esta área se localiza en Cayo Saetía y la Meseta de Pinares de Mayarí.

El inventario actualizado del potencial recreativo reporta más de 220 lugares con atractivo turístico e incluye 34 ríos, varias áreas apropiadas para la inmersión, y sitios histórico-culturales, 21 cuevas, 6 yacimientos de fango y aguas minero-medicinales, 12 áreas protegidas y 41 playas de excelente calidad. También en esta zona se concentra el 30% de las especies endémicas de la flora cubana y pueden observarse a más de mil especies de animales propios de la Isla, en especial aves y mariposas (López, 2016).

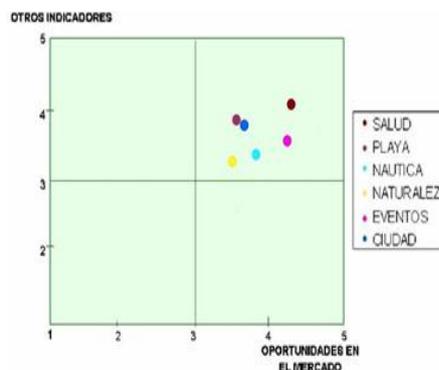
Para la evaluación de los recursos histórico-culturales de interés turístico se empleó una herramienta de comparación, que se fundamenta en información de entrada proveniente de la caracterización anterior: la Matriz del Índice de Atractividad, la cual puede ser de mucha utilidad en la posterior toma de decisiones.

Los más de 50 recursos histórico-culturales de interés turístico del destino se pueden agrupar en: parques, plazas, museos, centros culturales, restaurantes y cafeterías, otros lugares de interés y recursos intangibles (fiestas, eventos, tradiciones).

### Evaluación de los productos turísticos genéricos del destino

Se realizó la valoración general cualitativa de los seis productos genéricos que se considera pueden diferenciar al destino Holguín: Salud, playa, náutica, naturaleza, ciudad y eventos; a partir del establecimiento de las cinco variables que más abajo se presentan y para cada de las cuales se definieron un conjunto de indicadores:

- Oportunidades del mercado
- Oferta de bienes y servicios que integran el producto
- Sostenibilidad
- Distribución – Comunicación
- Infraestructuras y servicios generales



**Figura 3** Resumen del diagnóstico de productos

El análisis del comportamiento de las variables e indicadores antes relacionados, para cada uno de los productos estudiados permite concluir que todos tienen oportunidades

para su desarrollo, aunque se pueden realizar acciones que conduzcan a la mejora del producto naturaleza, aprovechando las potencialidades que tiene y las fortalezas con que cuenta, lo cual lógicamente implicará una mejora de la oferta. En la figura 3 se muestra el resumen del diagnóstico de los productos genéricos

Los principales problemas identificados fueron:

- 1- No existen estrategias de desarrollo de productos ante el nivel de repitencia y el envejecimiento de la oferta del destino.
- 2- Aunque existe demanda de los clientes por los eventos que se desarrollan en el destino, especialmente los culturales, algunos únicos de su tipo en el país, no se promueven lo suficiente y no son debidamente aprovechados por los gestores del turismo.
- 3- Es insuficiente la comunicación comercial en torno a todos los productos estudiados, especialmente resaltan la ausencia de materiales informativos y la bajísima presencia en internet
- 4- El producto ciudad tiene pocos valores añadidos a pesar de existir un considerable potencial para ello.
- 5- Es insuficiente el desarrollo de la actividad extra hotelera, en particular la variedad en la recreación.
- 6- Limitada variedad y calidad de la oferta gastronómica.

## **Comercialización**

### **Mezcla de los principales mercados emisores. Cuotas y su evolución**

Desde el año 1989, en que se realizó un diagnóstico de la estructura de los mercados emisores del destino y como parte de la Política de Desarrollo, se valoró que Canadá, Alemania y Reino Unido constituían los principales mercados emisores al destino.

En el análisis del comportamiento de los mercados emisores, realizado en el 2018 sobresale Canadá, alcanzando una cuota del 41.7%, decreciendo un 12.2%, Estados Unidos, quien aporta el 29.3% de los arribos, crece un 19.4%, Inglaterra aporta el 11.7%, disminuye respecto al 2017 un 5.6%, Alemania aporta el 6.6%, decreciendo un 21.0% y Rusia, mercado que con un año de operación en el destino, aporta un 3.6%. Vale destacar que el mercado nacional ocupa un lugar importante en el destino, siendo en el verano, el tercer mercado emisor.

Al cierre del 2019 arribaron al destino 352 729 visitantes extranjeros, con una disminución de un 0,5% con respecto al año anterior. Al descontar los que no representan alojamiento para las instalaciones hoteleras del destino, la disminución de visitantes fue del 4,7%.

Canadá se mantiene como principal emisor aportando el 42% del mercado extranjero, finalizando con un incremento del 1%. En el año decreció la presencia de clientes de Alemania, Italia, Holanda y Reino Unido; este último decreció un 39,3% motivado por la quiebra del turoperador inglés Thomas Cook.

Rusia con dos años de operación en el destino aporta un 5,3%, incorporando una nueva ruta desde Moscú. El mercado nacional creció sus estancias en un 21,7%.

A pesar de la incidencia favorable del mercado ruso y el nacional, continúa dependiendo el destino fundamentalmente del mercado canadiense.

### **Estacionalidad**

En el destino, con un predominio de la modalidad Sol y Playa, existe una marcada estacionalidad, condicionada por las operaciones aéreas de los TTOO. Al ser el mercado canadiense el de mayor presencia, se acentúa este comportamiento.

En el 2019 se alojaron en las instalaciones turísticas del destino 2 575 695 turistas-días, creciendo un 0,2%. Las estancias del mercado internacional decrecieron un 3,2% y el mercado nacional experimentó un crecimiento de más del 21%, con una estancia media de 5,7 días.

Esta situación aconseja implementar estrategias que permitan una mayor linealidad en la ocupación.

### **Ocupación hotelera**

En el 2018 los hoteles alcanzan una ocupación promedio del 55.6%, alojando 2 570 557 turistas días totales, de ellos 2 095 050 extranjeros, con una estancia media de 6.7 días, una densidad ocupacional de 2.0 clientes por habitación, con un decrecimiento de 6.9%, comparado con el año anterior y en el 2019 el destino cerró con una ocupación del 51% y una densidad ocupacional de 1,98 clientes por habitación, continuando el descenso de sus indicadores.

### **Comercialización de opcionales**

Las opcionales en el destino son comercializadas por las cuatro agencias presentes en el mismo: Cubanacán, Havanatur, Cubatur y Gaviotatour pertenecientes al turismo y la agencia Paradiso para las opcionales culturales. En el 2018 los receptivos del Mintur comercializaron las opcionales al mercado convencional, creciendo un 10,1% respecto al año 2017, con un coeficiente de compra de 0.78, lográndose el mismo resultado al año precedente. En el 2019 se comercializaron 119 857 opcionales al mercado convencional, incidiendo de forma negativa la retirada del mercado de Reino Unido, dejando de asistirse a 10 800 clientes. Se actualizaron varias opcionales dirigidas al mercado ruso para atender sus expectativas.

Entre los aspectos favorables se destaca la comercialización del mercado interno que fue superior en un 31,4%, así como el acercamiento a los medios de comunicación locales y la utilización de las redes sociales.

La actividad comercial se vio afectada por la insuficiente gestión de ventas de las agencias de viajes a los clientes alojados en casas de renta del territorio.

### **Estudio de los resultados de las encuestas nacionales de satisfacción**

Los turistas que visitan el destino muestran un crecimiento de su satisfacción a lo largo del periodo estudiado, cuyo índice se ha mantenido por encima de 4 puntos.

En el 2019 el índice de satisfacción de clientes según Encuestas de Satisfacción Nacional de manera acumulada es de 4.19, inferior en 0,01 al período anterior. Las variables de menor puntuación, inferiores a 4,0 puntos fueron: rapidez en aeropuerto 3,94, hoteles 3,8 por la incidencia de la alimentación, tiendas de hoteles 3,78 y tiendas extra hoteleras 3,84 y en aspectos generales del destino la señalización de las vías con 3.93 y facilidades de cambio de moneda con 3,85.

Todos los hoteles del destino presentan más del 50% de las opiniones en los sitios con evaluaciones de excelentes y muy bien, donde se destacan el hotel Brisas Guardalavaca y el Paradisus Rio de Oro, el que resultó candidato a los premios World Travel Awards.

En los hoteles las insatisfacciones se concentran en la variedad y calidad de las comidas y en el confort de las habitaciones.

En los servicios que prestan las instalaciones extra hoteleras se presentan problemas con la variedad de las ofertas gastronómicas, las dificultades asociadas al deterioro de las embarcaciones por los años de explotación en las excursiones náuticas y la inestabilidad de productos de alta demanda en las tiendas.

## **Infraestructura y servicios**

### **Planta hotelera**

La región turística Holguín cuenta actualmente con una capacidad de 5520 habitaciones, de las cuales corresponden 3632 a Gaviota y 1888 al Mintur.

De la planta hotelera, el 75,1% de las habitaciones son de categoría superior, 4 y 5 estrellas en su mayoría pertenecientes al Grupo Gaviota.

### **Infraestructura extra hotelera y de recreación**

La red extra hotelera de la región turística se encuentra situada fundamentalmente en Guardalavaca, Estero-Ciego, Pesquero, Gibara y Holguín donde están presentes instalaciones de Palmares, Caracol, Marlin, Transtur, Gaviota, Cubanacán y las agencias de viajes. Además de las entidades turísticas, operan en esta actividad Cimex y Artex; igualmente se dispone de una amplia red de establecimientos del sector no estatal.

### **Facilidades de transporte interno**

Para la prestación del servicio de transporte automotor en la actividad turística, la provincia cuenta con cuatro entidades, ellas son: Transtur, Rex, Transgaviota y Cubataxi. Además, desde el año 2011, se ha producido un incremento de los servicios de transporte que ofrecen los trabajadores no estatales, que ha originado bases en el aeropuerto, en el centro de la ciudad y en el polo de Guardalavaca.

### **Infraestructura técnica**

La red vial automotora presenta como eje principal a la carretera Holguín-Guardalavaca en buen estado técnico. El vínculo con el aeropuerto internacional de Holguín se completa

por un tramo de la Carretera Central. A nivel de la subregión existen carreteras que permiten la comunicación de los polos y atractivos turísticos con las ciudades y los núcleos urbanos importantes.

Las principales vinculaciones internacionales aéreas en esta subregión se producen por el Aeropuerto Internacional Frank País, que cuenta con una pista y dos terminales: una para vuelos internacionales con capacidad para 600 pasajeros y una nacional con capacidad para 120 pasajeros, entrando y saliendo. Al sureste del polo Guardalavaca, se localiza una pista de aviación para aviones de mediano porte, con una terminal de 60 pasajeros de capacidad instantánea; muy cerca existe un helipuerto de dos plazas en el Polo Estero Ciego.

Las instalaciones náuticas fundamentales existentes en esta subregión son la Marina Internacional Puerto de Vita con 38 atraques en funcionamiento más los servicios asociados y la Base Náutica de la Bahía de Samá, ambas instalaciones ofrecen servicio de abastecimiento de combustible.

Otras facilidades estudiadas han sido el abasto de agua, el tratamiento de los residuales sólidos y líquidos, las soluciones contra incendios, los servicios de electricidad, comunicaciones, las bases de apoyo, la fuerza de trabajo disponible, los sistemas de asentamientos humanos (SAH) de los principales municipios vinculados al turismo (Banes, Rafael Freyre, Gibara y Holguín).

### **Estado de la contratación con las formas no estatales**

En la provincia existen 1489 trabajadores por cuenta propia en la actividad de arrendamiento de viviendas y espacios, de ellos el 51% en CUC y el 49% en CUP, con un total de 2 115 habitaciones para la renta.

Se cuenta con 728 casas de renta en CUC con 754 habitaciones con una mayor concentración en los municipios de Holguín, Banes y Freyre. De ellas, 13 casas poseen contrato con las agencias de viajes y se desarrollan las operaciones sin dificultad.

En esta actividad se desarrollan diferentes acciones, entre las que se destacan las reuniones mensuales convocadas por el Sindicato, así como acciones de capacitación y despachos mensuales con la Dirección de Trabajo. Se han procesado un total de 293 solicitudes para la renta de habitaciones, las que están en proceso de aprobación.

### **Análisis del plan de inversiones**

Para el desarrollo del turismo en el destino, cada año se han ejecutado diferentes obras, fundamentalmente en nuevas instalaciones de alojamiento, la remodelación de otras y en las instalaciones extra hoteleras.

En el 2019 se ejecutaron 216 acciones de construcción, montaje y de equipos, cumpliéndose el plan al 95,5%.

Las principales afectaciones se concentraron en la no entrada en tiempo de suministros, equipamiento para las obras y la reposición de equipos en las instalaciones, así como la insuficiente gestión del sistema de inversiones en la fase de preparación de las mismas.

La información analizada permitió realizar el análisis del ciclo de vida del destino, como instrumento fundamental para encauzar las acciones que permitan desarrollar una gestión más eficiente.

**Estudio del ciclo de vida del destino**

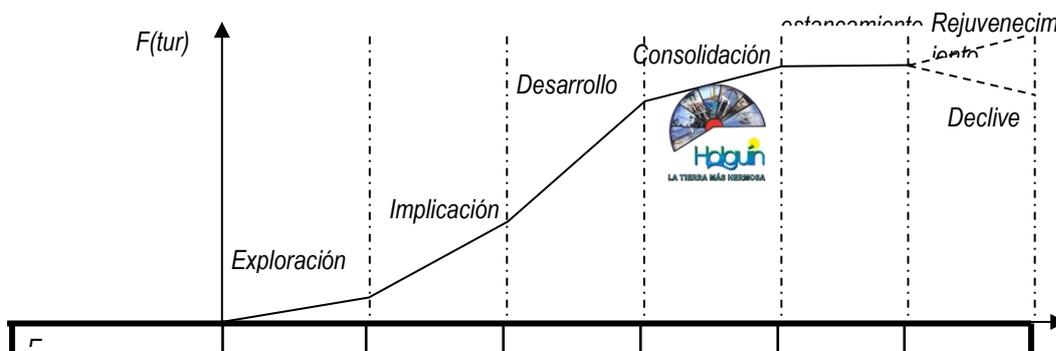
El estudio del ciclo de vida del destino Holguín se inició en el año 2010 donde por orientación de la Dirección de Desarrollo del Mintur se realizó un análisis de los principales destinos de sol y playa del país, entre ellos Holguín. Los resultados de ese estudio ubicaron al destino en la etapa de Desarrollo, pero la tendencia de sus indicadores fue hacia la consolidación del mismo. Posteriormente en el año 2013 se realizó como tema de investigación de trabajo de diploma una actualización de la fase del ciclo de vida del destino en cuestión debido, entre otras razones, al envejecimiento de la oferta. Dicho estudio lo ubicó en la fase de Consolidación experimentándose una disminución del ritmo de crecimiento de sus principales indicadores.

En el año 2018 la Dirección de Desarrollo del Ministerio de Turismo solicitó una actualización del estudio del ciclo de vida del destino en concordancia con los lineamientos del Partido Comunista de Cuba referidos al turismo, para poder enfrentar los retos futuros que le depara el sector.

Los resultados obtenidos del estudio muestran que el destino Holguín se mantiene en la etapa de **CONSOLIDACIÓN**, ya que, a pesar del crecimiento de algunos indicadores, su ritmo ha disminuido.

Se han experimentado cambios favorables debido al crecimiento de su planta hotelera y extra hotelera, los niveles de satisfacción de los clientes, incremento de las inversiones, los arribos y los ingresos. Mientras que como aspecto negativo se encuentra la estructura de los mercados, con gran dependencia del mercado canadiense, y la estancia que ha disminuido.

**Figura No. 5:** Matriz de evaluación del ciclo de vida del destino turístico Holguín



**Resumen del diagnóstico**

Al resumir el diagnóstico se determinaron los principales factores favorables y desfavorables que inciden en el desarrollo del destino.

---

**Principales factores favorables**

- Imagen del destino.
- Altos niveles de satisfacción de los clientes, fundamentalmente en lo relacionado con la relación calidad precio.
- Asociación con partners de reconocido prestigio internacional como Sol Meliá, Fiesta Americana e Iberostar, entre otros.
- Ubicación geográfica del destino por su posicionamiento en el litoral norte del Atlántico.
- Potencialidad del sector para la diversificación de la oferta turística del destino.
- Prioridades, lineamientos, directrices y objetivos del PCC.
- Existencia de abundantes y diversos recursos turísticos de calidad.
- Tamaño y crecimiento del mercado y acceso del mercado interno a las ofertas turísticas.
- Existencia de aeropuerto internacional con todas las condiciones para recibir aviones de gran porte.
- Calificación y profesionalidad del personal.
- Posibilidades de integración de instituciones académicas y científicas para la gestión de la I+D+i.
- Desarrollo de eventos culturales únicos en el país
- El nivel de incidencia delictiva es bajo en comparación con otras regiones y países vecinos.
- Existencia de instalaciones no estatales con variados servicios turísticos de calidad con posibilidades de incorporar a la oferta del destino.
- **PROBLEMAS FUNDAMENTALES QUE LIMITAN EL DESARROLLO DEL DESTINO**
- El producto sol y playa representa el principal motivo de viaje al destino y es insuficiente el desarrollo de otras modalidades.
- Fuerte competencia en el área del Caribe y en otras regiones del país
- Leyes del bloqueo que impide el acceso a mercados y fuentes de abastecimientos y financiamiento
- Deterioro de parte de la planta hotelera, lo que provoca insatisfacciones en los clientes.
- Limitada oferta extra hotelera, en particular las de recreación y gastronómicas.
- Insuficiente respuesta de producción nacional a las necesidades del turismo en el destino.
- Se mantiene la insuficiente gestión de comercialización, dirigida a los principales mercados y segmentos.
- No se aprovechan todas las potencialidades de los recursos turísticos existentes para diversificar y diferenciar la oferta, fundamentalmente en las agencias de viajes.
- Existencia de mejores condiciones laborales y salariales tanto en el sector estatal como no estatal

- Inestabilidad en la variedad y calidad de los suministros para la operación turística.
- Limitada incorporación del sector no estatal a las ofertas del destino.
- Insuficiente integración de los actores, que limita el desarrollo del turismo.

A pesar de contar con numerosas oportunidades y fortalezas, es necesario eliminar los problemas internos y atenuar las amenazas.

### **Declaración de objetivos y estrategias**

#### **Escenario**

El Programa de Desarrollo considera múltiples factores para la construcción de los escenarios, realizando la proyección a partir de la suposición de un escenario medio caracterizado por:

- Crecimiento continuado de la emisión de turistas a nuestro país desde los actuales mercados emisores y de otros que se gestionarán, de acuerdo a la tendencia.
- Incremento de las visitas de cubanos residentes en los Estados Unidos.
- Consolidación del mercado interno como segundo emisor de turistas hacia las instalaciones del destino
- Diseño y desarrollo de ofertas turísticas atractivas, como parte de la iniciativa municipal en el territorio
- Mejoramiento del estado físico de las instalaciones turísticas
- Crecimiento de la planta hotelera e infraestructura del sector en el territorio, originado por el desarrollo de importantes inversiones.

#### **Definición de elementos estratégicos**

Se definen diferentes aspectos estratégicos necesarios para poner en marcha al Programa de Desarrollo del destino y de acuerdo con las políticas establecidas y los resultados de integración de las capacidades y la demanda.

#### **Misión**

Con playas de arenas blancas y finas, áreas de sombra, vegetación y montañas, flora y fauna diversas y ciudades que muestran un desarrollo económico en ascenso y un acervo histórico cultural, el destino turístico Holguín satisface las expectativas de sus clientes brindando un producto sostenible para lo cual cuenta con tecnología que permite ofertar servicios al turismo de sol y playa, naturaleza, náutica, buceo, salud, negocios, eventos y cultural. Conserva la zona del descubrimiento de América y la capital arqueológica de Cuba, y es el destino ideal para los que buscan distracción, intercambio cultural, paz, salud y seguridad.

#### **Visión**

Somos uno de los principales destinos turísticos de Cuba que se diferencia por la peculiar combinación de sus atractivos naturales, culturales e históricos, con una oferta diversificada que permite satisfacer a sus clientes y alcanzar un alto nivel de preferencia.

---

**Objetivos y estrategias hasta 2030**

1. Alcanzar la excelencia del producto turístico del destino Holguín, con una oferta diversificada y diferenciada, posicionada como uno de los principales destinos de Cuba y el Caribe.
2. Garantizar los recursos humanos, cuadros y reservas calificados y comprometidos, en correspondencia con la demanda del sector.
3. Alcanzar un crecimiento sostenido de los arribas de visitantes, hasta recibir no menos de 500 000 turistas en el 2030.
4. Desarrollar un proceso inversionista eficiente que permita contar con un inventario de más de 13408 habitaciones, así como el desarrollo de instalaciones extra hoteleros que garantice satisfacer los niveles de demandas proyectados.
5. Garantizar una alta disponibilidad y conservación de las instalaciones ingenieras, calidad del producto turístico, permanente seguridad del servicio al cliente, un elevado rendimiento energético y la protección del medio ambiente, con una eficiente relación costo-beneficio.
6. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de la calidad y medioambiental, al lograr puntuaciones por encima de 4 puntos.
7. Alcanzar un alto estado político-moral, fortaleciendo la defensa, exigencia, disciplina y el control interno.
8. Implantar sistemas informáticos de gestión certificados en todas las entidades del sector en el territorio.
9. Garantizar que la actividad de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), propicie la planificación, búsqueda, introducción en la práctica, generalización y medición del impacto de sus resultados en la solución de los problemas concretos del sector y contribuya al desarrollo del turismo en el destino y el perfeccionamiento científico metodológico de la escuela.

**Principales estrategias y acciones**

1. Potenciar diferentes vías de formación y capacitación de los recursos humanos, para perfeccionar el desempeño laboral de trabajadores y mandos del territorio, logrando un mayor índice de eficacia en la operación y supervisión de los servicios.
2. Diseñar e implementar estrategias de desarrollo de mercados para consolidar los mercados ya existentes y penetrar en nuevos mercados potenciales.
3. Diseñar e implementar estrategias de desarrollo de productos, añadiendo valor a través de la ampliación de las ofertas de turismo de naturaleza, de eventos y de ciudad, fundamentalmente en los polos de Holguín, Rafael Freyre, Gibara y Antilla, aprovechando proyectos de desarrollo local.
4. Perfeccionar y ampliar la oferta de las agencias de viajes: Diseñar y lanzar al mercado nuevas opciones, así como mejorar las existentes a través de la incorporación de los atributos que distinguen al destino (Cayo Bariay, Aldea

- Taina, Gibara, Visitas a Museos, entre otros), ofertas únicas y variadas para familias y grupos de personas, ofertas de estancias combinadas y otras de hoteles de altos estándares que generen un ingreso medio alto, productos exclusivos de Havanatur, ofertas para grandes clientes, ofertas para el mercado americano, entre otras.
5. Perfeccionar y ampliar la oferta de los prestatarios extra hoteleros (restauración, náutica, transporte, comercio) atendiendo a las características del mercado internacional y el nacional, en especial ofertas gastronómicas con el rescate de la Cocina Cubana y Regional., parques recreativos, temáticos y acuáticos, festivales náuticos en el polo Guardalavaca, programas de inserción de grupos de alta convocatoria en Centros Nocturnos, ofertas de transporte combinados, apertura de nuevos puntos náuticos, así como diferenciar y tematizar las tiendas y restaurantes
  6. Ampliación de la red de ventas a través de nuevos TTOO y Agencias de Viajes, que permitan penetrar nuevos mercados.
  7. Diseño e implementación de una campaña promocional dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento del destino y de la imagen Holguín como destino turístico, diferenciado y diversificado con el empleo de tecnologías de avanzada.
  8. Perfeccionar el sistema de información del destino, que permita el monitoreo y análisis permanente de los principales indicadores y sirva de alerta temprana ante la manifestación o movilidad de las tendencias internacionales y sus cambios para actuar en consecuencia y oportunamente.
  9. Desarrollo de programas de mantenimiento y preservación de los principales recursos turísticos del destino.
  10. Potenciar la actividad de la I+D+i en la solución de los problemas de la gestión del destino y de las entidades del sector, a través de la colaboración con instituciones educativas y de investigación, en especial con el Parque Científico y Tecnológico de la Universidad de Holguín
  11. Fomentar el desarrollo y las relaciones con el sector no estatal para la prestación de servicios de calidad y la ampliación de la oferta turística.
  12. Potenciar el encadenamiento productivo y la participación nacional en la sustitución de importaciones, garantizando la calidad y el cumplimiento de los estándares en las ofertas turísticas.
  13. Perfeccionar el proceso inversionista, en especial la fase preparatoria y el control que garantice la ampliación y renovación por mejoras de las instalaciones turísticas previstas en el plan.
  14. Potenciar las inversiones a través de las fuentes de financiamiento propio y con asociaciones extranjeras.

## **Conclusiones**

El cumplimiento del objetivo general de la presente investigación, así como la aplicación de un procedimiento para el diseño del plan de desarrollo del destino Holguín permite arribar a las conclusiones siguientes:

- El diseño del plan de desarrollo del destino turístico holguinero da respuesta a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, en lo referente a la Política para el Turismo, aprobados en el VII Congreso del Partido en abril de 2016.
- El análisis de los principales factores que inciden en el desarrollo del turismo en el destino permitió determinar las principales oportunidades y factores limitantes para elevar los niveles de competitividad del destino.
- La actualización del Plan de Desarrollo del destino Holguín 2016-2030 centra su estrategia en el desarrollo y diversificación de la oferta del destino, al desarrollar el turismo especializado, con una proyección de inversiones que garantice el crecimiento de su planta hotelera y extra hotelera.
- El Plan de Desarrollo del destino refleja las principales aspiraciones y direcciones de trabajo que permitirán alcanzar un posicionamiento superior entre los destinos del país

### **Referencias bibliográficas**

- Ávila, R., & Barrado, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Cuadernos de Turismo, 27-43.
- Centro de Estudios Turísticos. (2005). Gestión de destinos. Monografía, La Habana.
- Cuba, M. (2016). Estrategias para la comunicación comercial del destino Holguín. Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Holguín, Holguín.
- Delegación Mintur Holguín. (2016). Política de Desarrollo 2012-2016 del destino turístico Holguín.
- Delegación Mintur Holguín. (2018). Informe de Balance Delegación de Turismo Holguín. Holguín.
- Durán, E. (2013). Actualización del ciclo de vida del destino turístico Holguín. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Holguín.
- Fernández, C., Fuentes, P., & Pérez, M. (2011). Valoración general cualitativa de los productos genéricos existentes en el destino Holguín.
- Gallegos Peralta, G. (2015). Orientaciones para la elaboración del plan de desarrollo de un destino turístico. Sernatur.

- García, A. (2013). Impacto de la crisis mundial en el turismo en América Latina y el Caribe. Retos para Cuba. *Investigación Económica*, 8(2), 18-26.
- INFOTUR. (2018). Resultados de las encuestas de satisfacción del cliente del destino Holguín.
- López, L. (2016). Diseño de una campaña publicitaria para el destino turístico Holguín. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Holguín.
- Marrero Cruz, L. (2016). Tendencias y perspectivas del turismo cubano. Conferencia de prensa.
- Organización Mundial del Turismo. (2018). Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Documentos del 7mo Congreso del Partido. Tabloides I y II, La Habana.
- Paz, R. (2010). Análisis del ciclo de vida del destino turístico Holguín. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Holguín.
- Rodríguez Driggs, E. (2018). Análisis del ciclo de vida del destino turístico Holguín. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Holguín.
- Rodríguez, L. (2019). Gestión del Destino Turístico y su Planificación Estratégica. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-destino-turistico-y-su-planificacion-estrategica/>
- Rodríguez-Fariñas, R. (2005). Gestión de Destinos Turísticos. Centro de estudios turísticos Universidad de La Habana, La Habana.
- Turísticos, C. d. (2005). Gestión de Destinos Turísticos. Monografía, La Habana.

---

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Palao Fuentes, R. I., Cardet Fernández, E., & Guerrero Rodríguez, Y. (2021). Holguín, la más hermosa: Proyección de desarrollo del destino turístico al 2030. Explorador Digital, 5(1), 152-172. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1495>



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**.



Recibido: 14-09-2020 / Revisado: 07-11-2020 / Aceptado: 28-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1496>



## Impacto en la comunidad del sector no estatal. Caso de estudio restaurante Nirvana

*Impact on the non-state sector community. Nirvana restaurant case study*

Julia Ma. Espinosa Manugás.<sup>1</sup>, Beatriz Romaní Bendig.<sup>2</sup> & Leonardo Angulo García<sup>3</sup>

### Abstract

The position that the non-state sector has acquired in recent years in the capital, with an emphasis on gastronomic activity, both in the structure of competition and in its capacity to generate value, justifies the conduct of this research, which has as objective, to assess the impact of the restaurant "Nirvana" in the community, for which a questionnaire was used in the form of a survey prepared for the purposes of this study and validated by the Alpha coefficient of Crombach. The number of respondents was defined based on the total number of families that live in the blocks closest to the restaurant, using the sample calculator program. The results were processed through parametric statistics, factor analysis and the Chi square contingency test, using the SPSS version 22 program. It was found that the restaurant positively impacts the community, basically due to its contribution to economic activity, variable highly correlated with the generation of employment, living conditions and personal income of the inhabitants: Similarly, it was observed that the perception of the impact of the restaurant by the respondents shows a significant difference ( $p < 0.05$ ), being better valued for those born in the locality, those who reside in it for a longer period of time, adults over 60 years of age, women and those who live closer to it.

**Key Words:** Community, Restaurant, Impact, Restoration.

### Resumen

El posicionamiento que ha ido adquiriendo en los últimos años el sector no estatal en la capital, con énfasis en la actividad gastronómica, tanto en la estructura de la competencia como en su capacidad generadora de valor, justifica la realización de la presente investigación, que tiene como objetivo, valorar el impacto del restaurante "Nirvana" en la comunidad, para lo cual se empleó un cuestionario en forma de encuesta elaborada a

<sup>1</sup> Dr. C. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. [julia\\_espinosa@ftur.uh.cu](mailto:julia_espinosa@ftur.uh.cu)

<sup>2</sup> MSc. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. [bea\\_romani@ftur.uh.cu](mailto:bea_romani@ftur.uh.cu)

<sup>3</sup> Lic. Leonardo Angulo García. Inmobiliaria del turismo. Mintur. [leoangulo@gmail.com](mailto:leoangulo@gmail.com)

los fines del presente estudio y validada por el coeficiente Alfa de Crombach. La cantidad de encuestados se definió a partir del total de núcleos familiares que habitan en las cuadras más cercanas al restaurante, empleando para ello el programa Sample size calculator. Los resultados se procesaron a través de la estadística paramétrica, el análisis factorial y la prueba de contingencias de Chi cuadrado, empleando el programa SPSS versión 22. Se constató que el restaurante impacta positivamente en la comunidad, básicamente por su contribución a la actividad económica, variable altamente correlacionada con la generación de empleo, condiciones de vida e ingresos personales de los pobladores: De igual modo se observó que la percepción del impacto del restaurante por los encuestados presenta diferencia significativa ( $p < 0,05$ ), siendo valorada de mejor manera por los nacidos en la localidad, los que residen en esta por un mayor periodo de tiempo, los adultos mayores de 60 años, las femeninas y los que habitan más próximo a esta.

**Palabras Clave:** Comunidad, Restaurante, Impacto, Restauración.

### Introducción

En los últimos años como resultado de los cambios que se han realizado a partir de la actualización del Modelo Económico Cubano, se ha promovido entre otros aspectos la ampliación del trabajo en el sector no estatal, con el fin de obtener una gestión más eficiente de la economía cubana.

En consecuencia, se ha ido configurando una sociedad más multiespacial y multiactoral desde el punto de vista socio productivo, en la cual se ha consolidado la presencia cada vez mayor de actores privados (Izquierdo y Morin, 2017).

Este incremento sustancial experimentado por el sector no estatal ha tenido de manera general un comportamiento positivo en el entorno en que se desarrolla, originando una nueva fuente generadora de empleo a la población, competencias entre negocios y entidades estatales ya existentes, obligando a la innovación de estas empresas y la necesidad de crear un producto nuevo y diferente (Triana y Maqueira, 2016).

Destaca dentro de esta forma de gestión, el posicionamiento que ha ido adquiriendo la restauración privada, especialmente en la capital, creando responsabilidades tales como el cuidado de la higiene pública y la promoción de la cocina cubana como elemento de identidad cultural de la nación, beneficiando tanto a los empleadores y empleados, como a la localidad en que se encuentran inmersos y a la sociedad cubana en su conjunto

Esta forma de trabajo ha generado una competencia en la prestación de servicios cuyo impacto no solo se ve en los resultados económicos y financieros, sino en las estrategias de gestión a partir de la política comercial que se pone en práctica, lo que limita a los restaurantes regidos por la administración estatal a adoptar nuevas formas de estrategias y diversidad de sus productos (Vidal y Pérez, 2012 y Domenech, 2018).

Teniendo en cuenta lo antes expuesto se concibió el presente trabajo el cual tiene como objetivo valorar el impacto del restaurante “Nirvana” en la comunidad, investigación que

permite a partir del análisis de los resultados obtenidos establecer acciones para eliminar los elementos que inciden de manera negativa en la localidad y potenciar los aspectos positivos, mejorando así la relación entre el restaurante, el entorno en que se encuentra y sus habitantes.

## **Desarrollo**

### **Metodología empleada**

Para dar cumplimiento al objetivo, inicialmente se recopiló información sobre los límites de la circunscripción donde se encuentra enclavado el restaurante, obteniendo que la misma se compone de 4 manzanas y 12 cuadras, de estas últimas, seis son las más cercanas al restaurante, de ahí que fueron las consideradas en el estudio.

A través de la consulta del libro central de electores de la circunscripción se determinó el total de núcleos familiares de las cuadras seleccionadas (537), y a partir de dicha información y mediante el programa Sample size calculator, para un nivel de confianza del 90% y un error muestra del 10%, se determinó el tamaño de la muestra, esto es los núcleos familiares a los cuales se le iba a solicitar la información requerida para conocer el impacto del restaurante en la comunidad, obteniendo un valor de 113.

La información se recopiló a través de una encuesta, empleando un cuestionario elaborado por los autores, conformado por cuatro preguntas cerradas y una abierta.

Se indagó el efecto del restaurante en la comunidad, desde el punto de vista económico, recreativo, cultural, como generador de empleo e incidencia en las condiciones de vida de los pobladores, empleando una escala de Likert de tres categorías que varía de mucho a nada. De igual forma se valoró la influencia de la instalación en el comportamiento social e ingresos personales y familiares de los habitantes, y su responsabilidad en cuanto a la higiene y preservación del medio ambiente, mejora de la infraestructura y conservación del entorno, utilizando una escala de Likert de 5 categorías (1 muy positiva, 2 positiva, 3 sin consecuencias, 4 negativa, 5 muy negativa). Se solicitó a los encuestados que expusieran sus datos personales (edad, sexo, escolaridad, ocupación y tiempo de residencia en la localidad).

Se estimó la confiabilidad del cuestionario por el coeficiente alfa de Cronbach, índice de consistencia que toma valores entre 0 y 1 y que es aceptable cuando es mayor de 0,7 (Hernández, Fernández, Baptista, 2010), y la concordancia de las respuestas dadas por los encuestados, mediante el análisis factorial, técnica que permite una reducción de la dimensionalidad de los datos, a partir de la correlación entre las variables. Se confirmó la correlación mediante la prueba de esfericidad de Bartlett y la pertinencia del análisis a través del estadístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el cual indica que es factible cuando es superior a 0,7 (Lloret, Ferrer, Hernández y Tomás, 2014). Para conocer si las variaciones en las respuestas pudieran estar condicionadas por las características personales

de los encuestados y la cercanía de sus residencias al restaurante, se realizó la prueba de contingencia de Chi cuadrado para un nivel de confianza del 95%.

## Resultados

Al comprobar la fiabilidad del cuestionario se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,912, lo que indica que la encuesta aplicada es confiable y los resultados son válidos.

La tabla 1 muestra los porcentajes obtenidos para los indicadores socio demográficos de los encuestados.

**Tabla 1.** Datos socio-demográficos de los encuestados

Indicadores		%
Autóctono del Municipio	Si	71,1
	No	28,9
Edad	18-30	31,6
	30-60	46,1
	Más de 60	22,3
Sexo	Masculino	57,9
	Femenino	42,1
Grado de escolaridad	Secundaria	15,8
	Preuniversitario	61,9
	Técnico medio	46,1
	Profesional	21,1
	Cuentapropista	21,1
Ocupación	Obrero	25,0
	Desempleado	13,1
	Jubilado	15,8
	Estudiante	3,9
Tiempo de residencia en la comunidad (años)	ene-20	23,7
	21-40	44,7
	Más de 40	31,6

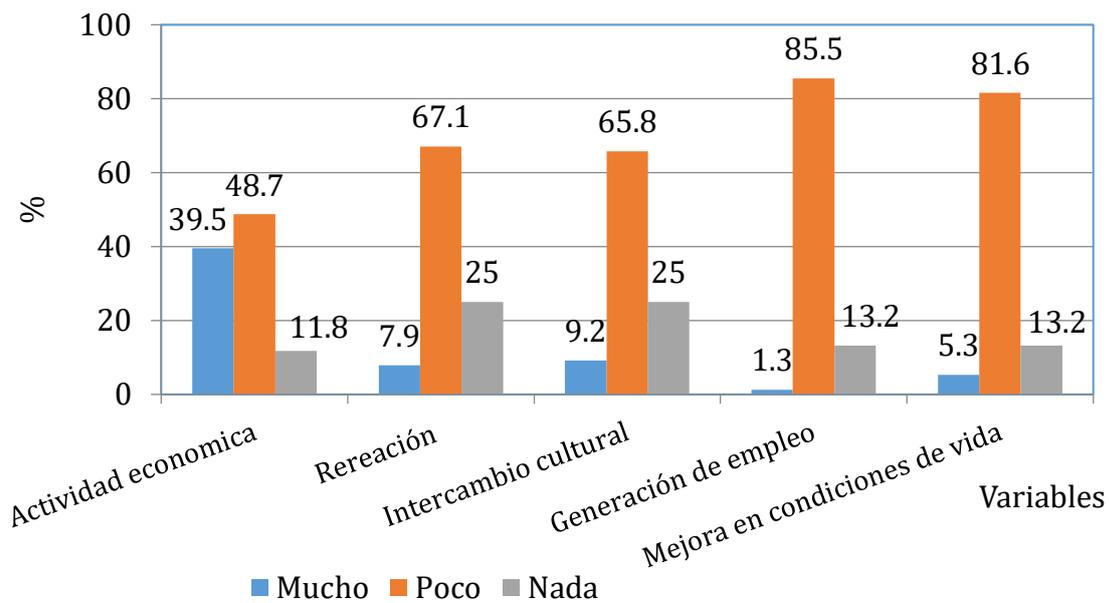
**Fuente:** Elaboración propia

Como puede observarse, el 71,1% de la población encuestada es nacida en el municipio, lo que constituye un elemento positivo a la hora de obtener opiniones y juicios sobre los más diversos aspectos del entorno, incluyendo los negocios no estatales. Predomina el rango de edad de 30 a 60 años (46,1%), y el sexo masculino (57,9%).

Con relación al grado de escolaridad se evidencia que solo el 22,4% de los encuestados es universitario, frente a una mayoría, 61,9% que posee doce grados (preuniversitario y técnico medio).

Las ocupaciones más frecuentes en la población encuestada es la de obreros en el sector estatal, para un 25% del total, seguido de los profesionales. El 21,1 % manifestó ser cuentapropista sin especificar la labor que realizan. El 76,3% reside en la comunidad por más de 20 años, lo que evidencia el conocimiento que tienen de la misma, su sentido de pertenencia y responsabilidad social.

La figura 1 refleja las respuestas obtenidas para las variables: actividad económica, recreación, intercambio cultural, generación de empleo y condiciones de vida-entorno en la misma.



**Figura 1.** Incidencia del restaurante para cinco de las variables analizadas

**Fuente:** Elaboración propia

Como queda demostrado, un 48,7% de la población coincide en que el aporte del restaurante a la actividad económica de la comunidad es poco y un 11,8% plantea que es nula, sin embargo, el 39,5% opina lo contrario, al considerar que contribuye mucho y que el restaurante tiene un impacto relativamente positivo en la población. Esos porcentajes, aunque reflejan cierto equilibrio entre una y otra respuesta, representan opiniones divididas que pueden estar condicionada por las características individuales de los encuestados.

El comportamiento anterior es similar al del resto de las variables analizadas, En todos los casos la mayoría opina que el restaurante contribuye poco a la comunidad en lo relativo a la recreación, el intercambio cultural, mejora de las condiciones de vida del entorno y la generación de empleo, siendo esta última la variable más devaluada.

La Tabla 2 hace referencia a la influencia del restaurante en la comunidad, teniendo en cuenta los indicadores de comportamiento social y los ingresos personales. Se evidencia un comportamiento satisfactorio para ambas variables.

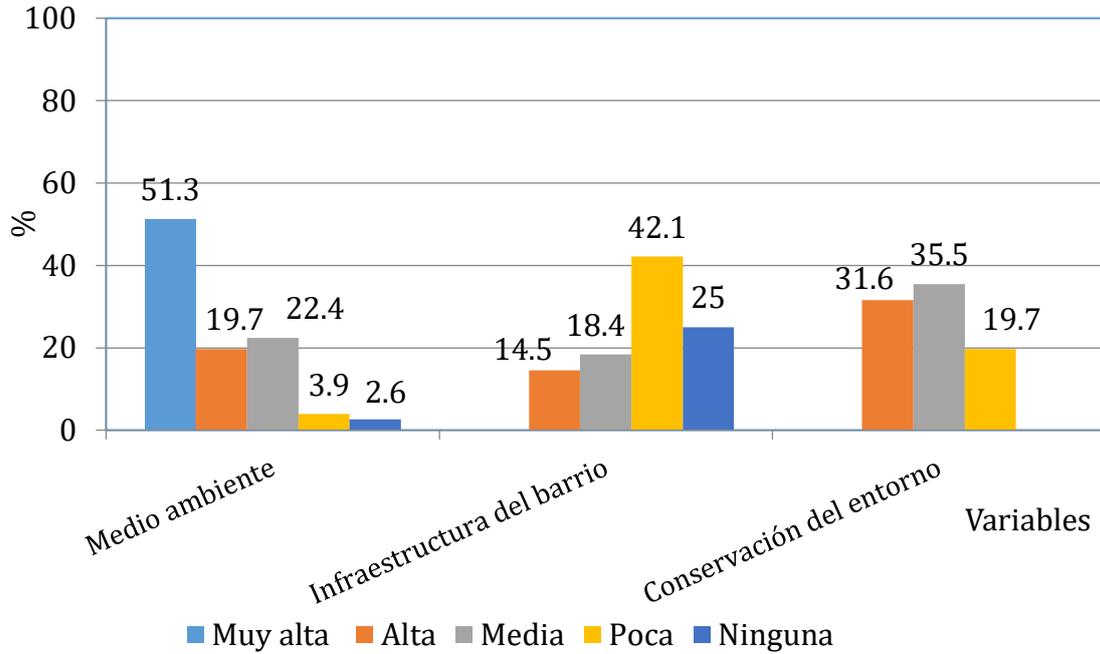
**Tabla 2.** Influencia del restaurante en el comportamiento social e ingresos de la comunidad

<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
<b>Comportamiento social</b>	
Muy positivo	51,3
Positivo	30,3
Sin consecuencias	13,2
Negativo	3,9
<b>Ingresos personales</b>	
Muy negativo	1,3
Muy positivo	1,3
Positivo	73,7
Sin consecuencias	14,5
Negativo	7,9
Muy negativo	2,6

**Fuente:** Elaboración propia

El 81,6% de los encuestados aportó opiniones positivas respecto a la influencia del restaurante en el comportamiento social y de ese porcentaje la mayor parte (51.3%) consideró dicha influencia “Muy positiva”. Tal resultado confirma que el flujo de turistas en la zona no es fuente de disturbios, como tampoco lo es en el interior del restaurante, a pesar de estar enclavado en una barriada declarada de alta peligrosidad. Sobre el indicador referido a los ingresos personales, el 75,0% lo considera “positivo” o “muy positivo”, siendo este un resultado favorable para la comunidad desde el punto de vista económico.

La figura 2 exhibe los resultados relacionados con la responsabilidad que asume el restaurante frente al medio ambiente, la infraestructura y conservación del entorno.



**Figura 2.** Incidencia del restaurante en relación al medio ambiente, la infraestructura y conservación del entorno.

**Fuente:** Elaboración propia

Se aprecia que para el 71% de los pobladores el restaurante contribuye de manera favorable a la preservación del medio ambiente, los que consideran que la preocupación y gestión por la eliminación de desechos sólidos y líquidos es elevada, y se materializa a través de las coordinaciones realizadas por el propietario del restaurante con instancias estatales encargadas de la higiene pública.

Con respecto a la incidencia del restaurante en la mejora de la infraestructura de la zona, los encuestados en su mayoría (67,1%) estiman que es poca o ninguna, siendo la variable más devaluada. Durante la realización de la encuesta, algunos manifestaron que las obras constructivas y de restauración solo se ponen en marcha en el inmueble donde se encuentra ubicado el restaurante y no se tiene en cuenta el entorno a pesar de que sería conveniente mejorar su imagen.

El resultado anterior guarda relación con el encontrado al evaluar la variable “conservación del entorno”, donde el 55,2% la evaluó de poca o ninguna, los argumentos emitidos fueron los expuestos anteriormente en cuanto a que el restaurante se enfoca a la mejora de su instalación y no a su entorno. Algunos encuestados plantearon que no consideran que esta variable sea responsabilidad total del restaurante, ya que existen instancias estatales a las que les corresponde el mantenimiento de la infraestructura pública,

En la tabla 3 se exhiben los resultados de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin. Se evidencia que es pertinente realizar el análisis factorial, por cuanto  $KMO = 0,828$ , mayor de 0,70 y

la prueba de esfericidad de Bartlett confirma la correlación existente entre las variables analizadas, al obtener un valor Chi-cuadrado de 703,261 para una significación ( $p < 0,05$ ).

**Tabla 3.** Resultado de la Prueba de KMO

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,828
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	703,261
	gl	55
	Sig.	,000

**Fuente:** Programa SPSS. Versión 22

Las mayores correlaciones se obtuvieron para las variables que se reportan en la tabla 4, constatándose un resultado congruente.

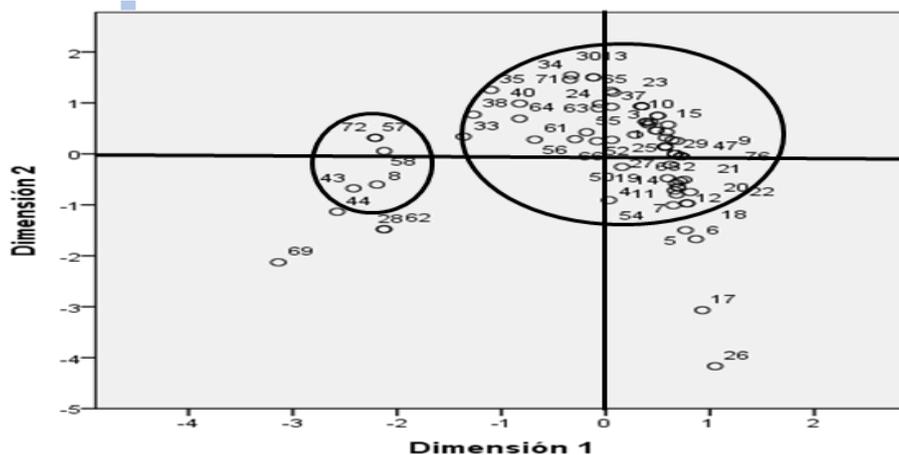
El impacto del restaurante en la actividad económica de la comunidad guarda estrecha vinculación con la generación de empleo, las condiciones de vida de sus habitantes y sus ingresos personales. Existe una relación significativa entre las actividades de recreación que se promueven en la comunidad y el intercambio cultural entre sus habitantes; el comportamiento social de estos se encuentra en correspondencia con el respeto del medio ambiente, y las acciones que impacta en el mejoramiento de la infraestructura del barrio, lógicamente contribuye a la conservación del entorno

**Tabla 4.** Variables más correlacionadas

Variables		Coeficiente de correlación	
Actividad económica	Generación de empleo	0,909	0,880
	Condiciones de vida-entorno	0,911	
	Ingresos personales	0,759	
	Generación de empleo	0,791	
Recreación	Intercambio cultural	0,997	0,786
Comportamiento social	Respeto al ambiente	0,712	
Infraestructura del barrio	Conservación del entorno.	0,852	

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de los resultados obtenidos evidencia que existe variabilidad en las opiniones de los encuestados en cuanto al impacto que ha tenido el restaurante en la comunidad, lo que fue corroborado mediante el análisis factorial, el cual mostró que las respuestas pueden agruparse en dos conglomerados distantes entre sí (Figura 3). Estas discrepancias pueden explicarse a partir de la información derivada de la prueba de contingencia que se presenta en las tablas 5 y 6.



**Figura 3.** Resultados del análisis factorial

**Fuente:** Programa SPSS. Versión 22

Como se observa en la tabla 5, existe diferencia significativa ( $p < 0,05$ ) en la respuesta de los encuestados para la mayoría de las variables analizadas, en función de si son autóctonos del municipio, la edad, el sexo y el tiempo de residencia en la localidad y para el 60% y 20% de estas en el caso del grado de escolaridad y la ocupación de los residentes respectivamente.

**Tabla 5.** Resultados de la prueba de contingencia de Chi cuadrado (según características de los encuestados)

Variables	Indicadores					
	Autóctono del municipio	Edad	Sexo	Escolaridad	Ocupación	Tiempo de residencia
Actividad económica	0,15 *	0,11 *	0,09 *	0,03 ns	0,001 ns	0,03 ns
Recreación	0,67 *	0,18 *	0,27 *	0,05 *	0,000 ns	0,37 *
Intercambio cultural	0,56 *	0,61 *	0,23 *	0,06 *	0,000 ns	0,75*
Generación de empleo	0,81 *	0,16 *	0,17 *	0,21 *	0,01 ns	0,13 *
Condiciones de vida-entorno	0,10 *	0,22 *	0,09 *	0,014 ns	0,005 ns	0,25 *
Comportamiento social	0,32 *	0,81 *	0,88 *	0,01 ns	0,57 *	0,72 *
Ingresos	0,70 *	0,19 *	0,31 *	0,16 *	0,001 ns	0,22 *
Medio ambiente	0,21 *	0,36 *	0,60 *	0,006 ns	0,06 *	0,16 *
Infraestructura	0,78 *	0,04 ns	0,72 *	0,10 *	0,001 ns	0,45 *
Conservación del entorno	0,95 *	0,35 *	0,32 *	0,42 *	0,005 ns	0,60 *

□: Diferencia significativa para  $p < 0,05$       ns: No significativa

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto a la variable autóctono del municipio, se pudo observar que las respuestas más favorables se evidenciaron en los sujetos que son nacidos en la localidad. Esto se traduce, en que esta parte de la población puede comparar la situación antes y después de apertura del restaurante, y tener una opinión más amplia del impacto que este ha generado. Lo mismo se aplica a la variable tiempo de residencia donde se evidencia mayoría de respuestas positivas en los que llevan más de 40 años residiendo en el lugar.

Se observó que los mayores de 60 años se mostraron más positivos al evaluar el impacto del restaurante en la comunidad. Se constató también que para todos los indicadores estudiados las mayores respuestas positivas fueron emitidas por las féminas, lo que puede atribuirse a que por las características propias del negocio de restauración y los complementarios que se han originado a partir de la apertura del restaurante los empleos que se han generado han sido básicamente para mujeres.

En la tabla 6 se aprecia variación significativa ( $p < 0,05$ ) para el 60% de las variables, en función de la cercanía al restaurante de la vivienda de los encuestados. Se advierte que dicha diferencia se origina básicamente en las variables que guardan una mayor relación con la situación económica y la calidad de vida de la comunidad, obteniéndose los mejores resultados en la cuadra donde se encuentra enclavado el restaurante.

**Tabla 6.** Resultados de la prueba de contingencia de Chi cuadrado (según cercanía de las viviendas de los encuestados al restaurante)

<b>Variables</b>	<b>Significación</b>
Actividad económica	0,50*
Recreación	0,03 ns
Intercambio cultural	0,04 ns
Generación de empleo	0,33*
Condiciones de vida-entorno	0,09*
Comportamiento social	0,40*
Ingresos personales y familiares	0,50*
Medio ambiente	0,10*
Infraestructura	0,000 ns
Conservación del entorno	0,000 ns

**Fuente:** Elaboración propia

### Conclusiones

- La apertura del restaurante objeto de estudio ha incidido de manera favorable en la comunidad del entorno, aunque no de igual manera para todas las variables analizadas en la presente investigación. Destaca su influencia en el mejoramiento

de las condiciones económicas de sus pobladores, variable altamente correlacionada con la generación de empleo, condiciones de vida e ingresos personales de los pobladores.

- La percepción del impacto del restaurante por los pobladores de la comunidad es heterogénea y presenta diferencia significativa ( $p < 0,05$ ), siendo valorada de mejor manera por los nacidos en la localidad, los que residen en esta por un mayor periodo de tiempo, los adultos mayores de 60 años, las femeninas y los que habitan más próximo a esta.

### Referencias bibliográficas

Domenech, H. (2018). Propuesta de estrategias para aumentar la competitividad del bar-restaurante Floridita. Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. M. (2010). Metodología de la investigación. D.F: The McGraw-Hill.

Izquierdo, O. y Morín, J. (2017). El modelo económico y social de desarrollo socialista y los actores laborales no estatales. La participación laboral y el sistema político en el contexto de la actualización del Sistema Económico y Social cubano. En O. Izquierdo, y H. Burchardt (comps.) Trabajo docente y sociedad. Cuba bajo la óptica de los estudios socio laborales. La Habana: Editorial UH.

Lloret, S., Ferrer, A., Hernández, A. y Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. Universidad de Murcia. España. Anales de Psicología, 30(3), 1151-1169.

Triana, C. J. y Maqueira, J. (2017). El sector no estatal desde la perspectiva institucional. En M. Bergara y V. Hidalgo (coords.) Transformaciones económicas en Cuba: Una perspectiva institucional. La Habana: Anales de la Academia de Ciencias de Cuba

Vidal, P. y Pérez, O. (2012) Apertura al cuentapropismo y la microempresa, una pieza clave del ajuste estructural. En P. Vidal y O. Pérez, (comps.) Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización. La Habana: Editorial Caminos.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Espinosa Manugás, J. M., Román Bendig, B., & Angulo García, L. (2021). Impacto en la comunidad del sector no estatal. Caso de estudio restaurante Nirvana. Explorador Digital, 5(1), 173-184. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1496>



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**.



Recibido: 15-09-2020 / Revisado: 08-11-2020 / Aceptado: 29-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1497>



## Indicadores para la medición de los costos ambientales en entidades de alojamiento turístico: Una necesidad ante la sostenibilidad del uso de los recursos.

*Indicators for the measurement of environmental costs in tourist accommodation entities: A need facing the sustainability of the use of resources.*

MSc. Lidie Perera Conde.<sup>1</sup>, Anel Nogueiras Valdés.<sup>2</sup> & Rafael Reinier Alcober Álvarez<sup>3</sup>

### Abstract

The relevance of the use of environmental management accounting in decision making is aimed at the sustainability of resources, however, Cuban companies do not consider in their accounting the environmental costs they generate, since the associated accounting culture is still limited to the environment and the normative base in this sense is scarce. Greater importance is gained by tourism companies, which demand a large consumption of resources, impact the environment and in turn depend on them as tourist attractions. The main objective of this research was to propose indicators to measure the environmental costs derived from the business management of the Roc Presidente Hotel. The research techniques used were documentary and content analysis, as well as the interview, and the data was collected from primary and secondary information sources. The results obtained led to identify and describe the fundamental aspects of the hotel's environmental management and propose indicators related to it, which will allow the entity to measure annual environmental costs and make decisions aimed at achieving more efficient Environmental Management.

**Key Words:** Environmental Indicators, Environmental Costs, Environmental Accounting, Tourism Entities, Hotel.

### Resumen

<sup>1</sup> Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, Cuba. lidie\_perera@ftur.uh.cu

<sup>2</sup> Lic. Anel Nogueira, CUBATUR Ventas Internacionales. Dpto. Eventos e Incentivos, La Habana, Cuba. incentivos.anel.nogueira@central.cbt.tur.cu

<sup>3</sup> Rafael Reinier Alcober Álvarez. Estudiante 4to año. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Cuba. rafael.alvarez@estudiantes.ftur.uh.cu

La pertinencia del uso de la contabilidad de gestión ambiental en la toma de decisiones está dirigida a la sostenibilidad de los recursos, sin embargo, las empresas cubanas no consideran en su contabilidad los costos ambientales que generan, ya que aún es limitada la cultura contable asociada al medioambiente y es escasa la base normativa en este sentido. Mayor relevancia ganan las empresas turísticas, que demandan gran consumo de recursos, impactan el medio y a su vez dependen de ellos como atractivos turísticos. La presente investigación tuvo como objetivo general proponer indicadores que permitan medir los costos ambientales derivados de la gestión empresarial del Hotel Roc Presidente. Se aplicaron las técnicas investigativas de análisis documental y de contenido, además de la entrevista, y los datos fueron recolectados de fuentes de información primaria y secundaria. Los resultados obtenidos conllevaron a identificar y describir los aspectos fundamentales de la gestión ambiental del hotel y proponer indicadores afines a dicha gestión que le permitirán a la entidad medir los costos ambientales anuales y tomar decisiones encaminadas a lograr una Gestión Ambiental más eficiente.

**Palabras Clave:** Indicadores Ambientales, Costos Ambientales, Contabilidad Ambiental, Entidades Turísticas, Hotel, Sostenibilidad.

### Introducción

En los últimos años el cúmulo de impactos medioambientales negativos ocasionados por la humanidad en el planeta ha alcanzado la gravedad suficiente como para que la sociedad no solo haya tomado conciencia sobre este problema, sino que además exija la adopción de soluciones concretas que garanticen la supervivencia en la Tierra de las generaciones del presente y las del futuro.

La culpa del actual deterioro ambiental ha recaído generalmente sobre las actividades industriales y el transporte, sin embargo, otros sectores como el turismo también han provocado impactos al entorno natural y sociocultural de las regiones donde se desarrollan. El producto turístico incorpora como parte inseparable y esencial de sí mismo una serie de recursos naturales (Martín, 2010) como el clima, la vegetación, las playas, montañas, paisajes, y la fauna. Por lo tanto, el turismo no puede prosperar sin una adecuada calidad del medio ambiente, de ahí la necesidad de desarrollar un turismo sostenible para garantizar que este sector económico tan imprescindible para muchos países, incluido Cuba, se ejecute de forma duradera y armónica con el entorno natural. Solo así se podrá mejorar y preservar el patrimonio natural y cultural de las regiones, optimar la calidad de vida de la población residente, y lograr una mayor satisfacción de la demanda turística cada vez más consciente de la problemática ambiental que afronta el mundo en la actualidad.

El desarrollo y la instrumentación de políticas y estrategias nacionales de turismo sustentable constituyen actualmente un tema de interés global que se ha venido expresando en la comunidad internacional a través de recomendaciones de varios organismos. Junto con el resto de la humanidad, Cuba también aboga por el cuidado del medio ambiente como expresa el Artículo 27 de la Constitución de la República y la Ley No.81 de Medio Ambiente. Dentro de estas políticas también se incluye el accionar del

sector turístico en la isla, que encuentra un espacio en los Lineamientos Económicos del Partido Comunista de Cuba haciendo énfasis en el desarrollo de un turismo sostenible.

Esta preocupación del gobierno y la sociedad por el deterioro del medio ambiente provoca una presión creciente sobre las empresas para que éstas asuman un comportamiento más respetuoso con el entorno en que se desempeñan, animando a los gestores empresariales a asumir la responsabilidad medioambiental que les corresponde; al tiempo que les permite afrontar lo que para sus empresas constituye un reto y, a la vez, una oportunidad competitiva, a través de un desempeño ambiental aceptado por la colectividad.

El sector turístico y sus respectivas empresas, entre ellas los establecimientos de alojamiento turístico, no escapan de esta situación. Los servicios prestados por los hoteles poseen implicaciones ambientales negativas, en ellos se consume agua, energía, se generan volúmenes de residuales de todo tipo y se ocupa un espacio geográfico donde una mala gestión contribuye a su degradación, en ocasiones de forma irreversible. Por este motivo los hoteles se están viendo en la necesidad de llevar a cabo prácticas amigables con el entorno natural y sociocultural con el que interactúan, teniendo en cuenta que el medio ambiente aparece como un factor clave en la selección de la oferta turística en una sociedad cada vez más concienciada sobre los problemas medioambientales y los efectos que sobre ese entorno pueden tener los productos de los que disfruta en sus viajes o momentos de ocio. Teniendo en cuenta este rol a asumir por las empresas turísticas, se hace necesario que las mismas cuenten con herramientas científicas que visualicen y cuantifiquen los beneficios y el deterioro que puede proporcionar o sufrir el medio ambiente como parte inseparable de la misma, así como el costo de las acciones que decidan para su cuidado, y mostrar en sus informes económicos – financieros la información resultante de su relación con el medio ambiente (Paula, 2011).

Actualmente la práctica contable sigue teniendo un dominio económico, pero la presión social y académico-investigativa advierten una ruptura del quehacer tradicional contable, para transitar, de los informes económicos, hacia los informes socio-ambientales de la sostenibilidad. La contabilidad ambiental pretende ampliar el campo de la contabilidad general, incorporando los efectos medioambientales de las actividades económicas de las empresas; partiendo de la contabilización de los costos asociados a situaciones en las que las mismas deben emplear recursos para la gestión y cuidado del medio ambiente (Paula, 2011). El empleo de esta ciencia de la información económica facilita las decisiones directivas relativas a la actuación ambiental de la empresa a partir de la selección de indicadores, la recogida y análisis de datos, la evaluación de esta información con relación a los criterios de actuación ambiental, la comunicación, la revisión y mejora periódicos de tales procedimientos.

Estudios preliminares realizados sobre este particular, de pregrado Paula (2011), Feria (2012), Pérez (2013), Suárez (2013) y de posgrado Vargas (2013), resaltan la importancia del desarrollo sostenible del turismo, la necesidad de lograr una gestión ambiental

eficiente y sostenible; así como la identificación y cuantificación de los costos ambientales derivados de los impactos, los riesgos y la vulnerabilidad de las empresas turísticas, en especial las dedicadas al alojamiento en los destinos turísticos. Según la revisión bibliográfica realizada se ha validado la necesidad de que las mismas cuenten con herramientas como la contabilidad ambiental que permitan cuantificar la relación turismo – medio ambiente en la gestión de los destinos turísticos.

La actualidad y pertinencia de la temática que se aborda demuestra que el desarrollo de la contabilidad de gestión ambiental es una necesidad en la toma de decisiones dirigida a la sostenibilidad de los recursos naturales, sin embargo, las empresas cubanas no tienen en cuenta en su contabilidad los costos ambientales que generan, ya que aún es limitada la cultura contable asociada al medioambiente y no existe una base normativa en este sentido. De esta situación no están exentas las empresas turísticas cubanas, entre ellas el Hotel Roc presidente, localizado en Calzada No. 110 esquina G, Vedado, Municipio Plaza de la Revolución; Provincia La Habana. Los directivos y trabajadores del hotel tienen como principio el cuidado del medio ambiente y el perfeccionamiento de la gestión ambiental y resaltan de gran importancia la necesidad de contar con alguna herramienta que les permita identificar los costos ambientales derivados de su gestión, en aras de hacer más efectiva la toma de decisiones. Para ello se definió como objetivo general: proponer indicadores que permitan medir los costos ambientales derivados de la gestión empresarial del Hotel Roc presidente.

### **Metodología**

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que el propósito fue referir las principales características de la actuación ambiental del Hotel Roc presidente, así como de la contabilidad del hotel, analizando algunos procedimientos que tributan al cálculo de los costos ambientales y otros indicadores. Además, tiene carácter no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables; se observaron fenómenos ya existentes tal y como se dieron en su contexto actual, y después fueron analizados. Es de tipo transversal ya que se recolectaron los datos en un sólo momento, en un tiempo único, su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, presentándose un panorama del estado de las variables exploradas en la investigación en determinado momento (Hernández, 2006).

Según Perelló (2005), las fuentes de información pueden clasificarse en primarias y secundarias, y ambas; según su procedencia pueden ser externas o internas, es decir, del entorno empresarial o de la propia empresa. La información primaria es la que se capta expresamente para la investigación emprendida, mientras que la secundaria es aquella que ya está disponible en el momento de comenzar esta. La información secundaria interna se obtuvo en la revisión de documentos del Hotel Roc Presidente como el organigrama de la institución, los objetivos para el año 2018, los indicadores económicos, se analizaron el Plan anual de Capacitación y Desarrollo del 2017, los registros del consumo de agua, electricidad, gas y combustible, el Balance General y el Estado de

Resultados al cierre del 2017, los registros de la recopilación de materia prima y el Informe sobre el cumplimiento de los puntos de la Guía para la Inspección Ambiental Estatal a Hoteles. Por otra parte, la fuente de información secundaria externa provino fundamentalmente de libros, revistas, monografías, informes de investigaciones en opción a diferentes grados del nivel superior (trabajos de diploma), sitios de internet, normas nacionales e internacionales, y la reglamentación ambiental vigente en el país. También fueron tomados como fuente de información algunos proyectos de investigación de organizaciones extranjeras como la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, División de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, Agencia Europea de Medio Ambiente, el Ministerio Federal de Medio Ambiente de Alemania, y otras.

Para la elaboración de esta investigación se emplearon varias técnicas, tales como: el análisis documental, análisis de contenido y la entrevista.

**Análisis documental:** se empleó como herramienta clave en la definición de los conceptos bases de la temática que se aborda y para conocer las referencias actuales a ella. Fue de gran utilidad para la creación del marco teórico y referencial sobre las particularidades de la contabilidad en el sector hotelero, así como las características fundamentales de los estados financieros. También permitió caracterizar la entidad objeto de estudio. Además, los documentos revisados permitieron un mayor conocimiento y objetividad sobre el tema tratado.

**Análisis de contenido:** se aplicó en el análisis de los estados financieros del hotel y de los indicadores económicos, cuyo propósito básico fue diagnosticar las posibilidades que brindan para la determinación de los indicadores de costos ambientales.

**La entrevista:** se empleó como técnica cualitativa de recogida de información primaria, con la intención de obtener información brindada por algunos especialistas del hotel sobre la actuación ambiental y la integración de aspectos ambientales en el sistema contable.

Para el cumplimiento de cada una de las etapas se emplearon métodos de investigación teóricos como: Histórico-Lógico (para la consulta de la bibliografía disponible relacionada con el tema, el cual permitió el estudio y planteamiento cronológico de las citas de autores en el marco conceptual y en la caracterización de la estrategia ambiental seguida por el objeto de estudio); Análisis-Síntesis (en el procesamiento de la información obtenida para caracterizar la situación ambiental actual que presenta el Hotel Roc Presidente, además en el análisis de los estados financieros de la entidad y de los datos aportados por los cuestionarios); Inductivo – Deductivo (para arribar a conclusiones generales válidas).

El método empírico utilizado fue la observación no participativa. El uso de este método permitió tener una percepción objetiva de la realidad del Hotel Roc presidente en cuanto a la situación ambiental y corroborar el nivel de conocimiento de los empleados sobre la temática medioambiental.

De la revisión teórica realizada cabe destacar lo referido a los indicadores y en específico a los indicadores ambientales. El indicador ambiental es definido como “una expresión específica que aporta información sobre la actuación ambiental de la empresa y sobre sus esfuerzos por influir en tal actuación” (Agencia Europea de Medio Ambiente, 1999). Este tipo de indicador juega un papel básico en la etapa de medición de todo sistema de contabilidad de empresa porque permiten transformar información dispersa y heterogénea en datos útiles, comparables y analizables.

Los indicadores ambientales compensan los extensivos datos ambientales en información crítica que permite monitorear, establecer objetivos, seguir las mejoras de desempeño y realizar comparaciones de diferentes informes. Además, brindan al gerente ambiental y a la alta gerencia, la información requerida para una gran variedad de datos ambientales. Ellos permiten a quienes toman decisiones tener una rápida visión del progreso y de los problemas de protección ambiental que todavía deben ser resueltos. Sobre estas bases, objetivos realistas de mejora de desempeño ambiental pueden ser identificados y cuantificados, lo cual es necesario para controlar los logros actuales. Esta vinculación con el sistema de control tradicional permite el monitoreo de los riesgos ambientales y el desempeño de detección de oportunidades rentables de mejora (Jash, 2002).

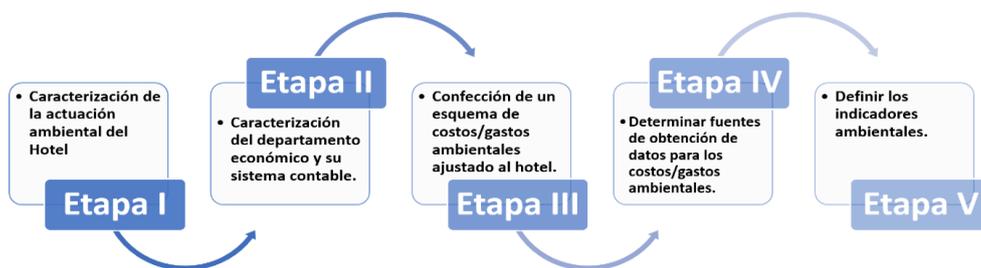
Para definir la clasificación de los indicadores ambientales se han usado los criterios de clasificación general de los que parte la Agencia Europea de Medio Ambiente, y que establece una interrelación entre tres conceptos: producción, dirección y medio ambiente. Las decisiones de la dirección de la empresa afectan el desarrollo de las actividades productivas o "de operaciones" de la empresa. Diferentes aspectos de estas actividades productivas tienen posibilidad de afectar el medio ambiente. Estas actividades acaban teniendo impactos concretos y mensurables en el medio ambiente. Tales impactos mensurables deben tenerse en cuenta, a su vez, para reorientar o modificar las decisiones directivas.

Según corresponde a las áreas mencionadas, los indicadores ambientales se dividen en tres grupos: indicadores ambientales de actuación directiva (IAD), indicadores ambientales de actividad productiva (IAP), y los indicadores de condiciones ambientales (ICA). Para elegir los indicadores más adecuados es necesario tener en cuenta una serie de criterios y principios generales. Una segunda forma de describir los indicadores ambientales de empresa es apelar a sus características internas, es decir, definir la tipología a partir de la forma con que tratan la información y presentan los datos. Teniendo en cuenta este criterio, los indicadores pueden expresar sus datos en varios tipos de medidas, en la presente investigación se emplearán solamente términos absolutos y relativos. Medida en términos absolutos: se tratan de indicadores que miden datos básicos en términos absolutos, por ejemplo, consumo de energía en kw, volumen de producción anual, número de miembros de la plantilla, entre otros. Medida en términos relativos: miden la actuación ambiental de la empresa relacionando dos fuentes de información. Para establecer los indicadores relativos debe hacerse una distinción entre dos tipos de indicadores: “cuotas” (también llamadas “proporciones”) y “ratios”. Las “cuotas” se usan para determinar la proporción del total que corresponde a un subgrupo, mientras que los

“ratios”, por el contrario, relacionan los indicadores absolutos con las unidades operativas que los han causado, por ejemplo, para calcular en una empresa productiva la electricidad (kw) consumida por kilogramo de producto.

Asumiendo los criterios de clasificación aportados por la Agencia Europea de Medio Ambiente, la presente investigación se centrará en los indicadores ambientales de actividad productiva (IAP) o indicadores de comportamiento medioambiental (ICM), y en los indicadores ambientales de actuación directiva (IAD), también conocidos como indicadores de gestión medioambiental (IGM). Los primeros son entendidos como “aquellos que aportan información acerca de la actuación ambiental de las operaciones o de la producción de las empresas; desde los inputs utilizados (materiales, energía, y servicios) hasta los outputs resultantes (productos, servicios, residuos y emisiones)”. Por otra parte, los IGM se definen como “los indicadores que brindan información sobre las políticas, gestión de personal, planificación, prácticas y procedimientos a todos los niveles de la empresa, así como sobre las decisiones y acciones relativas a los aspectos ambientales de la organización”.

Para la propuesta de indicadores se ha tomado como referencia el Procedimiento para la Identificación de Indicadores Ambientales establecido por el Ministerio Federal de Medio Ambiente de Alemania (BMUB) y la Sociedad Pública de Gestión Ambiental del Gobierno Vasco (2000). Consta de cinco etapas: análisis de situación/ inventario; establecimiento del sistema de indicadores; recopilación de datos y determinación de indicadores; aplicación de los indicadores; y revisión del sistema de indicadores. Como el alcance de la investigación llega hasta la propuesta de indicadores, se han considerado los aspectos de las tres primeras etapas. La trayectoria investigativa se conformó en 5 etapas como y muestra en la figura 1.



**Figura 1:** Trayectoria de la investigación. **Fuente:** Elaboración Propia

## Resultados

Como resultado de las entrevistas realizadas, parte del diagnóstico de la gestión ambiental, el Hotel Roc presidente no aplica un Sistema de Gestión Ambiental y carece de una Comisión de Medio Ambiente. La Especialista de Calidad en conjunto con el Jefe

de Servicios Técnicos son los que planifican, organizan y controlan las actividades medioambientales que se realizan en el mismo. En estos momentos el hotel no tiene definida una política ambiental y no dispone de un Diagnóstico Ambiental actualizado, por tal motivo se desconocen las no conformidades existentes.

El 25 de mayo de 2010 la Delegación Provincial del CITMA le otorgó al hotel el Certificado de Administración Responsable de la Gestión Ambiental, este no eximía a la entidad de auditorías ambientales y debía ser renovado al término de 1 año, proceso que no se realizó, por tal motivo en estos momentos el hotel no cuenta con esta certificación. El 29 de julio de 2008 en el hotel fue realizada la inspección ambiental estatal, la cual certificó que cumplía con las normativas jurídicas y técnicas con respecto a la protección del medio ambiente, razón por la cual le fue otorgado el Aval Ambiental por parte de la Delegación Provincial del CITMA de la entonces Ciudad de La Habana. Este aval se les reotorga el 21 de marzo de 2018 y hasta la actualidad la instalación no ha sido sancionada o multada en Inspecciones Ambientales Estatales.

Según testimonio del personal del departamento económico del hotel, en la contabilidad no se reflejan elementos de gastos ambientales ni se analizan indicadores ambientales. Solo refieren que se examinan los económicos y de eficiencia, los cuales en el 2017 mostraron resultados satisfactorios de manera general.

### **Propuesta de esquema de costos/gastos ambientales.**

Se propone un Esquema de Costos Ambientales (Figura 2) que permitirá visualizar el estado completo de los costos ambientales anuales del hotel. Se sugiere que quienes trabajen con este instrumento sean la Especialista de Calidad, algunos trabajadores del departamento económico, el equipo directivo del hotel y el Especialista en Ahorro y Uso Racional de la Energía.

Primeramente, usarán el esquema de forma separada: los contadores identificarán los gastos ambientales para cada cuenta o categoría de cuentas, mientras que el resto de los trabajadores calcularán los costos para cada ambiental (agua, energía, desechos sólidos, etc.).

Posteriormente los resultados serán entrecruzados y revelarán todos los costos del período.

En el esquema se sugiere que los costos identificados sean categorizados por los siguientes medios ambientales: protección del aire ambiental; gestión de portadores energéticos (agua, electricidad, combustible, y gas); gestión de desechos (sólidos y peligrosos); disminución de emisiones (Ruidos); salud y seguridad.

Estos medios ambientales se ajustan a las características del hotel objeto de estudio. Para implementar este esquema en otras entidades, se pueden adicionar otros medios ambientales, por lo que se ajustaría el mismo a la realidad objetiva de cada institución; por ejemplo, para un hotel ubicado en primera línea de playa, sería imprescindible incluir un medio ambiental titulado Protección de la Biodiversidad y el Paisaje.

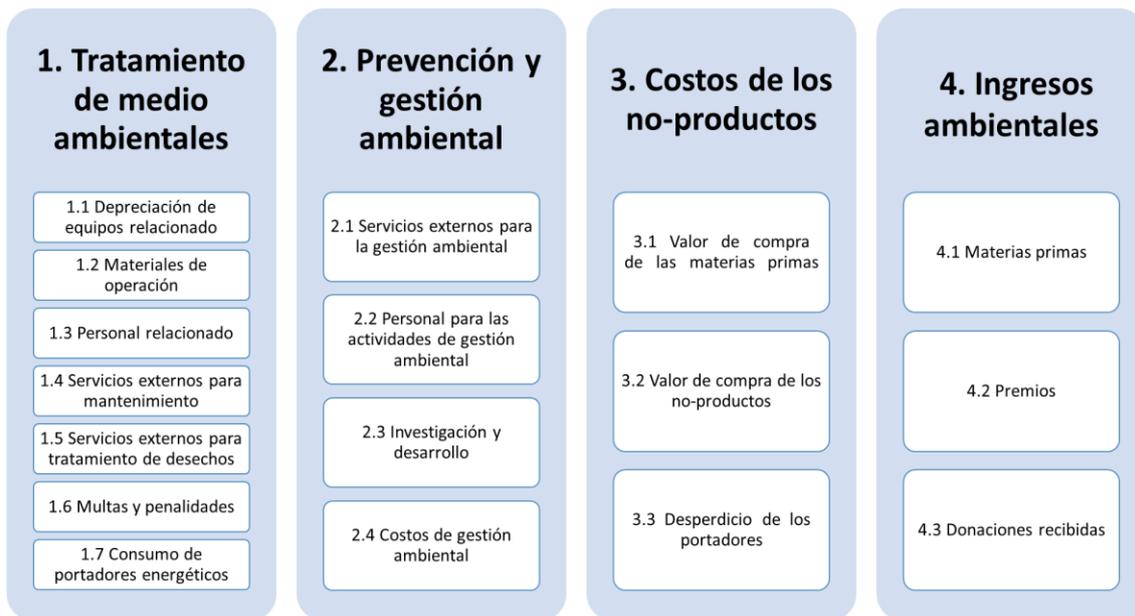
<i>Medios Ambientales</i>	Aire Ambiental	Agua	Electricidad	Combustible	Gas	Desechos Sólidos	Desechos Peligrosos	Ruido	Salud y Seguridad	Otros	Total
<i>Categoría de costos/gastos ambientales</i>											
1. Tratamiento de medios ambientales											
2. Prevención y Gestión Ambiental											
3. Costos de los no-productos											
Σ Gastos ambientales											
4. Ingresos ambientales											
Σ Total de ingresos											

**Figura 2:** Esquema de Costos Ambientales **Fuente:** Elaboración Propia

Las categorías de costos/gastos ambientales incluidas en el esquema se explica por cada una las partidas o subcuentas que pudieran facilitar la obtención de los valores a otorgarles a los mismos (Figura 3).

Del esquema de costos ambientales diseñado, la participación de costos por medio ambiental y por subcategoría de costos puede ser calculada, por lo tanto, a partir de la aplicación de este esquema se obtendrán diferentes indicadores de costos ambientales que les permitirán a los directivos basarse en información económica para la toma de decisiones en materia ambiental. La fuente de información para ello, en un análisis de los estados financieros y la entrevista realizada se muestra en la figura 4.

Otra de las ventajas de los indicadores de costos ambientales es que, al traducir los asuntos ambientales a costos e ingresos, permitirán expresar variables diferentes en una misma unidad. Por ejemplo, si se deseara sumar o comparar los datos entre los diferentes portadores energéticos sería necesario utilizar factores de conversión para lograr expresar el consumo de todos los portadores en kilovatios hora (kWh) o megawatios hora (MWh). En este caso, para evitar errores de cálculos durante la conversión y facilitar el trabajo de los gestores, utilizar indicadores de costes ambientales puede ser una alternativa viable, de esta manera podría calcularse qué porcentaje representa el consumo de agua del consumo total de todos los portadores energéticos.



**Figura 3:** Esquema de costos por categoría

**Fuente:** Elaboración Propia

Cuenta, partida o fuente de información.	
<b>Aspectos ambientales en el Balance General.</b>	<b>Depreciación de los Activos Fijos Tangibles</b> (subcategoría 1.1 del esquema de costos ambientales).
<b>Gastos derivados del Estado de Resultados.</b>	<b>Gastos Generales y de Administración</b> (Materiales para Mantenimiento, Servicios Contratados para Mantenimiento, Otros Servicios Contratados, Agua y Alcantarillado, Combustible, Electricidad, y Gas). <b>Otros Gastos</b> (Gastos Funcionales, Otros Servicios Contratados, Capacitación y Adiestramiento, pérdidas de los productos, multas).
<b>Gastos derivados de otros registros del hotel.</b>	<b>Horas de trabajo</b> que invierten cada uno de los empleados en realizar actividades de mantenimiento de los equipos ambientales, de tratamiento de los desechos, y otras acciones dentro de la gestión ambiental

	<p><b>Los ingresos por la venta</b> de materia prima y los desechos peligrosos son registrados como Otros Ingresos.</p> <p><b>Contratos</b> con la Empresa de Recuperación de Materia Prima.</p> <p><b>Registros</b> del departamento de Servicios Técnicos</p>
--	---

**Figura 4:** Fuentes de obtención de datos

**Fuente:** Elaboración Propia

**Propuesta de Indicadores Ambientales.**

La propuesta de indicadores ambientales para el Hotel Roc presidente se deriva de la clasificación general de los indicadores ambientales. En este contexto se han diseñado Indicadores de Comportamiento Ambiental (Figura 5 y 6) e Indicadores de Gestión Ambiental (Figura 7). Para cada indicador se especificó el nombre, la unidad de medida en que debe ser expresado, y las observaciones (fuentes de datos, fórmulas, y otras aclaraciones) que se consideraron pertinentes para una adecuada aplicación de los mismos. El Subdirector General, los jefes de cada departamento implicado, y la Especialista de Calidad serán los responsables de recopilar los datos.

Las unidades de medida de los indicadores están expresadas en términos absolutos y relativos. En el caso de los indicadores ambientales absolutos, estos podrán obtenerse a partir de fuentes de datos existentes en la empresa como, por ejemplo: los registros del departamento de Compras, los consumos de portadores energéticos, la documentación relacionada con el control de la materia prima, el inventario de las especies de plantas, el Plan de Capacitación y Desarrollo, y los registros contables (a partir de la implementación del esquema de costos/gastos ambientales), entre otros.

Indicadores de Comportamiento Medioambiental (Indicadores de entrada)			
Actividades	Indicador	Unidades	Observaciones
<b>1. Uso de productos biodegradables y sustancias peligrosas</b>			
<b>1.1 Uso de productos biodegradables para la limpieza</b>	Cantidad de productos biodegradables usados para la limpieza	Absoluto (número)	1. La información necesaria para los indicadores propuestos podrá ser encontrada en los registros del departamento de Compras.
	Proporción de productos biodegradables con respecto al total de productos usados para la limpieza	Relativo (%)	2. Fórmula: (Cantidad de productos biodegradables para la limpieza/Total de productos para la limpieza) x 100
	Consumo de productos biodegradables	Absoluto (kg)	3. Deberá ser calculado para cada producto biodegradable.
	Gastos en productos biodegradables usados para la limpieza	Absoluto (Moneda total)	4. Recurrir a la información que aporta el esquema de costos/gastos ambientales diseñado (1.2).

**Figura 5:** Imagen parcial de la tabla propuesta al hotel. Indicadores de entrada.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Desde un punto de vista ecológico, los indicadores absolutos serán el enfoque principal del hotel porque muchos de ellos representarán el consumo de recursos por parte de la empresa y su emisión de sustancias contaminantes, por ejemplo, diversidad de sustancias peligrosas usadas en el hotel, cantidad de agua consumida, gasto por desperdicios de agua, cantidad de desechos peligrosos generados, entre otros. Por otra parte, los indicadores relativos demostrarán si las medidas ambientales dan lugar a mejoras, por ejemplo, en el aumento de las tasas de reciclaje y reutilización de las materias primas, y el ascenso de la proporción de productos biodegradables con respecto al total de productos usados para la limpieza.

Los indicadores de tipo absoluto y relativo permitirán a los directivos del hotel establecer y cuantificar sus objetivos ambientales. La definición de objetivos absolutos podrá ser empleada, por ejemplo, cuando se desee eliminar por completo materiales específicos (sustancias peligrosas) importantes para el medioambiente o cuando se deba hacer un cambio para emplear versiones más seguras para el medio ambiente (productos biodegradables).

Indicadores de Comportamiento Medioambiental (Indicadores de Salidas)			
3.1 Gestión de desechos			
3.1.1 Tratamiento de desechos sólidos	Cantidad de equipos para el tratamiento de los desechos	Absoluto (número)	1. La información para este indicador se puede encontrar en el departamento de Seguridad y Protección
	Gastos en equipos para el tratamiento de los desechos	Absoluto (moneda total)	2. Acudir a la subcategoría 1.1 del esquema de costos ambientales.
	Tiempo invertido por los trabajadores de SSTT y las camareras de área en realizar el mantenimiento de estos equipos	Absoluto (horas)	3. El jefe del departamento de SSTT y la Jefa de Ama de Llaves serán los encargados de determinar esta información.
	Gasto según el tiempo invertido por los trabajadores de SSTT y camareras de área en actividades de tratamiento de desechos	Absoluto (moneda total)	4. La subcategoría 1.1 contiene los datos necesarios para este indicador.
	Cantidad de empresas contratadas para el mantenimiento de estos equipos	Absoluto (número)	5. El jefe de Seguridad y Protección y el de Servicios Técnicos son los que dominan esta información dentro del hotel.
	Cantidad de empresas contratadas para el tratamiento de desechos	Absoluto (moneda total)	
	Gastos en servicios externos para el mantenimiento de estos equipos	Absoluto (moneda total)	6. En el esquema de costos/gastos ambientales las subcategorías 1.4 y 1.5 son las que contienen los datos de estos indicadores.
Gastos en servicios externos para tratamiento de desechos	Absoluto (moneda total)		
3.1.2 Aprovechamiento de desechos inorgánicos para	Cantidad total de desechos inorgánicos generados	Absoluto (kg)	1. La información necesaria para el cálculo de estos indicadores se encuentra en el departamento de

**Figura 6:** Imagen parcial de la tabla propuesta al hotel. Indicadores de salida. Fuente: Elaboración Propia.

Las cifras de objetivos relativos serán idóneas cuando un consumo específico no se pueda evitar completamente, pero en proporción con el volumen de operación pueda emplearse más eficientemente o utilizarse en menor porcentaje, por ejemplo, para el consumo de agua, energía o gas por habitaciones ocupadas.

Indicadores de Gestión Medioambiental			
Actividades	Indicador	Unidades	Observaciones
1. Realización de auditorías ambientales	Cantidad de auditorías ambientales efectuadas	Absoluto (número)	1. Recientemente el hotel fue inspeccionado por el CITMA para verificar el cumplimiento de los requisitos que deben cumplirse para la obtención del Aval Ambiental. Dicha inspección pudiera ser tomada en cuenta para los indicadores propuestos en este bloque.
	Desviaciones descubiertas en auditorías ambientales		
	Medidas de mejora propuestas para cuestiones ambientales		
	Medidas correctivas llevadas a cabo		
	Proporción de propuestas de mejoras llevadas a cabo	Relativo (%)	2. Fórmula: (Número de medidas correctivas llevadas a cabo / Total de medidas de mejora propuestas ) x 100
	Grado de consecución general de los		3. Fórmula: (Número de objetivos ambientales

**Figura 7:** Imagen parcial de la tabla propuesta al hotel. Indicadores de Gestión ambiental.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### Consideraciones generales.

La selección de los indicadores propuestos ha sido una selección inicial basada en datos existentes en el hotel (fuente de información interna). Los mismos podrán irse perfeccionando con el cursar del tiempo hasta conformar un complejo sistema de indicadores que brinde información sobre el comportamiento ambiental de la empresa. Podrán calcularse con una frecuencia anual para hacerlos comparables años tras año. Solo desarrollándolos de forma periódica podrán usarse como instrumento de gestión eficaz.

Las comparaciones de series temporales permitirán detectar puntos débiles y poner de manifiesto potenciales de optimización, lo que asegura que se fijen objetivos realistas.

La medición de los aspectos ambientales del hotel a través de los indicadores permitirá determinar objetivos cuantificables. El examen periódico de los indicadores ambientales no solo apoyará el seguimiento y control sistemático de los objetivos, sino que también proporcionará declaraciones sobre la mejora continua de cuestiones ambientales importantes. Los indicadores facilitarán la elaboración de informes y declaraciones ambientales, ya que permiten representar hechos de manera compacta y concisa.

### Conclusiones

- Las herramientas elaboradas devienen en instrumento para el comienzo de la cuantificación de los costos ambientales lo que permitirá la toma de decisiones y la mejora implementación de un sistema de Gestión ambiental. Los indicadores de costos ambientales propuestos contribuirán a traducir los asuntos ambientales del hotel en costos, lo que permitirá aunar los objetivos ambientales que se tracen, con la rentabilidad económica del hotel. El cálculo de los costos de las actividades ambientales en conjunto con la aplicación de indicadores de comportamiento y de gestión ambiental (absolutos y relativos) permitirá la formulación de políticas para

la toma de decisiones que contribuyan a un mejor desempeño ambiental del hotel. El esquema de costos/gastos ambientales propuesto permitirá identificar los gastos que generan las actividades empresariales para el cuidado y conservación del medio ambiente, a partir de su separación de los elementos de gastos empresariales. La contabilidad del Hotel Roc presidente no tiene en cuenta los principios de la contabilidad ambiental, por lo que el cálculo de los costos ambientales constituye una propuesta novedosa para la entidad.

### **Referencias bibliográficas**

- Agencia Europea de Medio Ambiente. (1999). Contabilidad Ambiental: Medida, evaluación y comunicación de la actuación ambiental de la empresa. Barcelona, España.
- Cañizares, M. (2015). Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Finanzas. Procedimiento para cuantificar los costos de las actividades ambientales en la gestión de sostenibilidad del recurso agua potable. . La Habana, Cuba.
- CITMA. (1997). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ley No. 81 del Medio Ambiente (7), Edición Extraordinaria. La Habana.
- Feria, Y. (2012). Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Evaluación ambiental en la Sucursal Emprestur S.A. de aseguramiento. La Habana, Cuba.
- Hernández, R. (2006). Metodología de la investigación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- IFAC. (2005). International Financial Accounting Comitee. [www.ifac.org](http://www.ifac.org)
- IHOBE-BMUB. (2000). Guía de indicadores medioambientales para la empresa. [https://alojamientos.uva.es/guia\\_docente/uploads/2013/430/52300/](https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2013/430/52300/)
- Jash, C. (2002). Environmental Management Accounting. (G. M. Scavone, Trad.) Alemania.
- LLul, A. (2001). Tesis Doctoral. Contabilidad Medioambiental y Desarrollo Sostenible en el Sector Turístico. Islas Baleares.
- Martín, R. (2010). Principios, Organización y Práctica del Turismo. La Habana, Cuba
- Noa, M., & Salas, F. (2010). La contabilidad ambiental en Cuba, perspectivas y desafíos. Desarrollo local sostenible, 5. Cuba.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Norma Internacional ISO 14001. Sistema de gestión ambiental- Requisitos con orientación para su uso, 3. Ginebra, Suiza.

- Paula, L. (2011). Trabajo de diploma. Factores de Riesgos Medioambientales de la actividad turística en el destino “Playa del Este” y su relación con la contabilidad medioambiental. La Habana, Cuba.
- Pelegrín, A., & Acosta. (2011). Revista Confin Habana. Recuperado el 28 de febrero de 2018, de La vivienda biohabitabile, un enfoque medioambiental a partir del presupuesto: <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/cofin/article/view/23>
- Perelló, J. (2005). Introducción a la Investigación de Mercados Turísticos. La Habana, Cuba.
- Pérez, Y. (2013). Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Vulnerabilidad de las instalaciones turísticas del Malecón Habanero ante los peligros naturales que afectan el área. La Habana, Cuba.
- Suárez, D. (2013). Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Vulnerabilidad de las instalaciones turísticas del litoral de Miramar ante los peligros naturales que afectan el área. La Habana, Cuba.
- Vargas, T. (2013). Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Modelo de Gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende. Pinar del Río, Cuba.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Perera Conde, L., Nogueiras Valdés, A., & Alcober Álvarez, R. R. (2021). Indicadores para la medición de los costos ambientales en entidades de alojamiento turístico: Una necesidad ante la sostenibilidad del uso de los recursos. *Explorador Digital*, 5(1), 185-200. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1497>



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**.



Recibido: 16-09-2020 / Revisado: 09-11-2020 / Aceptado: 30-11-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1498>



## Propuesta de acciones estratégicas para la implementación del modelo de negocio online en las agencias de la OSDE Viajes Cuba

*Proposal of strategic actions for the implementation of the online business model in the agencies of the OSDE Viajes Cuba*

Lic. Alfonso Lázaro Roche Góngora.<sup>1</sup>

### Abstract

E-commerce is one of the fastest growing trends in the travel and tourism industry. In Cuba, the government travel agencies grouped in the OSDE Viajes Cuba have considered incorporating electronic commerce into their business model. However, there are still many limitations on the websites of these agencies and payment gateways have not been activated on most of these sites. Likewise, each agency separately carries out its own strategy for implementing the online business model.

This paper proposes a group of strategic actions to implement and perfect the online business model in OSDE Viajes Cuba travel agencies. For this, the best practices of the leading online travel agencies in the sector, the main trends related to electronic commerce in travel agencies and the experience accumulated by the OSDE Viajes Cuba agencies were taken into account.

Among the main proposals are: guidelines to follow for the design of websites and the selection of payment gateways, creation of an electronic commerce department within the agencies, development of online reputation management campaigns and social networks, establishment of a competitive pricing strategy, activation of loyalty programs, implementation of a collaboration strategy among Cuban travel agencies regarding electronic commerce, among others.

**Key Words:** Online Business Model, E-Commerce, OSDE Viajes Cuba, Online Travel Agency, OTA.

### Resumen

<sup>1</sup> Profesor de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, [alroche95@gmail.com](mailto:alroche95@gmail.com)

El comercio electrónico es una de las tendencias con mayor auge en la industria de viajes y turismo. En Cuba, las agencias de viajes gubernamentales agrupadas en la OSDE Viajes Cuba se han planteado incorporar el comercio electrónico a su modelo de negocio. Sin embargo, todavía existen muchas limitaciones en los sitios web de estas agencias y no se han activado pasarelas de pagos en la mayoría de estos sitios. Asimismo, cada agencia por separado lleva a cabo su propia estrategia de implementación del modelo de negocios online.

El presente trabajo propone un grupo de acciones estratégicas para implementar y perfeccionar el modelo de negocios online en las agencias de viajes de la OSDE Viajes Cuba. Para ello se tuvo en cuenta las buenas prácticas de las agencias de viajes online líderes en el sector, las principales tendencias relativas al comercio electrónico en las agencias de viajes y la experiencia acumulada por las agencias de la OSDE Viajes Cuba.

Entre las principales propuestas se encuentran: pautas a seguir para el diseño de los sitios web y la selección de pasarelas de pagos, creación de un departamento de comercio electrónico dentro de las agencias, desarrollo de campañas de gestión de la reputación online y de redes sociales, establecimiento de una estrategia de precios competitiva, activación de programas de fidelización, implementación de una estrategia de colaboración entre las agencias de viajes cubanas con respecto al comercio electrónico, entre otras.

**Palabras Clave:** Modelo De Negocios Online, Comercio Electrónico, OSDE Viajes Cuba, Agencia De Viajes Online, OTA.

## Introducción

A partir de la década de 1990, el mundo experimentó una verdadera revolución tecnológica con la aparición y rápida adopción de la internet como parte de la vida cotidiana. La gran mayoría de los negocios necesitaron adaptarse a este fenómeno en aras de sobrevivir, pues se ha mantenido in crescendo, de forma ininterrumpida, una tendencia del gran público a utilizar la internet, no solo para la búsqueda de información, sino cada vez más para concretar la compra de productos y servicios. Por tal motivo, el comercio electrónico ha cobrado un auge sin precedentes que ha llevado a muchas empresas a lanzarse al mundo digital para no perder un segmento de mercado cada vez mayor.

En el caso de Cuba, a pesar del desfase tecnológico asociado a la falta de infraestructura y recursos para invertir en las telecomunicaciones, muchas empresas se han sumado a la campaña internacional de conquista del ciberespacio. Además, el estado cubano, en especial desde el 2017, ha abogado por la incorporación del modelo de negocios online en los sectores que necesitan de él para su correcto posicionamiento y comercialización. Tal es el caso del sector del turismo, que ha logrado insertarse en el mundo digital. En este sentido, se ha desarrollado el portal de información al turismo y ventas online Cuba Travel, así como sitios web de hoteles, agencias de viajes, transportistas, restaurantes y cadenas hoteleras.

Uno de los grupos empresariales más importantes para el turismo cubano es la OSDE Viajes Cuba, entidad que agrupa a las cuatro agencias de viajes principales del Ministerio de Turismo: Viajes Cubanacán, Cubatur, Ecotur y Havanatur. Si se tiene en cuenta el estado de los sitios web de las agencias de viajes citadas son evidentes un grupo de limitaciones de diseño, accesibilidad e inclusión del modelo de negocios online. La presente investigación plantea como su principal problema de investigación las siguientes cuestiones: las agencias de viajes del grupo Viajes Cuba se muestran rezagadas en comparación con sus competidores en los niveles internacional y regional debido al insuficiente grado de utilización del modelo de negocios online, que posee uno de los indicadores de crecimiento más elevados del sector. Esta situación provoca una ralentización en el crecimiento de las agencias vinculadas al grupo y constituye una amenaza en el medio y largo plazo para la supervivencia de las mismas si no se toman las medidas pertinentes.

Para dar respuesta a esta problemática el presente trabajo se traza como objetivo general:

- Proponer un grupo de acciones estratégicas que permita a las agencias de viajes del grupo Viajes Cuba la implementación del modelo de negocios online teniendo en cuenta las especificidades del contexto cubano actual.
- Los objetivos específicos de la investigación son:
- Investigar las principales tendencias en los niveles regional y mundial sobre el modelo de negocios online para las agencias de viajes.
- Establecer las acciones estratégicas de la propuesta en base a las buenas prácticas de las OTA líderes del sector, las principales tendencias relativas al negocio online para las agencias de viajes y la experiencia acumulada por las agencias de la OSDE Viajes Cuba respecto al comercio electrónico.

## **Metodología**

La unidad de análisis del presente estudio es la OSDE Viajes Cuba y las diferentes agencias de viajes asociadas a la misma: Viajes Cubanacán, Cubatur, Ecotur y Havanatur. Las técnicas y métodos empleados se enfocaron en la obtención de información relativa a diferentes aspectos del comportamiento humano con el objetivo de implementar y perfeccionar el modelo de negocios online en las agencias de viajes del grupo Viajes Cuba.

Por otra parte, se llevó a cabo una búsqueda planificada y sistemática de información de carácter primario y secundario. Los datos obtenidos permitieron comprender el objeto de estudio y crear una propuesta de mejoras a partir del resumen del saber hacer de los líderes del sector de las agencias de viajes online y la experiencia acumulada por las agencias cubanas analizadas. La información primaria se alcanzó a partir de la observación del objeto de estudio y las entrevistas y consultas a expertos en la materia. Asimismo, la información secundaria se recuperó de bibliografía variada publicada por expertos en el tema de estudio, documentos rectores de las agencias de viajes estudiadas y análisis de páginas web.

Los métodos y técnicas empleadas para la investigación fueron: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, enfoque a sistema, hipotético-deductivo, análisis bibliográfico, observación científica y entrevista a expertos

### **Propuesta de acciones estratégicas para la implementación del comercio online en las agencias de viajes del grupo viajes Cuba.**

La presente propuesta de acciones estratégicas ha sido elaborada a partir de una búsqueda bibliográfica extensiva sobre el desarrollo del modelo de negocios online para las agencias de viajes. Asimismo, se han tenido en cuenta los resultados del trabajo de diploma “El modelo de negocios online para las agencias de la OSDE Viajes Cuba” (Roche, 2019) que abarca el análisis del saber hacer de las agencias de viajes online: Expedia, Booking, Despegar y Almundio y expone además las principales fortalezas y debilidades de las agencias de la OSDE Viajes Cuba con respecto al comercio electrónico.

A continuación, se analiza un grupo de líneas de acción para la implementación exitosa de un módulo de comercio online en las agencias de viajes del grupo Viajes Cuba.

#### **Diseño y gestión del sitio web**

En primer lugar, para la puesta en práctica de un módulo de comercio online, se debe garantizar el lanzamiento de un sitio web. La importancia de poseer un sitio web eficiente radica en que este constituye el punto neurálgico de la estrategia de comercio-e, pues la venta de los productos se concreta allí. Un sitio web de calidad debe cumplir los siguientes puntos:

- 1- Diseño atractivo y dinámico: el sitio debe ser visualmente atractivo para los visitantes en aras de garantizar su permanencia en él. De esta forma, se prioriza el contenido visual en forma de imágenes y videos que describan los productos y servicios que se ofrecen. Este contenido multimedia debe poseer un formato de alta calidad que resulte impactante para el cliente potencial e incite la compra de los productos. Por otra parte, los textos utilizados deben ser claros y sencillos, con un lenguaje correcto y accesible a todos los públicos.
- 2- Multilingüe: un sitio web publicado en varios idiomas es fundamental para atraer clientes de otras latitudes. En el caso de una agencia de viajes, el sitio debe estar publicado en los idiomas de los principales mercados emisores de la compañía.
- 3- Navegación intuitiva: el sitio debe poseer una usabilidad e interfaz sencillas para que los usuarios puedan consultar fluidamente los contenidos del sitio.
- 4- Capacidad multiplataforma: debe adaptarse al tamaño de pantalla de los diferentes dispositivos. De esta forma se garantiza la audiencia de los usuarios de teléfonos móviles, tabletas y otros dispositivos inteligentes.
- 5- Velocidad de carga: constituye un aspecto clave para evitar que los clientes salgan prematuramente del sitio sin haberlo visto siquiera. Los gestores del sitio y el equipo de soporte técnico deben seguir un grupo de buenas prácticas relativas a la optimización de contenidos para que las páginas carguen lo más rápido posible.

6- Optimización SEO: este aspecto es imprescindible para el posicionamiento del sitio en los motores de búsquedas. De esta manera, se contribuye a que la agencia de viajes en cuestión aparezca en los primeros resultados de los buscadores principales como Google, Bing y Yahoo. De hecho, la consultora (Reason Why, 2018) asegura que el éxito de las agencias de viajes online se encuentra en aparecer en la primera página de Google.

7- Integración de un módulo B2B para facilitar el intercambio con los intermediarios del sistema de distribución turístico, en especial las agencias de viajes emisoras y los turoperadores. Según (Salgado, 2019) se debe considerar habilitar un acceso exclusivo al sitio para los clientes B2B o crear un sitio web especializado solamente en el comercio entre empresas.

8- Garantizar las características inherentes a la web 2.0 en el sitio para facilitar un intercambio de comunicación bidireccional entre la empresa, los clientes y los usuarios del sitio. Por ejemplo, se puede incluir la posibilidad de dejar comentarios sobre la experiencia del viaje en el propio sitio, crear una aplicación de atención directa en línea, habilitar un foro en el que los viajeros puedan intercambiar ideas entre ellos y con la empresa, entre otras funcionalidades.

### **Activación de la pasarela de pago y otros medios de pago electrónico**

Para autores como (Quelle, 2017) y (Urbano, 2016) la activación de una pasarela de pago constituye otro de los requisitos básicos para la puesta en marcha de un módulo efectivo de comercio electrónico. Es gracias a los servicios de intermediación ofertados por estos proveedores que los clientes finales pueden contratar de manera fácil e intuitiva los diferentes productos online ofertados por la compañía. No obstante, en el caso de Cuba la selección y activación de una pasarela de pagos resulta complejo debido a las consecuencias del bloqueo estadounidense que impide a las principales pasarelas de pagos internacionales hacer negocios con Cuba.

Sin embargo, existen dos compañías que operan en el país que permiten las transacciones electrónicas desde bancos europeos hacia la Isla. Estas son Azuba y Bidaiondo, ambas radicadas en España. La primera de ellas cuenta con una experiencia más amplia en Cuba mas no posibilita las transacciones desde bancos estadounidenses; es decir, los ciudadanos norteamericanos no pueden utilizar los servicios de esta compañía para comprar productos turísticos cubanos de manera online. Por otra parte, Bidaiondo posee la ventaja competitiva de ofertar a las agencias de viajes que contraten sus servicios la posibilidad de comerciar con el mercado de Estados Unidos.

Por otra parte, las agencias de viajes estudiadas podrían negociar con los bancos cubanos la implementación de una pasarela de pago local que permita a los clientes nacionales comprar sus productos de manera online. Además, se podría aprovechar la iniciativa de la pasarela de pago Pasared, desarrollada por la Empresa de Tecnologías de la Información para la Defensa (Xetid) para que los clientes que cuenten con una tarjeta multibanca o telebanca puedan adquirir los diferentes productos ofertados por las agencias de viajes del grupo Viajes Cuba.

Para ello, esta posibilidad de pago se habilitaría en los sitios de venta de las agencias, en las aplicaciones para móviles que se desarrollen y en otros sitios web del sistema turístico cubano que se creen para la venta a los clientes nacionales. Con esta tecnología, las agencias de la OSDE podrían satisfacer las necesidades del turismo nacional y desarrollar campañas de marketing para captar a este segmento de mercado. Además, esta iniciativa se traduciría en una reducción importante en sus costos de operación puesto que necesitarían menos personal para atender las ventas directas.

### **Gestión de los recursos humanos**

El autor considera que la creación de un equipo de trabajo especializado en comercio online constituye una condición sine qua non para el éxito del módulo de comercio electrónico de las agencias de viajes de la OSDE Viajes Cuba. En el caso de una OTA, el capital humano contratado debe poseer un abanico de aptitudes y actitudes tales como conocimientos avanzados sobre comercio electrónico, marketing online, gestión de redes sociales, capacidad de trabajo en equipo y habilidades básicas de creación de sitios web y SEO. También debe contar con un marcado enfoque al cliente en aras de satisfacer y superar las expectativas de los consumidores. Por otra parte, los especialistas que trabajen directamente con los clientes deben poseer elevadas habilidades comunicativas y de redacción.

Con respecto al tamaño del área de comercio online, el autor considera que debe ser directamente proporcional al éxito del modelo, por lo que puede variar desde una unidad casi virtual hasta una UEB independiente. En la medida en que crezca y se consolide el nuevo módulo de e-commerce se deben contratar a un mayor número de especialistas que gestionen funciones más específicas y sean capaces de brindar una atención cada vez más rápida y eficiente a las solicitudes de los clientes.

Además, el autor recomienda que las agencias de la OSDE habiliten un puesto de trabajo para un máximo responsable de comercio-e. En dependencia del tamaño que adquiera el departamento de comercio online y la carga de trabajo del jefe del equipo el puesto podría evolucionar hasta un subdirector o director de comercio-e. Este directivo deberá contar con los niveles de autorización suficientes para desarrollar sin trabas el comercio electrónico en la empresa.

Por otra parte, el autor considera que la función de creación de paquetes y productos turísticos especializados para los clientes online debe ser llevada a cabo dentro del departamento de comercio-e. De esta manera se garantizaría una respuesta rápida a las solicitudes de los clientes, aspecto que constituiría una ventaja competitiva para la empresa. Lógicamente, para el desarrollo eficiente de esta función los especialistas del departamento deben tener acceso a las capacidades contratadas de la agencia en tiempo real.

También, desde el área de comercio electrónico se deberá llevar a cabo la función de gestión de redes sociales. Para ello será necesario contratar a un especialista con

formación como community manager. Esta persona será la encargada de convertir a las redes sociales en herramientas de promoción, comunicación, retroalimentación y canales de venta.

## **Herramientas y estrategias propuestas para la implementación del comercio-e**

### **Gestión de la reputación online y estrategia de marca**

Una de las acciones indispensables para el desarrollo de una campaña de gestión de la reputación online es activar en los sitios web de las agencias de viajes cubanas un sistema de opiniones que permita a los usuarios emitir sus criterios sobre los servicios y paquetes contratados. También resulta recomendable habilitar la posibilidad de compartir contenido multimedia para los usuarios del sitio. De esta manera se promueve la generación de contenidos en forma de imágenes y vídeos en el sitio web institucional.

Por otra parte, es necesario prestar especial atención a la reputación online en los sitios de opiniones de viajeros, como Tripadvisor. Esta práctica resulta particularmente importante porque las opiniones de estos sitios no pueden ser intermediadas por la compañía. Asimismo, se deberá incitar a los clientes a compartir sus experiencias en estas redes y responder a la mayor cantidad posible de opiniones de viajeros, en especial aquellas opiniones que meriten una disculpa o un agradecimiento especial (Craig & Edward, 2014).

Otra de las pautas esenciales para establecer la campaña de gestión de la reputación online es una estrategia preconcebida ante situaciones de crisis. Resulta prácticamente imposible satisfacer a todos los clientes de la compañía y siempre habrá algunos que no estarán felices con su experiencia y publicarán opiniones negativas en las redes sociales. Los especialistas del departamento de comercio-e deben crear con anterioridad un plan de acción ante casos de crisis de comentarios negativos. Como regla general, las respuestas oficiales deben ser empáticas, respetuosas y coherentes con los aspectos criticados. Para (Velázquez, 2019), las reglas básicas para la gestión de comentarios negativos son: evitar tiempos largos de respuesta, no ignorar el problema y no limitar la comunicación. También (López, 2019) asegura que se le debe dar respuesta al 100% de los comentarios negativos en un periodo de tiempo corto. Con esta práctica se evitan repeticiones de evaluaciones negativas y la empresa gana en credibilidad online. Además, han de analizarse las causas de las experiencias negativas y corregir los errores detectados.

Asimismo, para la administración del brazo online de las agencias de viajes cubanas se debe velar por la promoción y consolidación de la marca que representa a cada agencia en el sector de los viajes. En este sentido, debe existir una cohesión entre los departamentos online y offline para defender a la marca, ya que ambos utilizarán el mismo nombre comercial. Para el departamento online, resulta particularmente importante que la marca adquiera una reputación de confiabilidad, seguridad, profesionalidad, calidad en los servicios, adecuada relación calidad-precio y eficiente sistema de atención al cliente.

De esta manera, a medida que el brazo online de la agencia se desarrolle, la marca adquiriría mayor prestigio y las ventas globales aumentarían.

### **Gestión de redes sociales**

Para la gestión de las redes se recomienda la creación de perfiles institucionales en las principales redes sociales de la actualidad como Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, Twitter y Pinterest. Los especialistas de cada agencia decidirían qué perfiles institucionales abrir en dependencia de su popularidad en los principales mercados de la empresa.

Es importante destacar que cada red social se enfoca en tipos de contenido diferentes, por lo que las publicaciones deben ser coherentes con el formato de la red social. Por ejemplo, Facebook se utiliza con frecuencia para publicar contenido diverso que combine fotografías con textos y videos. Por otra parte, Instagram y Pinterest son redes más visuales por lo que la calidad de las fotografías empleadas debe ser elevada. Asimismo, LinkedIn pudiera ser utilizada para publicar y compartir contenidos relevantes del sector de las agencias de viajes. Con esta práctica se afianza la posición de la empresa como especialista en el área. En el caso de Twitter, si bien ha perdido mucha popularidad se utiliza todavía para compartir información en tiempo real y lanzar encuestas.

Para garantizar la efectividad de las redes sociales debe existir a nivel de departamento un conjunto de objetivos que permitan medir cuantitativa y cualitativamente el alcance de estas herramientas. Asimismo, los contenidos a publicar deben ser planificados con antelación de forma que se garantice una periodicidad marcada en las publicaciones. Por tal motivo, es fundamental la creación de un calendario editorial para subir contenidos a la web. Cabe destacar que toda la información compartida no debe ser sobre los productos y servicios de la agencia. Se debe promover también información vinculada al sector de los viajes que resulte relevante para los públicos objetivos de la empresa. De hecho, especialistas en el sector del marketing digital y la gestión de redes sociales, como (Calcaneo, 2018), (Santos, 2018), (Quero, 2018) y (Guibert, 2018) recomiendan que la mayor parte del contenido posea información valiosa para el cliente y la menor parte describa y promocioe la marca o los productos de la empresa.

Por otra parte, el autor recomienda al personal encargado de la gestión de redes sociales que considere la factibilidad de adquirir herramientas de pago para la gestión de redes sociales. De esta manera se facilitaría la labor del community manager, puesto que tendría acceso a la automatización de los contenidos, al monitoreo de las redes sociales y a los informes generados por estas herramientas. Algunas de las plataformas más populares para la gestión de redes son: Hootsuite, Buffer y Metricool (Websa100, 2018).

En el nivel de la OSDE se recomienda la creación de un protocolo de evaluación y control de la gestión de las redes sociales de las diferentes empresas asociadas al grupo. Para ello, se deben crear indicadores de control y contratar personal especializado en la administración y gestión de redes. Por ejemplo, un social medio manager sería el individuo encargado de elaborar las directivas de gestión y calidad que los community managers de cada agencia deberían seguir. Esta persona podría monitorear también la

evolución de los perfiles institucionales de cada agencia, trazar estrategias generales para su mejora y proponer cambios pertinentes.

### **Estrategia de precios competitiva**

Para gestionar la variable precio, el autor de este trabajo recomienda que el departamento de comercio online establezca valores inferiores, o al menos similares, a los precios finales de los turoperadores. De esta manera, se promueven las ventas directas y se reduce la dependencia de los canales tradicionales. Asimismo, se garantiza que los sitios de las agencias de viajes cubanas adquieran la reputación de poseer buenas ofertas que a la larga afianzarán el comercio-e como modelo de negocios. Además, durante la temporada baja se pueden lanzar ofertas especiales directas al cliente final que sean rentables tanto para los prestatarios locales como para las agencias cubanas.

Una política de precios inferiores a los ofertados a los intermediarios dependerá de los contratos específicos que se hayan concertado con estos. En algunas ocasiones los intermediarios presentan cláusulas en los contratos que obligan a las agencias de viajes a brindar un precio inferior o similar al precio ofertado al resto de los canales de distribución. De esta manera, ante posibles violaciones, las agencias cubanas podrían sufrir reclamaciones o los contratos con diversos proveedores podrían ser anulados. Ante esta coyuntura se deben analizar cuidadosamente los contratos ya existentes con los diversos turoperadores y evaluar sus posibles reacciones ante esta nueva estrategia.

En el corto y mediano plazo, los intermediarios deberían jugar un papel preponderante, pero en el largo plazo, las ventas directas representarían un incremento significativo en las ganancias de las agencias de viajes cubanas. De esta manera, se debe planificar en el largo plazo una mayor independencia de los proveedores tradicionales a partir de un incremento significativo del módulo de comercio-e. Por otra parte, si se tiene en cuenta a Cuba como destino-país y al Ministerio de Turismo como organismo rector de la OSDE Viajes Cuba, se evidencia que ante una mayor independencia de los canales tradicionales disminuye el riesgo asociado a las transacciones con terceros. Además, se contribuiría a mejorar los macro indicadores turísticos como ingresos totales al país, ingresos por turista y gasto medio por turista.

### **Programa de fidelización para clientes repitentes**

Los clientes fidelizados favorecen la disminución de costos por concepto de marketing y publicidad. Asimismo, constituyen un segmento con el que se puede predecir de manera más sencilla las ventas de las empresas. Además, un cliente repitente se convierte en la mayoría de los casos en un agente de ventas para la empresa a partir de la comunicación boca-oreja. De esta manera, el cliente satisfecho compartirá su opinión en las redes sociales y aconsejará a sus familiares y amigos la compra de los mismos productos que fueron de su agrado (Velázquez, 2019).

Como se abordó en el epígrafe anterior, con las ventas directas a través de los sitios web de las agencias cubanas se puede brindar precios más económicos a los clientes finales.

Asimismo, se pueden ofrecer rebajas a los clientes que hayan reservado con anterioridad en los sitios web de las agencias. Esta reducción en el precio no implicaría una disminución en los ingresos de la agencia, puesto que la reducción del precio sería proporcional a las comisiones que adquieren los turoperadores por la venta de los productos cubanos. Esta medida daría paso a un programa de fidelización para clientes repitentes.

Uno de los métodos más empleados para promover la lealtad de los clientes hacia las empresas es la utilización de códigos promocionales. Con esta técnica se puede otorgar a los clientes acceso a enlaces especiales hacia el sitio web que le ofrezcan un determinado porcentaje de descuento. Este beneficio sería válido por un determinado marco de tiempo y podría ser utilizado por familiares o amigos de los antiguos clientes de la empresa. También es posible complementar la estrategia de fidelización con la de gestión de la reputación online. Por ejemplo, se les puede otorgar descuentos especiales a clientes que compartan su experiencia de viajes en sitios de opiniones.

Por otra parte, se puede promover la fidelización de los clientes si se les otorgan beneficios extras a aquellos que adquieran con frecuencia los productos de la agencia. Estos beneficios estarían en función de la estrategia particular de cada empresa. Por ejemplo, se les podría brindar acceso a información exclusiva; a un número telefónico de asistencia especializada disponible 24 horas; a descuentos especiales ante fechas significativas como cumpleaños, aniversarios de bodas, lunas de miel y viajes en grupo; entre otros beneficios.

Cabe destacar que un programa de fidelización permitiría hacer frente a la competencia que utiliza medidas de este tipo para retener a los clientes. De esta manera, las agencias de viajes cubanas adquirirían una ventaja competitiva. Además, esta estrategia resultaría muy positiva no sólo para las agencias de viajes sino para toda la industria turística cubana en general que se beneficiaría indirectamente con la venta de sus capacidades por parte de las agencias.

### **Estrategia de colaboración entre las agencias de viajes del grupo viajes Cuba**

El autor de este trabajo recomienda a la OSDE Viajes Cuba la implementación de una estrategia de colaboración entre las diferentes agencias de viajes para el desarrollo del modelo de negocios online. En reiteradas ocasiones se ha puesto en evidencia por parte de las diferentes agencias vinculadas a la OSDE la existencia de un espíritu competitivo. Sin embargo, el autor considera que esta mentalidad pudiera ser perjudicial para las agencias, puesto que la competencia más significativa de la OSDE se encuentra fuera de la misma y no entre sus propias agencias. De esta forma se evitan gastos materiales y humanos dentro de las agencias del grupo que busquen resaltar sobre el resto de los integrantes de la OSDE. Este esfuerzo pudiera ser canalizado hacia estrategias conjuntas que permitan elevar el sector de las agencias de viajes cubanas a una posición destacada en el mercado latinoamericano.

Para fomentar la cooperación entre las agencias en el campo del comercio-e se pueden establecer talleres de intercambio con una periodicidad trimestral o semestral para

compartir las experiencias y buenas prácticas de cada compañía en el sector. De esta manera se lograrían estrategias comunes para desarrollar el modelo de negocios online. Asimismo, las agencias podrían incorporar en cada uno de sus sitios web los productos ofertados por los otros miembros del grupo. De esta forma se promueven las ventas totales de la OSDE y se enriquece la cartera de productos online de todos los sitios. Lógicamente, cada agencia por separado decidiría qué producto de las otras empresas incorporar al sitio en dependencia de los mercados objetivos de cada una.

Por otra parte, las agencias de la OSDE Viajes Cuba podrían expandir el alcance de la colaboración hacia el resto de las agencias de viajes gubernamentales cubanas. De esta forma, se establecerían vínculos de cooperación con Paradiso, Gaviotatur y San Cristóbal. Con esta iniciativa, se podrían recuperar experiencias mutuamente beneficiosas para cada compañía.

### **Utilización eficiente del gds amadeus**

Un empleo adecuado de las tecnologías y la infraestructura del GDS Amadeus puede convertirse en una ventaja competitiva para las agencias de la OSDE Viajes Cuba, puesto que este GDS es el líder en tecnología y distribución turística en el nivel mundial. En la actualidad, todas las agencias de la OSDE han establecido convenios con el grupo, por lo que tienen acceso a las capacidades de alojamiento, transporte terrestre y boletería aérea listadas en el sistema a través de la aplicación Amadeus Selling Platform. Con esta tecnología, las agencias cubanas pueden chequear en tiempo real los precios y disponibilidad de algunas de las principales cadenas hoteleras y de la mayoría de las aerolíneas que operan en Cuba, así como realizar la reserva y/o venta de esos productos.

En el departamento de comercio online, la tecnología Amadeus sería especialmente útil para los clientes que soliciten modalidades de viajes multidestinos. De esta manera, los especialistas de comercio-e podrían crear paquetes turísticos que combinen las capacidades de Cuba con las ofertas de otros destinos turísticos internacionales. Estas opciones se podrían presentar como productos establecidos en el sitio web o como una posibilidad de viaje a la carta. La implementación de esta recomendación dependería en última instancia del objeto social de las diferentes agencias del grupo y su estrategia corporativa.

Por otra parte, se recomienda a las agencias de la OSDE Viajes Cuba que integren la tecnología de Amadeus en sus sitios web. De esta manera podrían ofertar la venta de boletería aérea nacional e internacional desde el propio sitio de ventas. Con esta práctica crearían productos turísticos de mayor complejidad y atractivos para los clientes online combinando la venta de boletería aérea con alojamiento, excursiones y transporte en el destino. Esta sinergia entre Amadeus y los sitios web de las agencias de Viajes Cuba aportaría un importante valor añadido a los clientes que se traduciría en un incremento significativo de las ventas online. Además, esta práctica se podría hacer extensiva a las representaciones de las agencias cubanas de la OSDE en el exterior.

Para facilitar la incorporación de esta tecnología, se recomienda que las agencias de la OSDE contraten la herramienta Amadeus e-Power. Esta solución integra en los sitios web los productos de Amadeus Selling Platform con los productos propios de la agencia o aquellos ofertados por terceros. Además, la empresa puede elegir los productos a mostrar en dependencia de sus intereses comerciales. Además, las agencias de viajes cubanas podrían distribuir a través de Amadeus las capacidades de la empresa de ómnibus locales Viazul y de esta manera comercializar desde sus páginas de venta la transportación hacia los diferentes destinos turísticos cubanos.

### **Estrategia de comunicación multicanal**

Para conectar y comunicarse con los clientes de la empresa, el autor de este trabajo recomienda que se habiliten varios canales de comunicación. De manera tradicional, se ha utilizado el e-mail para el intercambio de información entre los clientes y las agencias de viajes. Más recientemente, con el aumento de la penetración de Internet y el auge de las redes sociales, se ha creado un grupo de métodos de comunicación que han adquirido gran relevancia. Por ejemplo, la mensajería instantánea a través de plataformas como Messenger y WhatsApp es muy utilizada por los usuarios digitales de la actualidad. También, las llamadas telefónicas o videollamadas a través de las plataformas de Internet resultan una forma de contacto accesible debido a su bajo costo y amplia usabilidad. Por tal motivo, Skype y las funciones de llamadas de WhatsApp han ganado un rol preponderante en un gran número de países.

Por otra parte, la creación de grupos en redes sociales o en plataformas de comunicación podría constituir un método para hacer llegar a los mismos mensajes a un grupo de personas afines y crear una comunidad online fidelizada a las ofertas de la agencia. En este sentido se deben explotar las potencialidades que ofrecen plataformas como Facebook, Instagram, WhatsApp, entre otras.

Además, el autor recomienda crear canales de comunicación y retroalimentación a partir de boletines electrónicos. Esta opción se puede habilitar desde el sitio web institucional y también se pueden emplear los correos electrónicos recuperados por el departamento de comercio-e para comunicarse con los clientes. También resulta necesario solicitar la autorización de los clientes antes de emitir mensajes por esta vía. Con esta práctica se evita el uso abusivo de la información brindada por los clientes y se combate el spam.

### **Implementación de una política de mejora continua**

Una política de mejora continua permitiría al departamento de comercio-e de las diferentes agencias del grupo perfeccionar la gestión del brazo online de la compañía y adquirir renombre internacional. Esto se lograría al implementar estándares de calidad cada vez más elevados que garanticen superar las expectativas de los clientes.

La realización de encuestas constituye una de las prácticas adecuadas para medir el nivel de satisfacción de los clientes y retroalimentarse con sus opiniones. Para ello se pueden enviar formularios de correo electrónico a los clientes de las empresas o activar encuestas en los sitios web.

Por otra parte, el estudio constante de las variables del entorno facilitaría a las agencias del grupo la detección de los cambios y tendencias fundamentales en el sector y adaptarse consecuentemente a ellos. Esta práctica resulta particularmente importante en el caso de las agencias de viajes online, pues la tecnología de los viajes evoluciona rápidamente y el cliente online se vuelve cada vez más exigente. Asimismo, esta técnica facilitaría la captación de nuevos mercados o clientes más rentables.

También se deben tener en cuenta las estrategias y mejores prácticas de los líderes del sector. Por tal motivo, se recomienda realizar estudios constantes de benchmarking para perfeccionar la capacidad operativa de la empresa. De esta manera, se garantiza el emparejamiento de los estándares de las agencias de la OSDE con los de las agencias de viajes online con más prestigio en los niveles regional y mundial.

### **Creación de aplicaciones para teléfonos móviles**

Otra de las prácticas recomendadas para las diferentes agencias de viajes del grupo es la creación de aplicaciones especializadas para teléfonos móviles. Esta tecnología facilitaría a los clientes la navegación y compra de productos y servicios a través de una interfaz amigable. Es necesario destacar que el móvil constituye en la actualidad una de los medios más utilizados por los usuarios digitales para la consulta de información y reserva de productos turísticos. Además, una vez instalada la aplicación, la agencia adquiriría una visibilidad mucho mayor puesto que los clientes observarían la marca de la empresa más a menudo en su propio teléfono.

Para la activación de una aplicación para móviles se recomienda contratar los servicios de una empresa tecnológica que garantice altos estándares de calidad. Además, es necesario la actualización periódica del software para incluir nuevas prestaciones o garantizar la compatibilidad con los nuevos sistemas operativos. Asimismo, es importante que la aplicación sea compatible tanto con el sistema Android como IOS.

A partir de las aplicaciones móviles especializadas se pueden poner en marcha programas de fidelización que brinden promociones o regalos a los clientes de las empresas. También, se podría activar un módulo de localización en la aplicación que funcione con la dirección IP de los clientes o el GPS del teléfono. De esta forma, se podría habilitar la generación de ofertas automáticas a los clientes que se encuentren en un sitio determinado. Por ejemplo, si un cliente llega a uno de los destinos turísticos cubanos se le podría recomendar un grupo de excursiones locales.

### **Integración del módulo de online con los sistemas de gestión de las AAVV**

La integración del módulo de ventas online con el sistema de gestión de agencias de viajes es una funcionalidad importante para el modelo de negocios online de las agencias de la OSDE Viajes Cuba. Esta práctica permitiría procesar de manera automática las reservaciones online en el sistema de gestión comercial y contable de la empresa. De otra manera, esta información deberá ser tabulada de forma manual con todos los costos asociados a los recursos humanos y posibles errores. Asimismo, una integración más

amplia posibilitaría incluso actualizar de forma automática los precios de la página ante cambios en los precios de los proveedores.

Para llevar a cabo esta tecnología es necesario vincular el procesamiento de datos ofertado por las pasarelas de pago activas en el sitio con el sistema de gestión de agencias de viajes utilizado en la OSDE: el e-travel. Además, la integración debe ser compatible con el sistema contable que utilice cada empresa. En este sentido, se deberá contratar con los proveedores tecnológicos de cada agencia una solución que facilite este cambio.

### **Creación de un plan de marketing digital**

En los acápites anteriores se han analizado diversas herramientas para potenciar el desarrollo del módulo de comercio online en las agencias de viajes del grupo Viajes Cuba. Desde un enfoque de marketing, muchas de ellas pueden ser utilizadas como medios de marketing digital, en especial: la gestión de redes sociales y la reputación online, la estrategia de precios competitiva, los programas de fidelización de clientes, la comunicación multicanal, los elevados estándares de atención y enfoque al cliente, el empleo de encuestas en el sitio para la mejora de productos y servicios, el estudio de las variables de cambio del entorno, el análisis de las prácticas de la competencia, el diseño óptimo de los contenidos para incitar a la venta, entre otros.

En este sentido, el autor de este trabajo recomienda a las agencias del grupo la creación de un plan de marketing digital adaptado a cada empresa que incluya las herramientas de la presente investigación que mejor se adapten a su estrategia corporativa. De esta manera, las agencias serán capaces de potenciar el empleo eficiente de estos métodos y definir sus principales objetivos a alcanzar en el área de la comercialización online. Por tal motivo, el plan de marketing digital funcionaría como un medio para medir el desarrollo del módulo de comercio online y aplicar medidas correctivas cuando resulte necesario o no se cumplan los objetivos previstos.

### **Conclusiones**

Con la realización de la presente investigación el autor de este trabajo ha arribado a las siguientes conclusiones:

- Las acciones estratégicas propuestas relativas al diseño y gestión del sitio y la organización de los recursos humanos en un nuevo departamento de comercio online que integre la función productora y asesora permitirán impulsar considerablemente el desarrollo del comercio-e en las agencias de la OSDE Viajes Cuba.
- Las técnicas de gestión presentadas, tales como el monitoreo de la reputación online y las redes sociales, la implementación de precios competitivos, la colaboración entre las agencias del grupo, la creación de programas de fidelización, entre otras, facilitarán a las agencias de la OSDE incrementar sus ventas y alcanzar los estándares de calidad de las OTA líderes del sector.

- Amadeus es el grupo líder en tecnología de viajes y turismo en el mundo y las agencias de la OSDE Viajes Cuba tienen contrato con él. La integración de las ofertas de vuelos, asientos de ómnibus y otros productos del GDS Amadeus en los sitios de venta electrónica es posible y ampliaría las ventas en esos sitios, las agencias y sus representaciones en el exterior.

### Referencias bibliográficas

- Calcaneo, I. (23 de Noviembre de 2018). Mailclick. Obtenido de El community manager idóneo: quién es y cómo elegirlo. (Guía del 2019): <https://www.mailclick.com.mx/community-manager>
- Craig, & Edward, D. (7 de Enero de 2014). Reviewpro. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de <https://www.reviewpro.com/es/blog/como-gestionar-y-responder-opiniones-en-otas/>
- Guibert, Y. (2018). Hubspot. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de <https://bolg.hubspot.es/marketing/razones-para-tener-un-community-manager>
- López, C. (9 de Mayo de 2019). Optimización de la experiencia del Huésped. Casos de Éxito. La Habana, Cuba: Conferencia de la expo de tecnología de FITCUBA 2019.
- Quelle, L. (28 de Abril de 2017). ¿Por qué elegir una pasarela de pagos? Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de Ecommerce News: [www.ecommerce-news.es/elegir-una-pasarela-de-pagos-59159](http://www.ecommerce-news.es/elegir-una-pasarela-de-pagos-59159)
- Quero, J. (Enero de 2018). jessicaquero.com. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de Guía del community manager para principiantes: <https://jessicaquero.com/guia-community-manager-principiantes/>
- QUIWIQ Marketing Online. (2019). QUIWIQ Marketing Online. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de Servicio de gestión de redes sociales: <https://quiwiq.com/servicio-gestion-redes-sociales>
- Reason Why. (24 de Octubre de 2018). Reason Why. Recuperado el 18 de Marzo de 2019, de El éxito de tu negocio está en la primera página de Google. El caso de booking.com.: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/el-exito-de-tu-negocio-esta-en-la-primera-pagina-de-google-el-caso-de-bookingcom-2018-10>
- Roche, A. (2019). El Modelo de Negocios Online para las agencias de viajes de la OSDE Viajes Cuba. La Habana: Tesis en opción al grado de licenciado en turismo.
- Salgado, J. E. (2008). El negocio electrónico en el sector del turismo. La Habana.

- Salgado, J. E. (18 de Mayo de 2019). Consideraciones sobre el comercio electrónico en Cuba. (A. Roche, Entrevistador) Miramar Trade Center, Edif. Santiago, 2do Piso, Oficina 2014, Ave 5ta e/ 76 y 78, Playa, La Habana, Cuba.
- Santos, B. (29 de Enero de 2018). Hotmart. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de ¿Cómo hacer una buena gestión de redes sociales?: <https://blog.hotmart.com/es/gestion-de-redes-sociales/>
- Urbano, S. M. (31 de julio de 2016). ¿Qué es y cómo funciona la pasarela de pago en ecommerce? Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de Actualidad Ecommerce: [www.actualidadecommerce.com/que-es-y-como-funciona-la-pasarela-de-pago-en-ecommerce/](http://www.actualidadecommerce.com/que-es-y-como-funciona-la-pasarela-de-pago-en-ecommerce/)
- Vázquez-Casielles, R., Belén, A., & Suárez-Álvarez, L. (2009). Las agencias de viajes virtuales: ¿Cómo analizar la calidad de e-servicio y sus efectos sobre la satisfacción del cliente? *Universia Business Review*, 122-143.
- Velázquez, A. (9 de Mayo de 2019). El comercial 2.0. Herramientas para la fidelización de los clientes digitales. . La Habana, Cuba: Conferencia de la expo de tecnología de FITCUBA 2019.
- Websa100. (10 de Diciembre de 2018). Websa100. Recuperado el 24 de Abril de 2019, de Herramientas para Community Manager: <https://www.websa100.com/blog/herramientas-para-community-manager/>

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Roche Góngora, A. L. (2021). Propuesta de acciones estratégicas para la implementación del modelo de negocio online en las agencias de la OSDE Viajes Cuba. Explorador Digital, 5(1), 201-217. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1498>



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**.



Recibido: 17-09-2020 / Revisado: 10-11-2020 / Aceptado: 01-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1499>



## Study tours: Nueva perspectiva del turismo académico en la universidad de Holguín

*Study tours: New perspective of academic tourism at the University of Holguín*

M. Sc. Yaima Rodríguez Morales.<sup>1</sup>, M. Sc. Ernesto Batista Sánchez.<sup>2</sup> & Dr. C. David Almaguer La Rosa<sup>3</sup>

### Abstract

The internationalization of higher education represents an alternative to disseminate the academic, scientific and cultural work of higher education institutions in the world and promote national and international exchange. Taking into account this trend, the University of Holguín, from its different areas, proposes and organizes various ways to internationalize its academic services. Among the modalities are the offers of international study programs, called Study Tours. The Study Tours are trips of an academic nature, where the teaching activities are intertwined with the sociocultural ones to create an attractive binomial for foreign students and professors interested in living the experience of knowing and learning from new cultures. With the aim of achieving greater international projection, the International Relations Directorate of the University of Holguín has developed the Study Tours programs: Tourism Management in Cuba, Cuban Language and Culture and Sociocultural Anthropology that will allow it to provide valuable educational and educational opportunities. Immersion in the Cuban environment and culture, students can also enrich their knowledge of places and people, as well as gain a deeper understanding of real-life situations and trends in the country and the proposed locations.

**Key Words:** Study Tours; Internationalization Of Higher Education; Academic Tourism.

### Resumen

La internacionalización de la educación superior representa una alternativa para divulgar el quehacer académico, científico y cultural de las instituciones de educación superior en el mundo y promover el intercambio nacional e internacional. Teniendo en cuenta esta tendencia, la Universidad de Holguín, desde sus diferentes áreas, propone y organiza

<sup>1</sup> Universidad de Holguín, yayi@uho.edu.cu

<sup>2</sup> Universidad de Holguín, ernesto.batista@uho.edu.cu

<sup>3</sup> Universidad de Holguín, dri@uho.edu.cu

variadas formas para internacionalizar sus servicios académicos. Dentro de las modalidades se encuentran las ofertas de programas internacionales de estudio, denominados Study Tours. Los Study Tours son viajes de carácter académico, donde las actividades lectivas se entrelazan con las socioculturales para crear un binomio atractivo para los estudiantes y profesores extranjeros interesados en vivir la experiencia de conocer y aprender de nuevas culturas. Con el objetivo de alcanzar una mayor proyección a nivel internacional, la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad de Holguín ha elaborado los programas de Study Tours: Gestión Turística en Cuba, Lengua y cultura cubanas y Antropología sociocultural que le permitirán brindar valiosas oportunidades educativas y de inmersión en el ámbito y la cultura cubana, además los estudiantes pueden enriquecer su conocimiento de los lugares y las personas, así como obtener una comprensión más profunda de las situaciones y tendencias de la vida real en el país y las localidades propuestas.

**Palabras Clave:** Study Tours; Internacionalización De La Educación Superior; Turismo Académico.

## Introducción

Para un óptimo desarrollo intelectual y para la formación de profesionales es cada vez más importante y necesario establecer conexiones entre las personas que se están formando y los profesores. Una forma de hacer esta premisa realidad es mediante el intercambio cultural y académico entre diferentes centros o instituciones formadoras, escuelas y universidades.

La internacionalización, en especial la movilidad internacional de estudiantes, ha transformado el panorama de la educación superior en la última década y ha traído diferentes beneficios a estudiantes e instituciones (Knight, 2012).

La internacionalización es un proceso que genera oportunidades a la universidad. De hecho, se trata de una poderosa herramienta para la mejora de la calidad, cuyos beneficios mejoran la competitividad de la universidad, primero, en el entorno nacional y, después, en el ámbito internacional. Actualmente, una de las tendencias con mayor boga es estudiar en el extranjero (study abroad), y dentro de ésta, la modalidad de Study Tours gana cada vez más fuerza y preferencia en el ámbito académico y estudiantil (Colectivo de autores, 2017).

Los Study Tours pueden ser categorizados de 3 maneras: estudios de un semestre completo en una institución extranjera, tours que involucran a los estudiantes en estancia de 1 semana a 1 mes en una universidad similar a la suya y la tercera es un tour internacional planificado de 2 a 3 semanas con conferencias de profesores de su Universidad para complementar los conocimientos adquiridos en la Centro donde se desarrollará el Study Tour (Hol et al., 2016).

De acuerdo con Scharoun, los 3 beneficios más relevantes de esta modalidad son: es una manera de interrelacionar a los estudiantes, que de otra manera quizás no pudieran viajar

al extranjero; es una vía de incrementar la concientización e inteligencia intercultural y propicia el conocimiento desde sus experiencias en un escenario global (Scharoun, 2016).

Las bondades de esta modalidad se extienden también a los países que acogen a los estudiantes, entre ellos se pueden mencionar: incremento en la reputación del país y del sistema de educación superior debido a que los estudiantes pueden apreciar de primera mano la realidad que se vive y mostrar su experiencia a sus coetáneos una vez que regresen a sus países de origen. También el intercambio de estudiantes puede propiciar oportunidades de comercio, redes y relaciones entre las naciones implicadas (Ludlum, Ice, & Sheetz-nguyen, 2013). Promueven, además, la tolerancia y el entendimiento de las culturas extranjeras. Las razones antes mencionadas producen “ciudadanos globales” capaces de tomar parte en una amplia gama de contextos culturales (Sison & Brennan, 2012).

En la Universidad de Holguín (UHo) existen antecedentes de programas de intercambio. Entre ellos se puede mencionar el programa de intercambio sociocultural y comunitario que se realiza desde la Cátedra de Estudios Canadienses y la Universidad de Western Ontario, Canadá. El mismo se elabora específicamente para esta institución extranjera y se concilia de acuerdo a las necesidades y solicitudes de la misma basándose en relaciones ya establecidas a través de un convenio entre ambas instituciones. Pero como tal, no existen en la UHo antecedentes de un programa de Study Tours diseñado para su comercialización, de acuerdo a los estándares internacionales.

A través de diagnósticos que se han realizado como parte de disímiles investigaciones, se ha detectado como oportunidad el número y calidad de programas académicos que la UHo tiene para ofrecer, además de la disposición de sus áreas de estudios y profesores para brindar una educación superior de calidad. En este contexto y con el objetivo de alcanzar una mayor proyección a nivel internacional, la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad de Holguín en conjunto con diferentes Facultades, ha elaborado tres programas de Study Tours (Gestión Turística en Cuba, Lengua y cultura cubanas y Antropología sociocultural) con el fin de comercializarlos. Estos programas brindarán valiosas oportunidades educativas y de inmersión en la cultura cubana, además los estudiantes pueden enriquecer su conocimiento de los lugares y las personas, así como obtener una comprensión más profunda de las situaciones y tendencias contemporáneas en el país y las localidades propuestas.

## **Desarrollo**

La elaboración de los programas se concibió en conjunto con las Facultades de la Universidad, donde cada área envió su propuesta académica (la cual debía ser interesante, diversa, y atractiva), y la Dirección de Relaciones Internacionales se encarga de organizar los detalles logísticos y la distribución de las actividades, tanto académicas como extracurriculares. Cada programa debe contar con un coordinador académico por parte de las Facultades, el cual debe fungir como intermediario entre ambas partes, además de asegurar y garantizar el óptimo desenvolvimiento todos los aspectos académicos.

Para ello se realizaron diversas sesiones de trabajo entre los coordinadores de los programas de las Facultades y la DRI, así como con otras instituciones y organizaciones claves en el territorio involucradas en el desarrollo de estas ofertas académicas.

Los tres programas de Study Tours tienen una estructura general similar, pero difieren en cuanto a la temática académica, así como las excursiones y recorridos propuestos. Los mismos tienen dos modalidades: 1 semana (7 días) y/o 2 semanas (15 días). Para una mayor claridad, se expondrá el programa Gestión Turística en Cuba en su versión de 2 semanas.

### **Objetivos del programa:**

De manera general, el programa está orientado a mostrar el funcionamiento del turismo en Cuba, y a brindar una perspectiva de los servicios que se ofertan en la modalidad de Sol y Playa.

- De forma más específica, los objetivos principales son:
- Conocer la historia del surgimiento del turismo en Cuba
- Comprender las principales diferencias del desarrollo turístico cubano en relación a los destinos competidores del Caribe
- Conocer el funcionamiento de las áreas fundamentales de un hotel
- Dirigir la operación de un restaurante o bar en una entidad turística
- Bailar los principales ritmos caribeños y diseñar un show de animación en hoteles
- Diseñar excursiones
- Elaborar productos turísticos tradicionales de Cuba
- Elaborar las estrategias de comercialización de los productos y servicios de destinos turísticos.

### **Propuesta académica**

Las actividades académicas tienen un total de 45 horas, estructuradas en 25 hrs de actividades lectivas y 20 hrs de excursiones y recorridos especializados, las cuales guardarán relación con las temáticas impartidas en las mañanas. Las conferencias, al igual que los profesores que las ofrecerán, son propuestos por las áreas. Los programas de manera general tienen un enfoque integrador que, en el caso particular de Gestión Turística en Cuba, aunque el componente de mayor peso se centra en el turismo, no se obvian elementos indispensables como cultura y tradiciones cubanas que complementan y enriquecen la propuesta.

En la Tabla 1 se muestran las conferencias, excursiones y recorridos especializados asociadas en la propuesta.

**Tabla 1.** Conferencias y excursiones

<b>Conferencias</b>	<b>Excursiones</b>
<b>Introducción al turismo en Cuba</b>	Visita a instalaciones extra hoteleras
<b>Desarrollo del turismo en Cuba (1492 – actualidad)</b>	Visita a las primeras instituciones turísticas de Holguín (Mirador de Mayabe, Villa El Bosque y Motel Pernik)
<b>Turismo Cultural</b>	Recorrido por los principales sitios de atractivo turístico y cultural de la ciudad de Gibara
<b>Turismo patrimonial en Cuba</b>	Visita a museos y lugares de interés arquitectónico de la ciudad
<b>Ritmos musicales cubanos</b>	Apreciación de danzas tradicionales cubanas
<b>Procesos básicos del turismo (alojamiento, alimentación y bebida y animación)</b>	Práctica de campo en instalaciones turísticas de Sol y Playa
<b>Gestión de agencias de viaje.</b>	Visita a la Agencia de Viajes Havanatur
<b>Diseño de excursiones</b>	
<b>Medio ambiente y turismo</b>	Visita al CITMA y exposición de los principales proyectos relacionados con el cuidado del medio ambiente en el área turística
<b>Turismo de naturaleza</b>	Visita al Salto del Guayabo

### **Tour – conferences**

Tour – conferences un término empleado por los autores para calificar un día completo de actividades académicas fuera de la Universidad, en otra municipalidad y/o provincia. En el caso del programa Gestión Turística en Cuba se propone la realización de 3 tour – conferences:

- La primera se realizará en Gibará, donde se presentará la Conferencia: Turismo cultural que se desarrollará en el Salón de Reuniones del cine Jibá. Y en la tarde se hará una excursión por los principales sitios turísticos de la ciudad y una visita al parque eólico donde se podrá apreciar una panorámica del trabajo del municipio en materia de energías renovables. Se escogió Gibara para esta conferencia pues la ciudad es un referente en cuanto a cultura y tradiciones. Es sede de numerosos eventos a lo largo del año, uno de los más famosos es el Festival de Cine en Gibara, donde realizadores de diversas partes del mundo se reúnen para mostrar su quehacer fílmico. Además, su arquitectura y belleza es de un atractivo irresistible para los visitantes, tanto nacionales como extranjeros.
- Tomando en cuenta los principales objetivos del Study Tour, el segundo tour – conference se realizará en el Polo Turístico, en horas de la mañana se impartirá Procesos básicos del turismo, y en la tarde se complementará la lección con una práctica de campo sobre lo aprendido en la conferencia, donde se podrá apreciar e interactuar con los procesos de alojamiento, alimentación y bebidas y animación en instalaciones turísticas de Sol y Playa.

- Para finalizar el ciclo de tour –conferences, Turismo de naturaleza, que se desarrollará en Pinares de Mayarí. En Pinares se encuentra la instalación que tiene el mismo nombre de la zona, donde su mayor atractivo es la excursión al Salto del Guayabo, lugar rico en biodiversidad y donde se podrá apreciar cómo se maneja esta rama del turismo.

Los beneficios de las tour – conferences radican en que los estudiantes pueden adquirir conocimientos valiosos fuera del salón de clases, lo cual es atractivo y provechoso. Además, pueden apreciar y comprobar lo aprendido en el mismo lugar donde se imparte la conferencia e interactuar directamente con el ambiente que los rodea.

### **Excursiones**

Las excursiones se planificaron con el objetivo de que guarden relación directa con la temática que se trate durante la mañana. Por ejemplo, cuando se imparta la conferencia sobre Turismo patrimonial y cultural en Cuba, la excursión relacionada será la visita guiada a museos y sitios de valor cultural y patrimonial de la ciudad. En el caso de la conferencia Medio ambiente y turismo, en la tarde se realizará un recorrido por el CITMA, donde se podrá apreciar una exposición de los principales proyectos en ejecución relacionados con la protección al medio ambiente en la esfera turística, por solo exponer estos ejemplos.

### **Fin de semana**

El fin de semana es libre (on their own). Se les gestionarán ofertas atractivas que contribuyan a reforzar el programa académico propuesto. Estos Weekend Tours incluyen ofertas de transportación y hospedaje en el lugar de destino. Teniendo en cuenta la cercanía geográfica y la riqueza cultural, patrimonial e histórica se sugieren: Santiago de Cuba y el Polo turístico de Holguín, con sus hermosas playas e instalaciones. Otra opción puede ser disfrutar de un fin de semana en la ciudad, donde se les facilitará un programa cultural para que puedan conocer las opciones que brindan los principales centros culturales y recreativos. Es importante destacar que en todos los momentos estos programas deben propiciar el intercambio con estudiantes de las carreras de la universidad que tributen al Study Tour.

### **Transportación**

Se propone que la transportación se realice, en su mayor parte, contando con los servicios de agencias de turismo, como Transtur, con el fin de brindar un mayor confort. En el caso de los Weekend Tours fuera del municipio, se brinda la alternativa del traslado en autos antiguos, lo cual se debe al alto atractivo turístico que estos carros ofrecen a los clientes foráneos.

---

## Estancia

Se presenta la opción de realizar la estadía en casas de renta particulares que permiten al estudiante adquirir la experiencia de convivir con una familia cubana y tener un contacto más cercano con sus habitantes.

## Flexibilidad

De acuerdo con los intereses de la parte extranjera, se puede gestionar el cambio, adición o sustracción de alguna temática. Se puede incluir también conferencias de algún profesor extranjero que asista como acompañante al Study Tour.

## ¿Por qué elegir a Holguín para una estancia de Study Tour?

Primeramente, por la calidad de su institución rectora. La Universidad de Holguín fue fundada hace 50 años, ubicada en la capital de la provincia. Oficialmente acreditada y reconocida por el Ministerio de Educación Superior, está compuesta por 4 campus y 13 centros universitarios municipales, donde se ofrecen diversos cursos y programas. Su misión fundamental es asegurar la competencia de los profesionales comprometidos con el desarrollo y participación en los procesos de una sociedad en crecimiento.

La Universidad de Holguín cuenta con 8 facultades donde radican 49 carreras en cursos diurnos, por encuentro y a distancia, 14 de ellas acreditadas, 5 con categoría de excelencia por la Junta de Acreditación Nacional. Existen también 13 programas de Maestrías, Programas de Especialidades de Postgrado, 10 Programas de Doctorado y 7 centros de estudios que tienen como objetivo el elevar la formación científica, académica y profesional de los clientes en diversas ramas de las ciencias.

**Claustro:** los profesores que participarán en el programa poseen vasta experiencia en temas turísticos. Entre el claustro se pueden encontrar directivos de entidades turísticas, lo cual propicia el enriquecimiento de los conocimientos teóricos con la experiencia de la puesta en práctica.

**Holguín:** de manera general la provincia está especialmente bendecida por la naturaleza que la dotó de una riqueza paisajística sorprendente y espectaculares playas de fama internacional. Pero tan impresionante como sus valores naturales son sus tradiciones e historia. Baste decir que su puerto de Bariay es el sitio donde desembarcó Cristóbal Colón por primera vez en Cuba y lugar de nacimiento de Iberoamérica.

**Ciudad:** su aspecto urbano está dominado por varios parques, es por ello que es reconocida como "la Ciudad de los Parques". Por la exquisita y rigurosa conservación de la estructura arquitectónica colonial que poseen, los parques de Holguín, son, además, como un hermoso pulmón de la identidad local urbana. Es una ciudad muy cultural, anualmente tienen lugar en Holguín diversos espacios artísticos y culturales donde se pueden destacar: Romerías de Mayo, Semana de la Cultura Iberoamericana, Festival Nacional de Música Electrónica Stereo – G, Concurso de Danza del Atlántico Norte

Codanza y Grand Prix Vladimir Malakhov, Encuentro Nacional de Agrupaciones Soneras, por solo mencionar algunos.

**Polo turístico:** en su costa norte Holguín posee atractivos inigualables. 110 kilómetros decorados por siete impresionantes bahías y 23 kilómetros de espectaculares playas, varias de excepcionales calidad y hermosura. Precisamente en esta franja costera se localizan los principales resorts, los parques naturales más importantes de Holguín, los cuales cuentan con una amplia gama de servicios dirigidos a atraer consumidores de todas partes del mundo. El producto turístico clásico que distingue al destino Holguín es el de sol y playa, que además de explotar una de sus ventajas naturales, constituye aún el principal atractivo para los turistas que lo visitan. Razón por la cual se erige como escenario perfecto para el aprendizaje del manejo de los principales procesos turísticos propuestos en el programa.

### **Precio**

La Universidad de Holguín realizará el cobro solo por las actividades académicas. El precio por estudiante dependerá entonces de la cantidad de horas de actividades lectivas y de excursiones y recorridos especializados que estén planificadas en el programa en el que decida participar. El precio estipulado por hora de conferencia es de 25 CUC, y 20 CUC en el caso de las demás actividades (excursiones y recorridos especializados).

En el caso particular de Gestión Turística en Cuba, al poseer el programa 25 horas programadas de conferencias y 20 de las demás actividades, el costo sería un aproximado de 1025 CUC por participante. Se admiten grupos a partir de 5 estudiantes y al menos un profesor o responsable de la institución de los mismos.

Los precios pueden ser negociados de acuerdo a los intereses de las dos instituciones.

### **Programas Lengua y cultura cubanas y Antropología cultural**

Se considera, por parte de los autores, oportuno ofrecer información acerca de los otros programas que brinda la Universidad de Holguín y mostrar una breve descripción de los mismos, así como sus principales beneficios.

**Lengua y cultura cubanas:** El curso está dirigido a mostrar una panorámica de la lengua española en Cuba, sus orígenes y vertientes, además de la fraseología típica de nuestra nacionalidad. Se podrá conocer elementos distintivos de la cultura y tradiciones cubanas, además de hacer un recorrido por las principales manifestaciones culturales presentes en la ciudad de Holguín. Con este programa adicionalmente se logrará:

- Practicar el idioma español
- Obtener un enriquecimiento cultural e idiomático
- Lograr inmersión en la cultura cubana
- Visitar lugares vinculados a la historia y la cultura cubanas
- Apreciar las principales manifestaciones artísticas cubanas

**Antropología sociocultural:** Este programa brinda una visión de la génesis de los principales procesos culturales y sociales del país, enfocándose en la ciudad de Holguín. Presenta a los cursistas las particularidades del sistema educativo cubano y de los procesos de desarrollo local y estudios de género. Al cursar este programa se podrá conseguir:

- Conocer las características del sistema económico cubano
- Lograr inmersión en las tradiciones cubanas
- Intercambiar con la comunidad
- Apreciar las principales manifestaciones culturales cubanas
- Visitar lugares de atractivo histórico y cultural

### Conclusiones

- La internacionalización de la Educación Superior permite el intercambio académico nacional e internacional. En este sentido, los Study Tours brindan a los estudiantes la oportunidad de conocer y aprender de nuevas culturas, además de ser una vía de incrementar la concientización e inteligencia intercultural y propicia el conocimiento desde sus experiencias en un escenario global. El análisis desarrollado demuestra que en la Universidad de Holguín no existían programas de Study Tours para su divulgación y comercialización, por lo que se desarrollaron tres programas de Study Tours en las áreas de mayor fortaleza académica (Antropología sociocultural, Lengua y Cultura cubanas y Gestión Turística).

### Referencias bibliográficas

- Colectivo de autores. (2017). Estrategia de internacionalización de la Universidad de Málaga.
- Hol, A., Simiana, D., Lieu, G., Ong, I., Feder, J., Dawre, N., & Almazi, W. (2016). International Study Tours: a key to 21st century academic and industry exchange. *International Conferences ITS, ICeduTech and STE* (pp. 213–220).
- Knight, J. (2012). Student Mobility and Internationalization: trends and tribulations. *Comparative and International Education*, 7(1), 20–33. doi:10.2304/rcie.2012.7.1.20
- Ludlum, M., Ice, R., & Sheetz-nguyen, J. (2013). Justifying Study Abroad in Financially Difficult Times. *Administrative issues journal: education, practice and research*, 3(2). doi:10.5929/2013.3.2.6
- Scharoun, L. (2016). Short-term study tours as a driver for increasing domestic student mobility in order to generate global work-ready students and cultural exchange in Asia Pacific. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 20(2), 83–89. doi:10.1080/13603108.2015.1075917

---

Sison, M. D., & Brennan, L. (2012). Students as global citizens : strategies for mobilizing studies abroad, 1241. doi:10.1080/08841241.2012.736884



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Rodríguez Morales, Y., Batista Sánchez, E., & Almaguer La Rosa, D. (2021). Study tours: Nueva perspectiva del turismo académico en la universidad de Holguín. Explorador Digital, 5(1), 218-228. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1499>



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**.



Recibido: 18-09-2020 / Revisado: 11-11-2020 / Aceptado: 02-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1500>



## Satisfacción laboral del personal de servicios de alimentos y bebidas en hoteles de La Habana

*Job satisfaction of food and beverage service personnel in hotels in Havana*

Beatriz romaní Bendig.<sup>1</sup>, Julia Espinosa Manfugas.<sup>2</sup> René Tejedor Arias<sup>3</sup>, Luisa Pérez Cabelleira<sup>4</sup> & Sandra García Vitier<sup>5</sup>

### Abstract

The present study was carried out in two Havana hotels belonging to one of the hotel groups of the Ministry of Tourism, hereinafter hotel A and hotel B, with the objective of determining the satisfaction and motivation of the staff working in the areas of Food and beverage services. The work procedure developed included the application of a questionnaire to personnel working in these areas. The data was processed based on the calculation of percentages, the two-dimensional Friedman test and the Wilcoxon test to determine if there is a significant difference between work priorities. The optimal scaling technique and Cronbach's alpha were also used for the evaluation of the reliability of the instrument, through the statistical package Statistic Program for Social Sciences™ (SPSS) for Windows (version 22.0). It was determined that workers feel committed to their work. The recognition of work, self-improvement, promoting teamwork, and the work group are the variables that most affect staff satisfaction.

**Key Words:** Job Satisfaction, Food, Beverages, Optimal Scaling

### Resumen

El presente estudio se realizó en dos hoteles de La Habana pertenecientes a uno de los grupos hoteleros del Ministerio de Turismo, en lo adelante hotel A y hotel B, con el objetivo de determinar la satisfacción y motivación laboral del personal que labora en las áreas de servicios de alimentos y bebidas. El procedimiento de trabajo desarrollado

<sup>1</sup> Máster en Ciencia y Tecnología de los Alimentos. Profesora Auxiliar. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, Cuba. [bea\\_romani@ftur.uh.cu](mailto:bea_romani@ftur.uh.cu)

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Alimentarias (PhD). Profesora Titular. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, Cuba, [julia\\_espinosa@ftur.uh.cu](mailto:julia_espinosa@ftur.uh.cu).

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Alimentarias (PhD). Profesor Titular. Instituto Farmacia Alimentos. Universidad de La Habana, Cuba. [tejedor@ifal.uh.cu](mailto:tejedor@ifal.uh.cu).

<sup>4</sup> Licenciada en Economía, Universidad de La Habana. Directora de Calidad del Ministerio de Turismo, Habana, Cuba. E-mail: [luisa.perez@mintur.gob.cu](mailto:luisa.perez@mintur.gob.cu)

<sup>5</sup> Licenciada en Turismo. Universidad de La Habana, Cuba.

incluyó la aplicación de un cuestionario al personal que labora en estas áreas. El procesamiento de los datos se realizó a partir del cálculo de porcentajes, el test bidimensional de Friedman y prueba de Wilcoxon para determinar si existe diferencia significativa entre las prioridades laborales. Se utilizó además la técnica de escalamiento óptimo y el alpha de Cronbach para la evaluación de la confiabilidad del instrumento, a través del programa estadístico Statistic Program for Social Sciences” (SPSS) para Windows (versión 22.0). Se determinó que los trabajadores se sienten comprometidos con su labor. El reconocimiento del trabajo, la superación personal, promover el trabajo en equipo, y el colectivo de trabajo son las variables que más inciden en la satisfacción del personal.

**Palabras Clave:** Satisfacción Laboral, Alimentos, Bebidas, Escalamiento Óptimo.

### **Introducción**

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el 2018 se alcanzó la cifra de 1,400 millones de arribos de turistas internacionales, representando un aumento del 6 % con respecto al año anterior. De esa manera el año 2018, consolidó los fuertes resultados alcanzados en el 2017, significando así el segundo mejor año desde el 2010 y constituyendo el noveno año consecutivo de aumento en el arribo de turistas internacionales, con un promedio de crecimiento del 4 % por año; secuencia de crecimiento ininterrumpido no presenciado desde la década de 1960 (OMT, 2017; OMT, 2019).

La actividad de restauración constituye un eslabón de gran importancia dentro de la industria turística y es reconocida como uno de los elementos que mayores ingresos reporta dentro de la industria hotelera.

Por otra parte, uno de los factores esenciales para el desarrollo sostenido de toda organización u actividad es el factor humano. La conducta del personal es determinante en la calidad del servicio a largo plazo, si bien los aspectos técnicos son de gran importancia, los hechos demuestran que los clientes de un restaurante valoran altamente que el personal inspire confianza sin que esto quiera decir que no dominen la técnica de la profesión. En tal sentido se puede afirmar que la motivación y satisfacción de los trabajadores marcarán la experiencia del cliente.

Pocos conceptos han suscitado más interés y despertado tantas expectativas como los vinculados con los procesos motivacionales (Barbera, 1999). Estos intervienen en cualquier tipo de actividad en que participan los seres humanos; explican las causas por las cuales las personas hacen o no hacen determinadas cosas y, de hecho, al servir de fuentes inductoras y dinamizadoras de la actuación, nos acercan a la comprensión del comportamiento humano.

Robbins (1999) define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. La motivación es, en

síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera (Solanas, 1993). La motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral (Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa, 2000).

En la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral. Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador (García, 2010).

No obstante, una de las definiciones más difundida de satisfacción es la propuesta por Davis y Newstrom (2003), que plantea que la satisfacción laboral es un concepto multidimensional que agrupa diversos factores, destacando aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (el ambiente de trabajo, los compañeros, etc.).

En tal sentido, cualquier empresa que se precie y que tenga como objetivo aumentar sus rendimientos deberá tener presente tanto la motivación como los aspectos satisfactorios de sus trabajadores. No hay que olvidar que el mayor activo de una empresa es su capital humano (Zubiri, 2013).

Lo anterior, unido al compromiso de la alta dirección del Ministerio de Turismo (Mintur) y de los grupos hoteleros de elevar la competitividad del destino Cuba y en particular los servicios de alimentos y bebidas por su implicación en la actividad turística, ha promovido la realización de este estudio, en dos hoteles de La Habana, hotel A con categoría 5 estrellas y hotel B con categoría 4 estrellas, ambos pertenecen al mismo grupo hotelero.

De ahí que la investigación tuvo como objetivo determinar la satisfacción y motivación laboral del personal que labora en las áreas de servicios de alimentos y bebidas de los hoteles objeto de estudio.

### **Metodología empleada**

Para conocer el nivel de motivación y satisfacción laboral del cliente interno de los hoteles objeto de estudio se aplicó un cuestionario adaptado a partir del propuesto por Monet (1995) y el reportado por González (2015) al personal de cocina y servicio gastronómico de ambos establecimientos. El instrumento aplicado estuvo conformado por 20 indicadores relacionados con las condiciones laborales de los trabajadores, la motivación y relación profesional con los directivos inmediatos, así como la satisfacción con la labor que realizan, el colectivo laboral y el estilo de trabajo de los directivos. Contempla además datos demográficos de los encuestados y otros relativos a su formación y capacitación.

El tipo de diseño utilizado en la investigación fue transversal descriptivo, ya que se recolectaron los datos en un tiempo único con el fin de describir el fenómeno y analizar su incidencia en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se realizó un muestreo probabilístico con un 95% de nivel de confianza, para esto se utilizó el Sample Size Calculator (2007). La Tabla 1 muestra un resumen sobre los datos de la aplicación de la encuesta.

**Tabla 1.** Ficha técnica sobre la aplicación de la encuesta al cliente interno

	<b>Hotel A</b>	<b>Hotel B</b>
Universo	150	71
Tamaño muestral	66	52
Nivel de confianza	95%	95%
Margen de error	9%	7%
Forma de contacto	Personal	
Punto de muestreo	Área de alimentos y bebidas	

Para estimar la confiabilidad de la encuesta aplicada al cliente interno se determinó el coeficiente Alfa de Cronbach. Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1. Para su interpretación se consideró lo reportado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), que establece que si el valor del coeficiente es de 0.25, indica baja confiabilidad; si el resultado es 0.50, la fiabilidad es media o regular; si supera el 0.75 es aceptable, y si es mayor a 0.90 es elevada.

El análisis de los resultados se realizó mediante la estadística descriptiva a partir del cálculo del porcentaje. En el caso de la pregunta relacionada con las prioridades por las que trabajan, se procesó a partir del test de Friedman y el estadístico Wilcoxon.

- Test bidimensional de Friedman y prueba de Wilcoxon

Con el objetivo de determinar si existe diferencia significativa entre las prioridades laborales para los trabajadores, se empleó la prueba no paramétrica de ordenamiento por rangos, procesando los resultados mediante el análisis bidimensional de Friedman considerando un nivel de confianza del 95% ( $\alpha=0.05$ ), posteriormente, se procedió a realizar la prueba de Wilcoxon para determinar entre cuáles de las variables analizadas existía diferencia significativa para un nivel de confianza del 95 %.

Se utilizó además la técnica de escalamiento óptimo con el fin de obtener una representación gráfica que permita visualizar las variables que más caracterizan el fenómeno estudiado, ya que esta técnica trata de representar en un espacio geométrico de escasas dimensiones (dos o tres) las proximidades existentes entre un conjunto de objetos y sujetos, a la vez que reduce la dimensionalidad de los datos, minimizando la función de pérdida de información (Correa, 2008).

## Resultados

### Caracterización de la muestra

La Tabla 2 muestra una caracterización del personal que labora en las áreas de alimentos y bebidas de los hoteles objeto de estudio. Como se aprecia, existe un predominio del sexo masculino (68 %). El rango de edad más representado en la muestra es el de 41 a 60 años con un 61,6%, mientras que entre 21 a 40 años se ubica el 34,4 %. Los trabajadores mayores de 60 años representan el 2,4 % y los menores de 20 años solo el 0,8 %, lo que evidencia que dentro de la fuerza laboral de estos hoteles no predominan los jóvenes.

Al analizar el nivel de escolaridad se observa que la mayoría representada por 44,8 % tiene el nivel medio superior vencido, y el 34,4 % refieren haber cursado un técnico medio. Por su parte, con nivel superior labora un 16,8 % de los encuestados. La mayor parte de los encuestados (79 %) afirman tener formación especializada en hotelería y turismo. Es de gran beneficio que la fuerza laboral esté capacitada para realizar su trabajo ya que dispone de habilidades que permiten un mejor desempeño y, por ende, una mejor calidad de los servicios. Al observar los años de experiencia laboral se aprecia un predominio en el rango de 16 a 20 años con un 32 %, seguido de un equilibrio entre los rangos de 11 a 15 años y más de 20 años, lo que lleva a pensar que, de manera general, son personas con experiencia y conocedoras de la labor que realizan.

El 92,8 % de los trabajadores expresa sentirse capacitado para realizar la labor que realiza, sin embargo, los encuestados declaran la necesidad de recibir cursos de actualización para conocer sobre las nuevas tendencias de la restauración ya que según plantean se desempeñan en un área que evoluciona constantemente y donde los clientes son cada vez más exigentes y conocedores, por lo que satisfacerlos requiere de una mejor preparación, que incluya brindar un servicio con la calidad del servicio requerida.

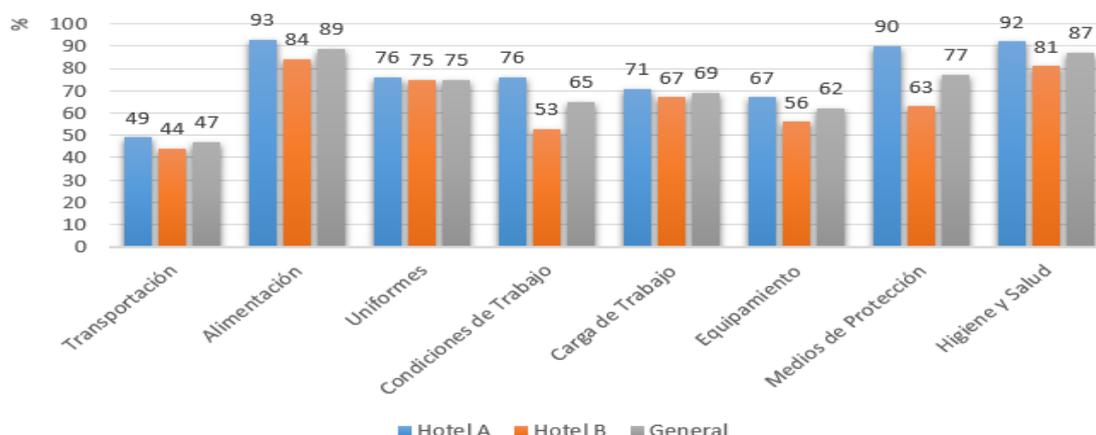
**Tabla 2.** Caracterización de la muestra de trabajadores encuestados.

Variables	Categorías de respuesta	%
Sexo	Femenino	32
	Masculino	68
Área	Cocina	43.2
	Servicios	56.8
Edad	Menos de 20	0.8
	21 a 40	34.4
	41 a 60	61.6
	Más de 60	2.4
Nivel escolar	9no Grado	0.8
	Técnico Medio	34.4
	12mo Grado	44.8
	Superior	16.8
Formación especializada	Sí	79.2
	No	14.4
Años de experiencia	Menos de 1 año	3.2
	1 a 5	17.6

	11 a 15	24
	16 a 20	32
	Más de 20	21.6
Capacidad para realizar la labor	Sí	92.8
	No	0.8
	No sé	1.6

### Comportamiento de indicadores de las dimensiones evaluadas

La Figura 1 muestra los resultados de las opiniones de los encuestados en cuanto a las condiciones laborales. Como se puede observar, los resultados del hotel A son superiores para todos los indicadores. La variable más deteriorada tanto a nivel general (47 %) como en cada uno de los hoteles es la transportación; seguida de equipamientos e insumos (62 %) y de condiciones de trabajo (65 %). Con respecto al transporte, esto pudiera estar condicionado porque, aunque se dispone de transporte obrero, sus horarios no se ajustan del todo a los horarios de los trabajadores de servicio. Los equipamientos e insumos están más afectados en el hotel B; se pudo conocer que existen problemas con las cámaras frías, la campana de extracción e insuficiente cantidad de vajillas.



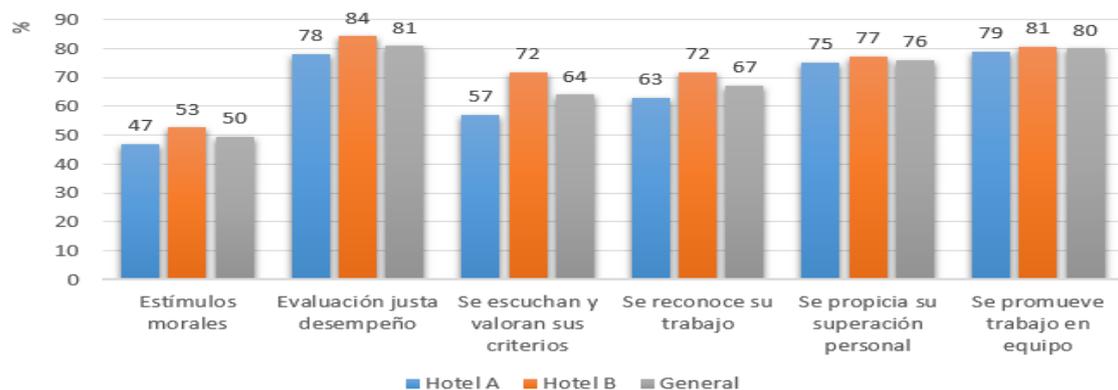
**Figura 1.** Resultados de las condiciones laborales de los trabajadores

La variable uniforme reporta un 75 % de cumplimiento, dado por el tiempo que transcurre entre una entrega y otra a los trabajadores, lo que evidentemente afecta su satisfacción, aunque debe señalarse que, durante la realización del presente estudio, fueron entregados al personal de cocina uniformes en el hotel A. Con mejores resultados aparecen la alimentación (89 %) y la higiene y salud en el trabajo (87 %). Asimismo, los medios de protección mostraron resultados positivos en el caso del hotel A, mientras que en el B los trabajadores manifestaron necesidad de guantes de malla metálica para las operaciones de corte en la carnicería y calzado de seguridad con suela antideslizante. En cuanto a la carga de trabajo los valores de satisfacción son bajos, algunos empleados plantearon que en ocasiones se hace necesario extender la jornada por diferentes motivos.

Los resultados obtenidos en la dimensión motivación y relación profesional con los directivos, se exponen en la Figura 2. Como se aprecia, de manera general los trabajadores

expresan insatisfacción con respecto a los estímulos morales, variable que solo alcanza un 50 % de satisfacción. Además, manifiestan inconformidad en cuanto al indicador “Se escuchan y valoran sus criterios e iniciativas”, que alcanzó sólo un 64 % de satisfacción y “Se reconoce su trabajo” con un 67 %. De esta manera se evidencia que los trabajadores necesitan más participación en las cuestiones relativas a su área. En este sentido se debe señalar que el estímulo y reconocimiento moral, es fuente de incentivo, el reconocimiento de buenas prácticas estimula el esfuerzo realizado y alienta a la obtención de nuevos objetivos, metas más altas, en fin, al desarrollo profesional del trabajador y su empresa.

Con respecto al reconocimiento de los directivos a sus trabajadores, Clavería (2009) reporta que si la empresa no empieza por cumplir con quienes le permiten competir, mejorar, innovar y cambiar, difícilmente podrá esperar algún cambio. Premiar la labor de los empleados, es un acto de reconocimiento no tiene que ser tan costoso para ser inolvidable.



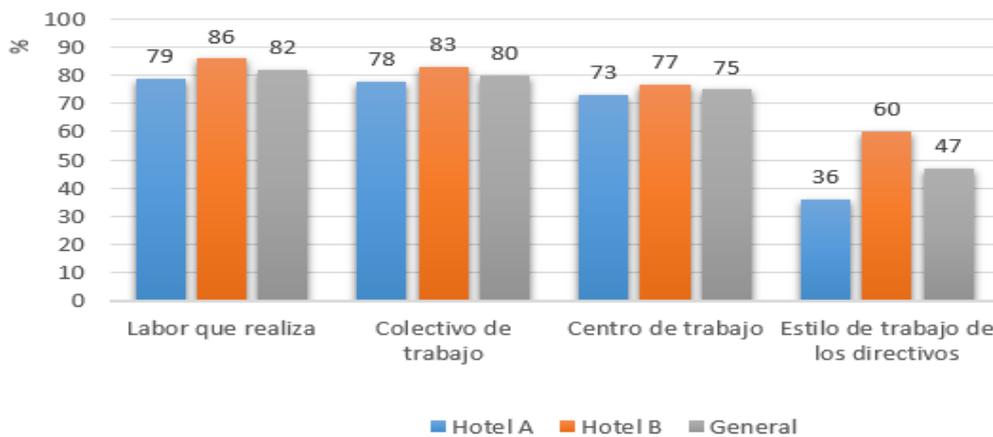
**Figura 2.** Resultados de la motivación y relación profesional con los directivos inmediatos

Los aspectos con los cuales el personal demuestra sentirse más complacido son la evaluación del desempeño de forma justa y el trabajo en equipo, alcanzando valores de 81 % y 80 % respectivamente. Para Chiavenato (2007) las relaciones interpersonales incrementan la confiabilidad de liderazgo y la unión de sus miembros, aumentando la motivación y reforzamiento entre el personal, logrando un comportamiento responsable y de compromiso; en sintonía con la productividad de la organización. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante la comprensión, el respeto y la ayuda mutua entre los trabajadores para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios (Werther, 2000).

De las dos instalaciones estudiadas el hotel A mostró los valores más bajos de motivación en todos estos aspectos, el cual es operado como empresa mixta. Sería interesante valorar, entonces, si la naturaleza del contrato de administración pudiera estar incidiendo en estos resultados. Al analizar lo anterior es fundamental recordar la necesidad de disponer de métodos más participativos en los cuales los trabajadores tengan un mayor protagonismo, promover la comunicación entre los diferentes actores de las entidades y tomar en

consideración los criterios del personal como parte fundamental en el logro de los objetivos de la empresa.

La Figura 3 ilustra los valores de la satisfacción laboral con un grupo de indicadores, el porcentaje de satisfacción general con la labor que realizan es de 82 %, se aprecia que el 80% de los encuestados considera sentirse satisfecho con el colectivo de trabajo y el 75% con el centro de trabajo. Por otra parte, el estilo de trabajo de los directivos es bajo, alcanzó solo un 47% de satisfacción de manera general, resultando una variable deteriorada, en opinión de algunos encuestados debe existir mayor comunicación entre los directivos y los trabajadores con el objetivo de que se tengan en cuenta las opiniones y criterios, aspecto que no obtuvo un buen resultado en la dimensión “Motivación y relación con los directivos inmediatos”.

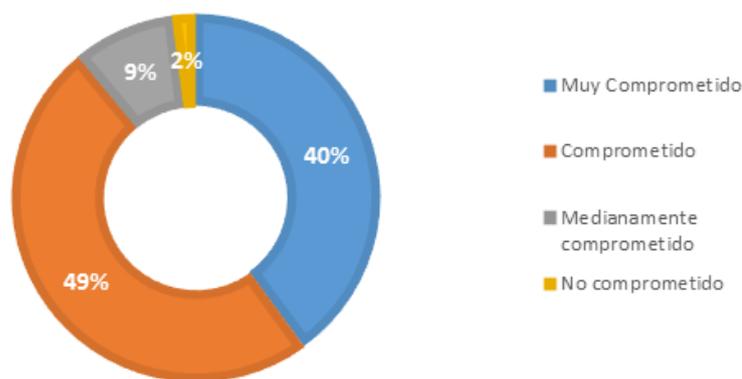


**Figura 3.** Resultados de la satisfacción laboral

Se debe reflexionar al respecto, pues no es suficiente contar con trabajadores comprometidos, satisfechos con la labor que realizan y a su vez con su centro y colectivo de trabajo, si no existe un liderazgo compartido con estilos de dirección altamente participativos.

Los resultados acerca del nivel de compromiso de los trabajadores, se ilustran en la Figura 4. La mayor parte de los encuestados afirma sentirse muy comprometido o comprometido (89 %) con relación a su labor dentro del hotel, esto evidencia el alto sentido de pertenencia de estos trabajadores, los cuales a pesar de mostrar determinadas insatisfacciones revelan su compromiso con lo actividad que desempeñan.

Este es un resultado muy favorable, según Mehech et al. (2016) las empresas y organizaciones con un alto nivel de compromiso presentan niveles de productividad de sus trabajadores hasta 78 % sobre las que tienen un bajo nivel de compromiso de su fuerza laboral.



**Figura 4.** Resultados acerca del nivel de compromiso de los trabajadores

La Tabla 3 muestra las prioridades de los trabajadores luego de aplicar el test de Fridman y prueba de Wilcoxon. Como se puede apreciar el salario constituye lo más importante, pero no se establece una diferencia significativa ( $p < 0.05$ ) con respecto a las variables necesidad económica, lo útil y necesario del trabajo, la seguridad del empleo y el ambiente y las relaciones de trabajo, pues las cinco se encuentran en un primer orden de prioridad. Este resultado coincide con los obtenidos por Lorenzo (2015).

**Tabla 3.** Resultados de las prioridades de los trabajadores

Variables	
Salario recibido	a
Necesidad económica	a
Útil y necesario del trabajo	a
Seguridad de empleo	a
Ambiente y relaciones de trabajo	a
Posibilidad de ser promovido	b
Reconocimiento social	b

Letras iguales indican que no existe diferencia significativa para  $p < 0.05$ .

**Fuente:** SPSS, versión 22.0

Por su parte, no existe diferencia significativa entre las variables posibilidad de ser promovido y reconocimiento social, situándose en un segundo nivel de prioridad. Llama la atención que el reconocimiento social sea de menor prioridad, al decir de Llor (2015) el ser reconocido por la sociedad es muy importante, pues impulsa a los individuos a ser mejores cada día, los motiva a seguir adelante y a dar lo mejor en cada una de sus actividades, cuando son reconocidos se sienten apreciados por los demás y poseen una actitud positiva, mayor confianza en ellos mismos, ya que son muy conscientes de las habilidades que tienen y saben sacarle provecho. Por su parte Lumesse (2017) apunta que cuando el reconocimiento social forma parte de la organización, el ambiente de trabajo mejora, con todo lo que ello conlleva de aumento de la productividad y la eficiencia.

En tanto García (2012), plantea que los factores que inciden en la motivación laboral son: la retribución económica, la responsabilidad en el trabajo, el reconocimiento dentro de la empresa y el reconocimiento social.

### Resultados de la técnica de escalamiento óptimo

A continuación (Tabla 4) se presenta el análisis reduciendo el espacio de variables total a sólo dos dimensiones de la solución, valor predeterminado, ya que esta es la más sencilla para interpretar los resultados (Díaz y Garrido, 2015).

**Tabla 4.** Resumen del modelo

Dimensión	Alfa de	
	Cronbach	Inercia
1	,918	,380
2	,887	,308
Total		,695

**Fuente:** SPSS, versión 22.0

Las dos dimensiones seleccionadas presentan un buen nivel de fiabilidad ( $\alpha$  de Cronbach, de 0,918 y 0,887 respectivamente), en el primer caso se considera elevada y en el segundo aceptable a partir de lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2010). Se debe subrayar que la interpretación en torno a las dimensiones establecidas depende de la capacidad explicativa (inercia) de cada una. En este caso ambas tienen una capacidad explicativa similar para interpretar la cercanía de las variables con cada eje que las representa.

Se observa que hay un 70 % de la variabilidad de los datos explicada por ambas dimensiones incluidas en el modelo, 38% explicada por la primera y 31% explicada por la segunda.

Al analizar las medidas discriminantes por variable (Tabla 5) se observa cuánto discrimina cada una de ellas en la dimensión correspondiente, o sea la importancia de cada variable dentro de cada una de las dimensiones. La dimensión 1 se encuentra explicada especialmente por “colectivo de trabajo”, “centro de trabajo” y “estilo de trabajo de los directivos”, y la dimensión 2 por “reconocimiento del trabajo”, “se propicia la superación personal” y “se promueve el trabajo en equipo”.

**Tabla 5.** Medidas discriminantes por variable

Variables	Medidas discriminantes	
	Dimensión 1	Dimensión 2
Transportación	,295	,105
Alimentación	,273	,088
Uniformes	,264	,127
Condiciones de trabajo	,334	,206
Carga de trabajo	,319	,179
Equipamiento e insumos	,360	,321
Medios de protección	,311	,237
Higiene y salud en el trabajo	,236	,263
Sistema de estímulos	,386	,409

Evaluación del desempeño de forma justa	,373	,402
Escuchan y valoran criterios e iniciativas	,393	,454
Se reconoce su trabajo	,283	,554
Se propicia su superación personal	,341	,534
Se promueve el trabajo en equipo	,398	,515
Labor que realiza	,471	,221
Colectivo de trabajo	,581	,342
Centro de trabajo	,518	,316
Estilo de trabajo de los directivos	,526	,290
Nivel de compromiso	,492	,259

Fuente: SPSS, versión 22.0

Por su parte la figura 5 es una representación gráfica de las medidas discriminantes, donde, mientras mayor distancia del origen alcance la variable resulta más explicativa del fenómeno analizado, y la cercanía entre una y otra expresan su estrecha relación y a su vez la relación con la dimensión a la que se acerquen. Se observa que “se reconoce su trabajo”, “se propicia su superación personal”, “se promueve el trabajo en equipo”, y “colectivo de trabajo” son las variables que más distantes se encuentran del origen y por tanto son las que más explican la satisfacción del cliente interno.

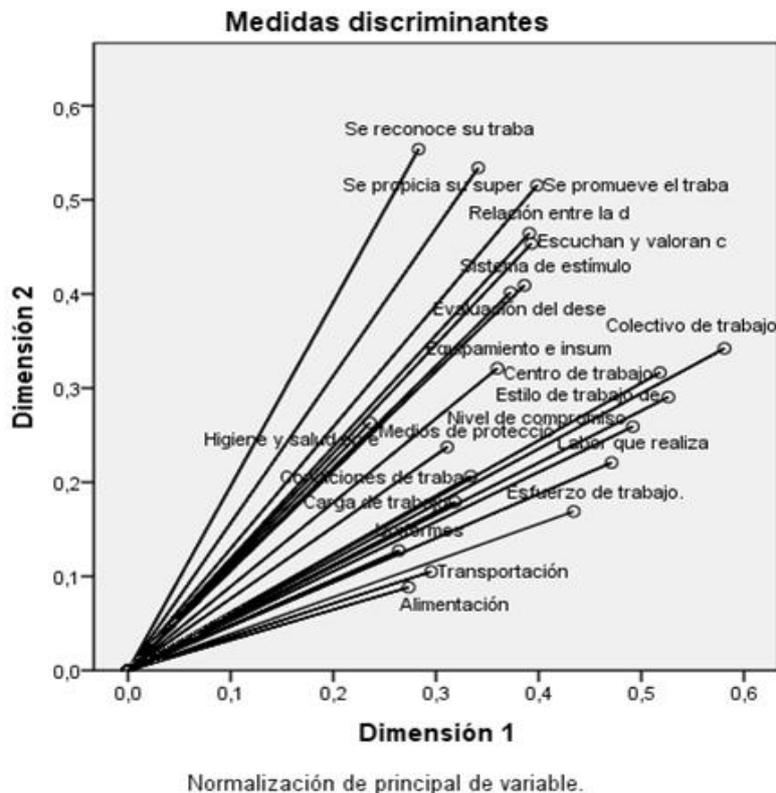


Figura 5. Representación gráfica de medidas discriminantes

Fuente: SPSS, versión 22.0

Los resultados derivados del estudio han sido presentados a la dirección de calidad del grupo hotelero correspondiente para la toma de decisiones y la propuesta de acciones de mejora. Con la implementación gradual y paulatina de estas se contribuirá al incremento

de la motivación y satisfacción laboral y por ende al perfeccionamiento de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en el país.

### **Conclusiones**

- El personal cuenta con años de experiencia en su puesto de trabajo actual, se siente comprometido y posee preparación técnica profesional; las variables con más bajo nivel de satisfacción son la transportación, el estilo de trabajo de los directivos y los estímulos morales.
- El salario, la necesidad económica, lo útil y necesario del trabajo, la seguridad del empleo y el ambiente; y las relaciones de trabajo son las principales prioridades laborales.
- Se evidenció que el reconocimiento del trabajo, la superación personal, promover el trabajo en equipo, y el colectivo de trabajo son las variables que más explican la satisfacción del cliente interno.
- El hotel A obtuvo los mejores resultados para las variables relacionadas con las condiciones laborales de los trabajadores, mientras que las referidas a la motivación y relación profesional con los directivos inmediatos tuvieron un mejor comportamiento en el hotel B.

### **Referencias bibliográficas**

- Ardouin J., Bustos C., Gayó R. y Jarpa M (2000). Motivación y Satisfacción Laboral. Disponible en: <http://www.udec.cl>.
- Barbera, E. (1999) Marco Conceptual e Investigación de la motivación Humana. REME. Numero1 Volumen II Disponible en: <http://reme.Uji.es>.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (Octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Correa, G. (2008). Contribuciones al análisis multivariante no lineal. (Tesis doctoral). Universidad de Salamanca, Departamento de Estadística. Recuperado de [www.bdigial.unal.edu.co](http://www.bdigial.unal.edu.co)
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. (11ª. Edición), México: McGraw Hill.
- Díaz, I. y Garrido, I. (2015) Correspondencias Múltiples en SPSS. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Recuperado de <https://www.u-cursos.cl/facso/2015/1/SO01023/2/>
- Fernández, M. (1999) Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos.

- García, D. (2010) Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)
- García, V. (2012). La Motivación Laboral: estudio descriptivo de algunas variables. Tesis de Grado, Universidad de Valladolid. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- González, N. Factores que inciden en la demanda del Restaurante “Salón Rosa” del Complejo Hola-Ola. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Turismo. Facultad de Turismo. Universidad de la Habana. Cuba. 2015
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. L. (2010) “Metodología de la investigación”. (3ra. ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. México.
- Loor, A. (2015) ¿Por qué es importante el reconocimiento social? Club ensayos. Recuperado de: <https://www.clubensayos.com>
- Lorenzo, A.I. (2015). Evaluación de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en el Restaurante Buffet Fausto del Hotel Plaza. Tesis en opción al Título en Licenciatura en Ciencias Alimentarias. Instituto de Farmacia y Alimentos Departamento de Alimentos. Universidad de La Habana.
- Lumesse, A. 2017. La importancia del reconocimiento social en la gestión del talento. Recuperado de <https://www.audalianexia.com/blog/la-importancia-del-reconocimiento-social-en-la-gestion-del-talento/>
- Mehech, et al (2016), Medición del compromiso Laboral y su impacto en los Resultados de la Empresa, pp 1-91.
- Monet, M. E. (1995) Desarrollo organizacional y consultoría. Tesis de Maestría. Instituto Farmacia-Alimentos. Universidad de la Habana. Cuba. 2015
- Organización Mundial del Turismo. (2017). Informe Anual 2017. Recuperado de <http://www2.unwto.org>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2019.
- Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional 8va Edición Prentice Hall México
- Solanas, R. (1993) Administración de Organizaciones, Ediciones interoceánicas, Buenos Aires.
- Werther, J. W. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

---

Zubiri, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 36(2), pp 193-196. Recuperado de <https://dx.doi.org/>



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Romaní Bendig, B., Tejedor Arias, R., Espinosa Manfugas, J., Pérez Cabelleira, L., & García Vitier, S. (2021). Satisfacción laboral del personal de servicios de alimentos y bebidas en hoteles de La Habana. Explorador Digital, 5(1), 229-243.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1500>



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**.



Recibido: 19-09-2020 / Revisado: 12-11-2020 / Aceptado: 03-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1501>



## Programa para poner en valor de uso turístico atractivos del sistema cavernario del destino Gibara

*Program to put in value of tourist use attractions of the cave system of the  
Gibara destination*

Evelina Cardet Fernández.<sup>1</sup>, Daniela Denisis Batista Rodríguez.<sup>2</sup> & Manuel Menéndez  
Pérez<sup>3</sup>

### Abstract

The development of the nature tourism modality and its adventure byproduct are currently a necessity for the country, since one of its aims is to expand and diversify the existing product portfolio. However, there are territories that present interesting attractions of this nature that have not yet been exploited. The Gibara municipality is one of the most beautiful in the Holguin province and has great speleotouristic potential. That is why, this research addresses from the aforementioned modality and its sustainability, to the particularities of speleotouristic practices, including cave diving and has aimed to design a program for the value of tourism use of the cave system in the destination Gibara. For this purpose, a methodology was made up of five phases, seventeen steps and whose application also allowed diagnosing the situation of the cave system, proposing work areas, indicators and strategies, as well as actions to achieve them; contributing to eradicate the main problems that directly affect the caves, while contributing to the enrichment of the tourist offer of the destination and to the dynamism of the life of the local inhabitants, in addition to generating opportunities for them.

**Key Words:** Nature Tourism, Speleotourism, Cave System

### Resumen

El desarrollo de la modalidad de turismo de naturaleza y su subproducto de aventura, constituyen actualmente una necesidad para el país, puesto que uno de sus fines es lograr ampliar y diversificar la cartera de productos existente. Sin embargo, existen territorios que presentan interesantes atractivos de esta índole que aún no han sido explotados. El municipio Gibara, es uno de los más hermosos de la provincia Holguín y cuenta con un

<sup>1</sup> MsC. Universidad de Holguín, evelina@uho.edu.cu

<sup>2</sup> Lic. Complejo Turístico Gibara, nany777@nauta.cu

<sup>3</sup> MsC. Centro de Capacitación para el Turismo de Holguín, manuel.menendez@ehtfr.tur.cu

gran potencial espeleoturístico. Es por ello, que la presente investigación aborda la modalidad anteriormente mencionada y su sostenibilidad, las particularidades de las prácticas espeleo turísticas, incluyendo el buceo en cavernas y su objetivo ha sido diseñar un programa para la puesta en valor de uso turístico del sistema cavernario en el destino Gibara. Para ello fue confeccionada una metodología que consta de cinco fases, diecisiete pasos y cuya aplicación permitió además diagnosticar la situación del sistema cavernario, proponer ámbitos de trabajo, indicadores y estrategias, así como, acciones para lograrlas; contribuyendo a erradicar los principales problemas que afectan directamente a las cuevas y cavernas, a la vez que se contribuye al enriquecimiento de la oferta turística del destino y al dinamismo de la vida de los pobladores locales, además de generar oportunidades para ellos.

**Palabras Clave:** Turismo De Naturaleza, Espeleo turismo, Sistema Cavernario

### **Introducción**

El turismo es una de las mayores actividades económicas del mundo, pues representa un tercio del valor total del comercio mundial de servicios. Los diversos beneficios directos e indirectos que genera, hacen que muchos países en desarrollo y con recursos turísticos potenciales, vean en el turismo una oportunidad para impulsar el desarrollo de muchas zonas marginales. A nivel internacional, según la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2018) el turismo representa el 35% de las exportaciones mundiales y más del 70% en los países menos adelantados.

Actualmente, han crecido y se han diversificado los motivos por los que se decide realizar un viaje turístico, y a la vez, han surgido clientes cada vez más exigentes, que no solo se conforman con una experiencia basada en disfrutar junto a su familia o amigos en un lugar diferente al habitual, sino que las expectativas y deseos, se extrapolan a vivir algo diferente, que los exponga a una vivencia única e inigualable llena de emociones. Es por eso, que el turismo, se ha dinamizado y evolucionado en los últimos años, esto lo demuestra, el incremento en un 7% de las llegadas de turistas internacionales en el 2017. En las Américas se recibieron 207 millones de turistas internacionales en el mismo año, y específicamente un aumento del 4% en Centroamérica y el Caribe. (OMT, 2018)

Cuba, también es escenario del crecimiento turístico, principalmente en los dos últimos años. Las características del archipiélago cubano y la explotación de sus recursos turísticos propician este aceleramiento en las estadísticas turísticas, aunque todavía no se logra sobrepasar a la competencia.

La modalidad de sol y playa es el producto principal que comercializa Cuba, pero existen otros productos líderes, que atraen de igual forma un sustancial volumen de clientes, ejemplo de ello es el turismo de naturaleza.

Según Martínez-Quintana (2017), el turismo de naturaleza es la “frontera” de todos los turismo, y el punto inicial y final en los procesos experimentales del sector turístico. La materia principal es el patrimonio natural-cultural, y todos los beneficios y riquezas que se obtengan marcarán el éxito o el fracaso de esta industria. Si se destruye el medio

ambiente y se altera la autenticidad de los destinos turísticos, se dispondrá de espacios desgastados, deshabitados y desestructurados, en los que la experiencia del disfrute del viaje y de la estancia pierda su significado y razón de ser.

Lo expresado anteriormente expone una de las principales tendencias o modalidades practicadas hoy en el mundo, el turismo de naturaleza se considera como uno de los principales tipos de turismo de más rápido crecimiento en el mundo, con tasas entre 25% y 30%. (IDT, S/F)

La humanidad ha tomado conciencia con respecto a los severos problemas ambientales que se están desarrollando, y es por ello que, en su mayoría los viajeros de turismo de naturaleza compiten en la carrera por dejar menor huella ecológica en sus viajes, realizando actividades que privilegien el cuidado de la naturaleza y el medio ambiente. Por lo general, sus desplazamientos son motivados por “las características del destino, en donde cobran relevancia, factores tales como aprender sobre la naturaleza, la actividad física y reunirse con personas con el mismo interés”. Este debe tener como principio y base la sostenibilidad, acompañado del disfrute y las actividades que en ella se realizan. (MCIT, 2012)

El Ministerio del Turismo de la República de Cuba (Mintur) ha decidido priorizar el turismo de naturaleza, debido fundamentalmente a tres aspectos (Medina, 2004): auge de las preocupaciones por el medio ambiente a nivel mundial, el potencial de Cuba para el desarrollo de esta modalidad y la necesidad de enriquecer el principal producto turístico (sol y playa) para complementar la oferta con los atractivos culturales y naturales de cada región.

La provincia Holguín, ubicada en el norte de la región oriental de Cuba, es una de las regiones priorizadas en el turismo. Aunque se dispone de una variada gama de recursos la oferta no los aprovecha suficientemente, por lo que necesita ser rejuvenecida, y el producto naturaleza es uno de los que pueden ser mayormente explotados, debido a su exuberante belleza y diversidad paisajística.

Holguín es un territorio con un potencial de productos turísticos que van más

allá de los ofertados por la modalidad de sol y playa, esto se reafirmó en el XI Evento Internacional de Turismo de Naturaleza TURNAT'2017, desarrollado en áreas del Oriente Norte de Cuba. (Veloz-Placencia, 2018)

El turismo de aventura es un sub-producto de la anterior modalidad, y dentro de este se encuentra el segmento especializado de espeleo turismo. A principios del siglo XIX, en Europa personas comunes y corrientes comienzan a explorar las cavernas cercanas a sus hogares y muy pronto a desplazarse más lejos para conocer otras cavidades, y es así como se le da comienzo al desarrollo de esta actividad tan demandada actualmente.

No obstante, a que, según el diccionario enciclopédico Larousse, una cueva es un sótano o cavidad de la tierra, natural o artificial y una caverna es una concavidad natural muy profunda en la tierra o en las rocas (Larousse, 2006), en la literatura especializada se

utilizan indistintamente los términos cueva y caverna para referirse a las mencionadas cavidades.

El espeleo turismo son todas las actividades que se realizan con fines recreativos y de observación dentro de cuevas o sótanos, grutas y cavernas, incluso en las que se encuentren inundadas se puede desarrollar un espeleobuceo controlado, una de las actividades con más riesgos dentro del espeleo turismo.

La ciudad de Gibara, o como también se le conoce: La Villa Blanca de los Cangrejos, tiene una población de 38 534 habitantes y una extensión territorial de 630 km<sup>2</sup>, distribuidos en 15 asentamientos, entre los que destacan: la ciudad capital Gibara, con más de 16.000 habitantes; Velasco, Floro Pérez, Uñas, Playa Caletones y Playa Los Bajos. (Anuario Estadístico de Cuba, 2018)

Gibara, es uno de los municipios de la provincia Holguín con mayor cantidad y diversidad de atractivos turísticos, recientemente, lanzada como destino turístico en la pasada Feria Internacional del Turismo, FIT Cuba 2017, lo cual implica que exista un aceleramiento en la explotación y puesta en valor de sus atractivos.

El destino Gibara, posee recursos exclusivos para el desarrollo del turismo náutico y de buceo, destacándose el sistema cavernario de alto valor para el espeleo turismo donde resalta Tanques Azules, la mayor caverna inundada de Cuba poseedora de una indescriptible belleza subacuática (Cardet-Fernández, 2017).

En el Primer Evento Internacional sobre Biodiversidad y Turismo, presentaron el potencial espeleo turístico que posee la provincia Holguín, incluyendo destacadamente el destino turístico Gibara (Guarch-Rodríguez y Pérez-Iglesias, 1998). Lo que se reafirma nuevamente por (Casals-Corella y Corella Varona, 2006) quienes reiteran el valor espeleo turístico del municipio Gibara y el conjunto de formaciones cavernarias inundadas del mismo, que le posibilitarán la práctica de un turismo especializado de espeleo turismo. También se hace alusión al tema en el Primer Taller de Turismo de Naturaleza en Áreas Protegidas y Silvestres Región Holguín (Martínez-Pérez, 2013). Además, durante los días del Taller de Diversidad Biológica y Turismo, Biotur 2018, que con el auspicio de Ecotur, se desarrolló en Gibara, con el fin de promocionarlo como destino turístico entre las distintas agencias de viajes del país, como Gaviotatur, Cubatur, Havanatur, Cubanacán, entre otras, también se defendieron las posibilidades y oportunidades que presenta el mismo para el desarrollo de un turismo especializado mediante la explotación de su sistema cavernario. Entre las actividades propuestas para el desarrollo del evento estaban las visitas a la cueva Los Panaderos y la caverna Tanques Azules. Como resultado de la satisfacción obtenida en este último encuentro, se acaba de aprobar por el Mintur, que la edición 2019 del mismo se desarrolle de igual forma en el destino Gibará, lo que favorecerá aún más el desarrollo turístico del territorio. (Pichs-Rodríguez, 2018)

Debido al creciente desarrollo que se ha evidenciado a lo largo del tiempo en esta modalidad y la necesidad de su explotación de forma sostenible, Cuba aprueba la Resolución Conjunta No.1 del 19 de mayo de 1999, que regula la autorización comercial para el desarrollo del turismo de naturaleza, a través de la explotación de senderos,

caminatas y recorridos en el territorio nacional y legaliza los 116 productos de esta modalidad turística que se venían comercializando desde el año 1998. (Mintur-CITMA-Minag, 1999)

La Resolución No. 50 de 2014 del Mintur, establece los principios y procedimientos para la aprobación de los productos turísticos de naturaleza, aventura y rural en el territorio nacional. En específico, dentro de las áreas protegidas y sus zonas de uso público, constituyó el punto de partida para el reordenamiento de la actividad.

De igual forma, los Lineamientos 207 y 208 de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2017 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en junio de 2017 (PCC, 2017), ratifican la necesidad de diversificar la oferta turística. El banco de problemas para el período 2016–2020 del Centro de Capacitación del Turismo Holguín, Universidad de Holguín y Centros de Investigación del CITMA hacen referencia a la insuficiente diversificación y diferenciación de la oferta turística del destino en cuanto a la modalidad turismo de naturaleza y sus derivados.

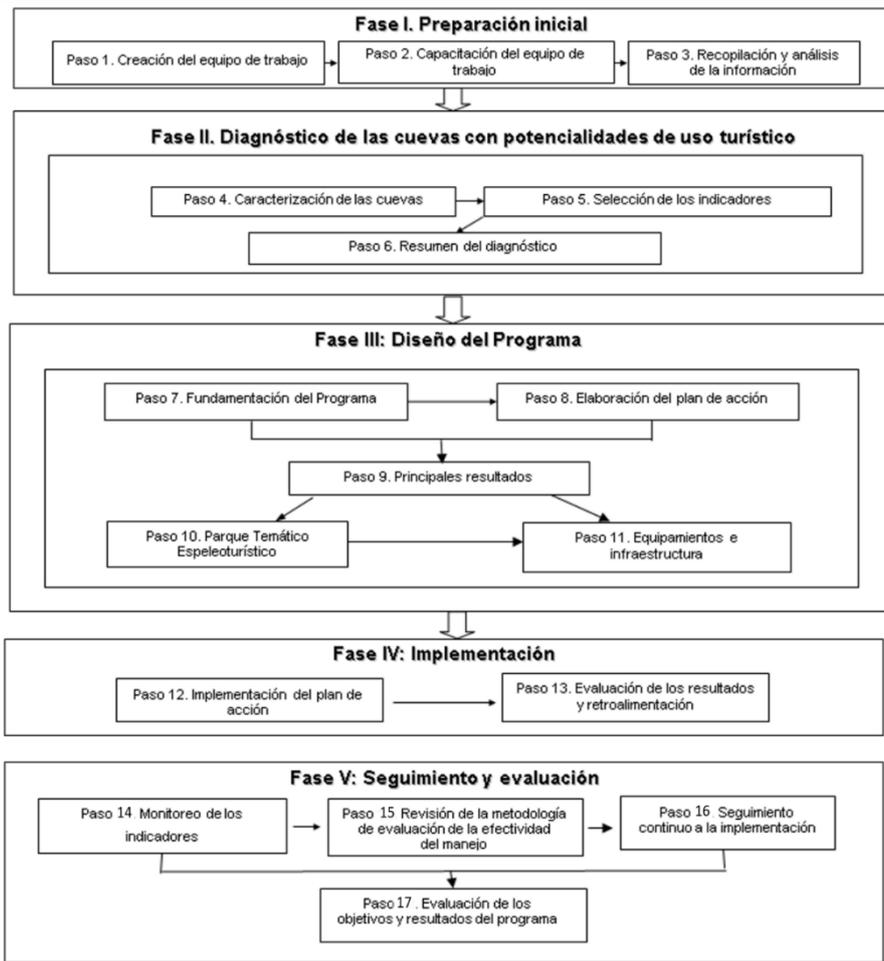
## **Metodología**

### **Metodología para el diseño del programa para la puesta en valor de uso turístico de los atractivos asociados al sistema cavernario del destino gibara**

Se parte de considerar que el espeleo turismo es la modalidad que supone todas las actividades que se realizan dentro de cavernas o cuevas turísticas, sin fines científicos, sino con el objetivo de disfrutar y conocer de las diferentes formaciones que se producen en la oscuridad que las caracteriza, al igual que de su fauna y flora.

Así mismo, se considera que las cavernas o cuevas turísticas, no son más que aquellas cavidades subterráneas que han sido debidamente adecuadas para su uso turístico, a fin de garantizar la seguridad y satisfacción del visitante, así como la protección y conservación de la cavidad en sus niveles físicos, químicos y biológicos. Es decir, son aquellas cuevas abiertas al público en general, y a las que se puede acceder sin necesidad de usar equipamiento especializado. Normalmente tienen caminos, verjas, luz eléctrica, guías turísticos y suele ser necesario pagar una cuota para poder entrar.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores y luego de una exhaustiva revisión bibliográfica que permitió consultar múltiples investigaciones tanto a nivel nacional como internacional, relativas a diseño de programas o planes de manejo de áreas protegidas, recreación y turismo en reservas de la biosfera, programas de ecoturismo de parques nacionales, entre otras; se tomó como base el procedimiento propuesto por Peña (2016) y se confeccionó la metodología para el diseño del programa para la puesta en valor de uso turístico de los atractivos asociados al sistema cavernario del destino Gibara que consta de cinco fases e incluye diecisiete pasos, tal y como se muestra en la figura 1.

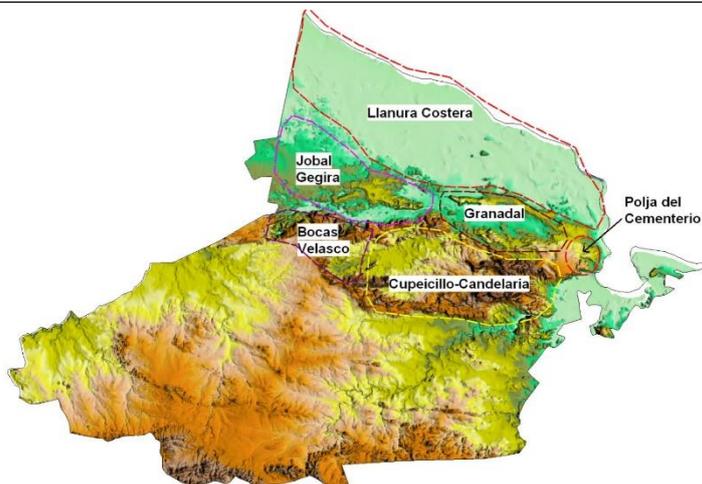


**Figura 1.** Metodología para el diseño del programa para la puesta en valor de uso turístico de los atractivos asociados al sistema cavernario del destino Gibara

Se realizó una aplicación parcial de la metodología diseñada, lo cual implicó la creación de un equipo integrado por nueve especialistas graduados de nivel superior o medio superior, con cinco años o más de experiencia profesional, conocimientos relacionados con el sistema cavernario del destino y sobre el diseño y desarrollo de programas turísticos. Los especialistas fueron capacitados a través de talleres, principalmente dirigidos a la actualización profesional de los mismos, con respecto a las características que presentan las cavidades y a las legislaciones vigentes sobre el manejo de las mismas.

Luego se realizó la recopilación y análisis de la información sobre el sistema cavernario del destino Gibara, que cuenta con numerosas cavidades interesantes desde el punto de vista espeleológico y paisajístico, pues posee un carst muy característico de esa zona formado esencialmente por la circulación hídrica subterránea, sin que hayan intervenido en estos procesos corrientes superficiales. Las formas endocársticas son muy notables existiendo numerosas dolinas, poljes y extensos campos de lapiéz.

Al analizar las distintas características morfológicas, geológicas, genéticas y carstológica de la región, Gibara se subdivide en seis sectores, tal y como se muestra en la figura 2.



**Figura 2:** Los sectores del karst de Gibara

**Fuente:** Gibara en busca de un tesoro. Nápoles-Cabrera, Adriana (2019)

**Sector Llanura costera:** Formada por una extensa llanura costera kárstica en la que la mayoría de las cavernas son de origen freático, se hallan completamente inundadas y poseen generalmente un solo nivel de galerías.

**Sector Granadal:** Constituido mayoritariamente por sistemas de terrazas marinas y la mayor parte de las cavidades son de origen freático, poseyendo en muchos casos lagos activos en sus sectores más profundos. Generalmente tienen dos niveles de galerías bastante rectilíneas, comunicados por pequeños resaltes.

**Sector Cupeicillo-Candelaria:** Aquí se encuentran las alturas de la Sierra de Candelaria y Cupeicillo, elevaciones erosivas y patrogénicas que conservan huellas de antiguas terrazas marinas que representan un complejo horst asimétrico constituido por bloques de caliza, dolomita y brechas calcarias, en los que se ha desarrollado un intenso karst. Las cuevas que más abundan son las de origen vadoso y están constituidas por conductos verticales.

**Sector Jobal-La Gegira:** Se desarrolla en parte sobre el macizo Cupeicillo en su porción más occidental y sobre un curioso sistema de poljes longitudinales de fondos cóncavos, cuya disposición areal y posiciones escalonadas reflejan su origen, en una red de valles antiguos fuertemente karstificados. La mayor parte de las cavidades son freáticas, con pisos horizontales y pequeños pozos que comunican unos niveles con otros.

**Sector Polje del Cementerio:** Formado por un interesante polje, en cuyo fondo se abren las mayores cavidades de toda la región de Gibara, que constituyen un sistema cavernario con un desarrollo total cartografiado de 11000 m. La mayor parte de las cavernas son de origen freático y en ellas se forman 7 niveles de galerías, estando el inferior ocupado por las aguas freáticas que constituyen lagos medianos intercomunicados entre sí por medio de sifones o bóvedas sifonantes.

**Sector Bocas-Velasco:** Formado por dos paisajes muy diferentes desde el punto de vista geomorfológico. El primero está constituido por la porción Oeste de la Sierra de Candelaria y el segundo por un gran polje que separa la mencionada sierra de las Lomas

de Cupeicillo. El fondo de dicho Polje está constituido por grandes extensiones de roca estructural, parcialmente cubierta por depósitos terrígenos, que desciende escalonadamente hasta la altura de 30 m s.n.m.

Seguidamente se realiza el diagnóstico del estado actual de los atractivos asociados a las cavernas en el destino Gibara, el cual facilitó la caracterización de las formaciones cársticas con potencialidades para su puesta en valor como cuevas turísticas, sustentada en investigaciones desarrolladas aproximadamente en los últimos veinte años. Fueron identificadas cinco formaciones con posibilidades de explotación de forma inmediata, estas son:

**Caverna inundada Tanques Azules:** Ubicada en las cercanías de la playa Caletones, es la mayor caverna inundada de Cuba con 3 225 m de desarrollo total, sus aguas, de una transparencia asombrosa mantienen una temperatura promedio de 24° C y en ellas existe una variada fauna acuática entre la que se pueden encontrar peces ciegos, crustáceos y anguilas, entre otros animales. Destaca la amplitud de los salones y galerías, que permiten fácilmente transitar por ellos sin levantar sedimento de los pisos cavernarios, evitándose de esta forma el desagradable fenómeno de la turbidez de las aguas, por lo que estas siempre se mantienen cristalinas y con una visibilidad de más de 20 m.

**Cueva Los Panaderos:** Se encuentra ubicada en el sector polja del cementerio, en cuyo fondo se abren las mayores cavidades de toda la región de Gibara, que constituyen un Sistema Cavernario con un desarrollo total cartografiado de 11000 m. En su interior se pueden encontrar lagos medianos intercomunicados entre sí por medio de sifones o bóvedas sifonantes. Además, en su interior se encuentran diferentes manifestaciones de fauna y flora.

**Cueva La Fuente:** Se ubica en la Sierra de Candelaria, aproximadamente a dos kilómetros al norte-noroeste del poblado de Tumbadero y el acceso hasta ella es relativamente fácil pues es a través de un camino que conduce desde el poblado hasta la entrada de la misma. Posee 1 200 m de extensión, la más extensa de la Sierra de Candelaria, de la cual pueden ser visitados unos 400 m correspondiendo estos a los más bellos de la cavidad. Presenta un pequeño lago que le da nombre a la caverna y mantiene el agua hasta en épocas de sequía.

**Cueva de La Masanga:** Se encuentra ubicada en las Lomas de Cupeicillo, en la ladera Este de estas elevaciones, frente a la llanura costera que se extiende hasta la bahía de Gibara. Se trata de una pequeña cueva de unos 80 m de recorrido total, su piso es plano no presentando desniveles y la mayor parte de ella se halla iluminada por el sol, ya que presenta numerosas claraboyas. Sus mayores atractivos, se refieren a las cuestiones arqueológicas y paleontológicas, por la existencia de manifestaciones de convivencia de los aborígenes con el megalocnus rodens, el mayor mamífero que existió en Cuba, por lo que está planteado un museo arqueológico-paleontológico.

**Caverna El Fructuoso:** Una de las cavidades más importantes del sector cárstico Jobal-Gegira, la cual se encuentra ubicada a 700 m al noroeste del poblado El Jobal. Cuenta con una superficie aproximadamente de 820 m, un amplio lago de aguas puras y

crystalinas, donde viven conjuntamente camarones y peces propiamente cavernícolas, junto a peces de hábitad dulceacuícola como los gupis y otras especies parecidas.

En el siguiente paso, se seleccionan los indicadores para diagnosticar y evaluar el estado actual del sistema cavernario en el destino Gibara, los cuales permiten determinar los aspectos principales que limitan y entorpecen la puesta en valor de uso turístico de las mismas. El sistema de indicadores se propone sobre la base de las tres dimensiones para el desarrollo sostenible de un destino turístico, establecida por la OMT: ambiental, económica y sociocultural y añadiendo una cuarta denominada institucional, con el fin de dejar plasmadas las regulaciones y aspectos necesarios para establecer límites para la explotación turística en las cavernas.

En la tabla 1 se presenta el sistema de indicadores para el programa de puesta en valor del sistema cavernario en el destino Gibara.

**Tabla 1** Sistema de indicadores para el programa de puesta en valor del sistema cavernario en el destino Gibara

<b>Institucional</b>	<b>Ambiental</b>
Estatus legal del área	Calidad ambiental del aire, la atmósfera y la ventilación
Infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad turística	Cuidado y conservación de la fauna y la flora existente en las cuevas
Personal adecuado para el desempeño de la actividad turística dentro de las cuevas	Gestión de residuos sólidos
Equipos y herramientas necesarios para la actividad	Gestión de residuos líquidos
Coordinación entre instituciones para su puesta en valor	Calidad de las aguas
	Regulación para la explotación turística
<b>Sociocultural</b>	<b>Económico</b>
Participación comunitaria	Vías de financiamiento
Beneficio en las organizaciones del entorno	Financiamiento necesario para la puesta en valor
Relación con los actores internos y la población	Inversiones ambientales
	Uso de nuevas tecnologías
	Expectativas de los consumidores

Una vez aplicado el sistema de indicadores a cada una de las cavernas antes descritas y por cada una de las dimensiones mencionadas, se concluye que, en la totalidad de las cuevas, las dimensiones más afectadas son: la ambiental y la institucional respectivamente, sin embargo, en el resto de los ámbitos se señala que la incapacidad de manejo del presupuesto es el problema que mayormente afecta la dimensión económica. Por otro lado, la totalidad de los especialistas consultados afirma que las cuevas más afectadas por la comunidad son: la caverna Tanques Azules y la cueva Los Panaderos.

A partir de los resultados del diagnóstico y tomando como base la información que se obtuvo en el paso de análisis y recopilación de la información, se pasa al diseño del programa propiamente dicho, en el cual se identifican 4 ámbitos de trabajo a los que corresponden 4 objetivos específicos y 12 estrategias para las cuales han sido propuestas un total de 51 actividades.

### **Fundamentación del Programa**

El sistema cavernario del destino Gibara, por su belleza, endemismo e incluso complejidad, presenta suficientes atractivos para el desarrollo de una práctica turística especializada, donde se mezclen un conjunto de sensaciones y vivencias que puedan convertir la visita, en un momento inigualable y lleno de magia, solo basta crear las condiciones necesarias para su explotación, y unirlos a lo único y autóctono que caracteriza a estas cavidades, acompañado también de una hermosa naturaleza circundante, historia y tradición. Por ello resulta importante plantear un programa que recoja las medidas necesarias para la puesta en valor de uso turístico de estas cavidades.

### **Principales problemas identificados**

- Insuficiente señalización en los senderos hacia las cuevas y en el interior de las mismas
- Falta de protección e infraestructura en las cuevas
- Acceso ilegal a las cuevas
- Existencia de Guías ilegales
- No se aplica la legislación ambiental de las cavidades
- No se realiza inspección ambiental estatal a las áreas
- Incapacidad de manejo del presupuesto
- Ocurrencia de incendios
- Desechos sólidos y líquidos
- Falta una integración coherente entre los distintos gestores de las cavidades en el territorio

**Objetivo general:** Organizar y mejorar las condiciones actuales en las que se encuentra el sistema cavernario en el destino Gibara, para el desarrollo del espeleoturismo de forma sostenible, logrando la compatibilidad de estas actividades y la preservación de los valores naturales, históricos y culturales.

### **Objetivos específicos**

**Ámbito institucional:**

Lograr alta compatibilización y consolidación entre los implicados y responsables de las cuevas en el destino Gibara, con el fin de garantizar las condiciones óptimas para su explotación.

**Ámbito ambiental:**

Estimular el cuidado y la protección del Medio Ambiente y concientizar a los visitantes y comunidad de las repercusiones y consecuencias que trae consigo el descuido del entorno.

**Ámbito sociocultural:**

Estrechar el vínculo con la comunidad en el proceso de conservación de los recursos y valores naturales del entorno en que se encuentra y como segmento de apoyo para la realización de las actividades de aseguramiento que demanda la modalidad.

**Ámbito económico:**

Prever y gestionar todas las vías de financiamiento y formas de obtención de presupuesto para lograr la puesta en valor de uso turístico del sistema cavernario en el destino Gibara.

**Formulación de estrategias**

Para cada uno de los ámbitos definidos fueron establecidas las correspondientes estrategias.

**Ámbito Institucional**

- Estrategia 1: Compatibilizar a todos los niveles las cuevas seleccionadas para su puesta en valor de uso turístico y presentarlas para su aprobación al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) y Empresa Forestal Integral de Holguín.
- Estrategia 2: Crear o adecuar infraestructuras y equipamiento en función del uso público para elevar la calidad de la experiencia de los visitantes en las cuevas.
- Estrategia 3: Garantizar el recurso humano necesario, distinguido por su aptitud y actitud hacia el desarrollo del turismo sostenible y todas sus áreas vinculantes.
- Estrategia 4: Coordinar las responsabilidades específicas a las que debe responder cada organización implicada en la explotación turística de las cuevas.
- Estrategia 5: Garantizar el equipamiento y herramientas necesarias con la tecnología adecuada para la realización de las actividades espeleo turísticas.

**Ámbito Ambiental**

- Estrategia 1: Implementar mecanismos administrativos y sistemas de monitoreo ambiental y de visitantes, que aseguren una operación eficiente, funcionamiento de los ecosistemas, calidad de la experiencia, del recurso, de los servicios turísticos que responda a la corrección de las ineficiencias

- Estrategia 2: Desarrollar acciones que minimicen la contaminación del aire, agua y suelo y la generación de residuos por parte de la empresa turística, los visitantes y la comunidad.
- **Ámbito Sociocultural**
- Estrategia 1: Integrar y empoderar a las comunidades locales y otros actores públicos y privados en la planificación y la toma de decisiones acerca del manejo y el futuro desarrollo del turismo en las cuevas.
- Estrategia 2: Implementar acciones educativas y de interpretación y divulgación ambiental en las comunidades.

### Ámbito Económico

- Estrategia 1: Garantizar la capacidad de manejo contable–financiero institucional que asegure el control interno, la autogestión y la búsqueda de una distribución amplia y justa de los beneficios económicos y sociales resultantes de la actividad turística en las cuevas.
- Estrategia 2: Implementar encadenamientos productivos con el sector no estatal dirigidos a la dinamización de la actividad turística y la diversificación de las fuentes de empleo.
- Estrategia 3: Diseñar estrategias y actividades de comercialización y promoción que contribuyan a la comunicación de las nuevas ofertas y a la generación de ingresos.

Para cada una de las estrategias definidas por ámbitos, fueron propuestas las acciones a realizar para su consecución, las fechas de cumplimiento y los responsables del mismo; así como, la prioridad de cada acción. Por ejemplo, el cumplimiento de la Estrategia 3 del Ámbito Económico, presupone la realización de las actividades siguientes:

Acciones	Prioridad	Año de ejecución	Responsables
Destinar presupuesto a actividades de comercialización y promoción	1	2019-2020	Empresa Forestal Integral de Holguín
Diseñar trípticos que recojan la totalidad de las cuevas propuestas con sus principales características y atractivos	1	2020	Empresa Forestal Integral de Holguín, AAVV del destino Holguín
Diseñar posters u afiches que promocionen al destino Gibara con sus atractivos espeleos turísticos	1	2020-2021	Empresa Forestal Integral de Holguín

---

Diseñar vallas que incluyan imágenes de las cuevas del destino Gibara	1	2020-2021	Empresa Forestal Integral de Holguín
Proponer la inclusión de las cuevas en los videos promocionales del destino Holguín y de Cuba	1	2021	Empresa Forestal Integral de Holguín

---

## Resultados

Una vez implementado el programa se espera obtener los siguientes resultados:

1. Alto estándar y uso de tecnologías en las infraestructuras y equipamientos para el desarrollo de las actividades espeleo turísticas en las cuevas turísticas del destino
2. Entendimiento y disponibilidad entre los actores y decisores implicados en la explotación de las cuevas
3. Participación del sector privado en la implementación de cadenas productivas, para la dinamización de la actividad turística y diversificación de las fuentes de empleo
4. Manejo efectivo del presupuesto asignado para la explotación de las cuevas
5. Concientización ambiental de los visitantes, operadores turísticos, trabajadores de las cuevas y comunidades locales como resultado de implementar acciones de educación, interpretación y divulgación ambiental
6. Disminución de delitos y hechos que afectan la integridad de las cuevas como resultado de implementar los planes de protección y reducción de desastres.

El estudio realizado demuestra que el destino Gibara presenta condiciones óptimas para que se desarrolle un turismo especializado de eco aventuras, con énfasis en el espeleo turismo y espeleobuceo, basados en la sostenibilidad turística, de ahí que se proponga, además, un nuevo producto turístico: Parque Temático Espeleo turístico, como parte del cual se realizarán múltiples actividades que responden a las mencionadas modalidades.

El Parque Temático Espeleo turístico tendrá los siguientes objetivos:

- Ampliar y diversificar la oferta turística del destino Gibara.
- Lograr preferencia con respecto a los productos de los competidores.
- Incrementar los ingresos y utilidades del sector turístico en Gibara.
- Satisfacer la demanda de los turistas nacionales e internacionales.
- Responder a la política de desarrollo del Mintur para el período comprendido del 2016 al 2030 y a los Lineamientos del PCC.

La idea principal es contribuir a la diversificación de la oferta turística del destino Gibara, aprovechando las potencialidades que para el desarrollo del turismo de naturaleza se presentan en la localidad, en lo cual resultan de especial atractivo las actividades espeleo

turísticas posibles de desarrollar, recreando temáticamente cada espacio disponible para la puesta en práctica de las mencionadas actividades.

Se proponen las siguientes ideas para el diseño del Parque Temático Espeleo turístico:

- Diseño de un punto de información localizado en el centro de la ciudad de Gibara, con el objetivo de que los visitantes que deseen realizar un recorrido por el destino puedan informarse sobre lo que ofrece el producto.
- Diseño de un centro de espeleobuceo, que incluya aulas especializadas para el desarrollo de actividades científicas y la impartición de cursos de buceo, ambientadas con imágenes de las cavernas Tanques Azules y El Fructuoso respectivamente.
- Diseño de un centro de espeleología para el impulso del estudio e investigación del karst de Gibara con el fin de propiciar el cuidado y protección del mismo, continuar la actividad investigativa realizada hasta el momento y fomentar las expediciones científicas en este sentido, las que cada vez más resultan de interés para segmentos de mercado específicos.
- Intercambios en el ámbito de las expediciones científicas, tanto a nivel nacional como internacional, por lo que el centro de espeleología incluirá una sala de reuniones.

Se considerará, además, la existencia de lugares de restauración y recreación tematizados desde su diseño exterior e interior hasta el de sus servicios con las cuevas del destino. Para el alojamiento se propone utilizar el nivel habitacional actual y prospectivo con que cuenta el Complejo Turístico Gibara. El sector no estatal tiene un papel determinante, por lo que se utilizará como apoyo para el desarrollo de las actividades antes mencionadas, dígase restauración, alojamiento y transporte.

Dentro del Parque Temático, se propone la realización de las siguientes actividades:

**Espeleo turismo en la Cueva Los Panaderos:** recorrido por todo el interior de la cueva hasta donde está permitido su acceso, realizando la observación de las diferentes formaciones cársticas y geológicas, además de otras actividades como el rapel.

**Espeleobuceo en Tanques Azules:** Recorrido exterior, que debe hacerse a pie acompañado de caballos en los que se transportarán los medios de buceo. Durante el mismo se podrán observar especies de plantas propias de las zonas cársticas costeras y aves, además de la observación de diversas formaciones cársticas superficiales, como campos de lapiez, dolinas, etc. La parte final del recorrido y al mismo tiempo la más importante, se corresponde con la Caverna de Tanque Azul (la más extensa de las inundaciones de Cuba), y en ella se podrán observar galerías, salones, formaciones secundarias, etc., todo sumergido en las aguas; también se podrán ver ejemplares de la fauna avícola acuática.

**Espeleobuceo en El Fructuoso:** Se propone vincular esta actividad con el turismo rural, realizando un recorrido en tractor con carreta, utilizando medios de transporte del sector no estatal, hasta llegar al poblado cercano a la caverna. Mostrar a los visitantes la vida de

los campesinos y los sembrados de plátanos que allí se encuentran y su forma de cultivo en piedras huecas. Luego, se realizará el espeleobuceo en la caverna.

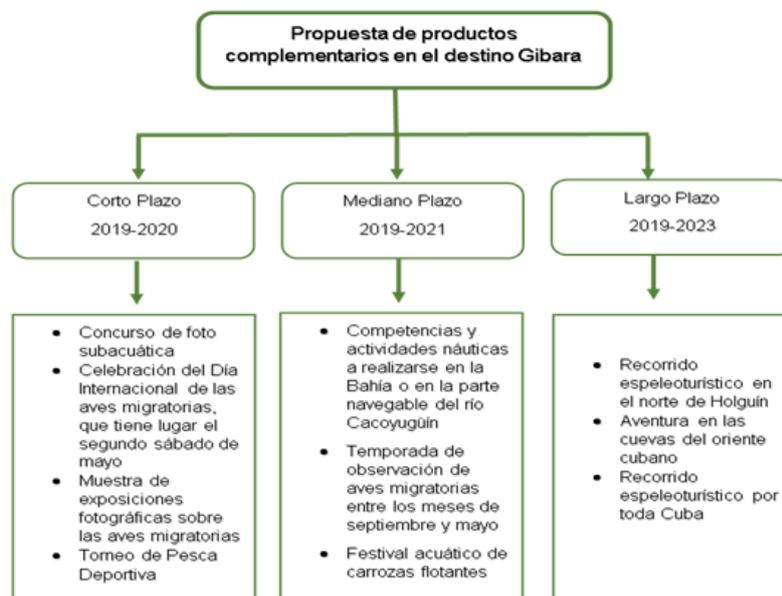
**Visita a la Cueva La Masanga:** Traslado en jeep hasta las cercanías de la cueva, recorrido en el interior de la misma decorada con su historia paleontológica y geológica, explicando al visitante la convivencia que existió allí entre los aborígenes y el megalocnus rodens.

**Visita a la Cueva La Fuente:** el trayecto hasta la cueva se realizará a pie, donde se podrán observar fenómenos cárnicos superficiales de gran magnitud como campos de lapíez gigantes, grandes dolinas, grietas, etc.; también la avifauna como tocororos, sinsontes, zunzunes, cartacubas, etc., así como numerosas especies de plantas propias de los bosques semidecuidos. También se podrá observar el desarrollo de la agricultura en estos terrenos cárnicos, un aspecto típico del lugar, y elementos relacionados con la historia, pues se podrá visitar la Capitanía del 4º Frente Oriental Simón Bolívar, ubicada en el área. En la segunda parte del trayecto (subterránea) se podrán observar innumerables espeleo temas del mundo subterráneo y se ofrecerán explicaciones sobre el origen de tales fenómenos. También se podrá ver parte de la fauna de estos recintos.

Finalmente, se proponen, además, productos complementarios para desarrollar a corto, mediano y largo plazo, los cuales se exponen en la figura 3.

Para todos los productos propuestos fueron identificadas las necesidades de materiales, herramientas y equipamiento requeridos para la puesta en valor de uso turístico de las cuevas, es decir, se identifica la infraestructura necesaria que deberá construirse o instalarse, de la cual destacan:

- Accesos
- Pasarelas en el interior de las cuevas
- Iluminación artificial con luces de tipo LEDs en el interior de las cuevas



**Figura 3:** Propuesta de productos turísticos en el destino Gibara

## **Valoración de la pertinencia del programa para la puesta en valor de uso turístico de las cuevas del destino gibara**

Finalmente se realiza la evaluación de la pertinencia y relevancia del procedimiento, el programa y los indicadores propuestos, según criterio de especialistas y empleando herramientas informáticas, estadísticas y matrices. Los expertos consultados plantearon que:

- La metodología propuesta para el diseño del programa, tiene relevancia y utilidad pues el índice de evaluación es de 4,452 lo que corrobora que las diferentes fases y pasos propuestos son pertinentes; no proponiéndose modificaciones, inclusiones ni exclusiones a la dicha metodología.
- El programa propuesto es de importancia y susceptible de aplicar pues, el índice es de 4,442; no proponiéndose modificaciones, inclusiones ni exclusiones al programa.
- Los ámbitos e indicadores que se proponen para la evaluación de la efectividad del manejo durante la implementación del programa, se dictaminan como relevante y útil pues el índice es de 4,547.

La investigación realizada permitió proponer el programa para la puesta en valor de uso turístico de los atractivos asociados a las cavernas en el destino Gibara, partiendo de identificar los principales problemas que impiden su explotación turística, y a partir de ello se plantearon acciones para la misma, contribuyendo igualmente al enriquecimiento de la oferta turística del destino y al dinamismo de la vida de los pobladores locales, además de generar oportunidades para ellos.

### **Conclusiones**

El cumplimiento del objetivo general de la presente investigación, así como la elaboración y aplicación de un programa para la puesta en valor de uso turístico del sistema cavernario del destino Gibara, ha permitido arribar a las conclusiones siguientes:

- El tema desarrollado es pertinente, debido a que la línea de investigación de la misma, se encuentra en conformidad con lo planteado en los Lineamientos 207 y 208 de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2017 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2017.
- El espeleo turismo como actividad turística dentro del turismo de aventura, constituye un tema actual con mucho auge y demanda a nivel mundial, sin embargo, todavía en Cuba, situándose en el destino Gibara, no se aprovechan al máximo los recursos y potencialidades que presentan para el desarrollo de esta modalidad de forma sostenible.
- La selección y diseño de los indicadores utilizados en la investigación, propició contar con una herramienta metodológica que permitiera el desarrollo del diagnóstico en el sistema cavernario del destino Gibara y la evaluación de la

efectividad del programa diseñado para la puesta en valor de uso turístico del mismo.

- Se diseñó un programa para lograr explotar turísticamente las cuevas seleccionadas, que una vez cumplido, contribuirá a la diversificación de la oferta de productos espeleo turísticos del destino Gibará en particular y de Holguín en general.

### Referencias bibliográficas

Cardet-Fernández, E., Clarke-Bloomfield, M. & Puente-Fernández, E. (2017, 16-19 mayo). El producto turístico territorial, una contribución al desarrollo local: el caso de Gibara. Paper presented at the Congreso Internacional de Desarrollo Local. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.

Casals-Corella, C., & Corella-Varona, J. (2006, 25-27 octubre). Un viaje a través de nuestro litoral. Potencial natural de Gibara, Holguín. Paper presented at the Primer Evento Internacional sobre Biodiversidad y Turismo BIOTUR´2006, Hotel Pernik, Holguín. Cuba.

Diccionario enciclopédico (2006). El Pequeño Larousse Ilustrado. México D.F.: Ediciones Larousse S.A.

Guarch-Rodríguez, J. J., & Pérez-Iglesia, L. (1998, 26-28 octubre). Potencial espeleoturístico de la provincia de Holguín, Cuba. Paper presented at the Primer Evento Internacional sobre Biodiversidad y Turismo BIOTUR´98, Playa Esmeralda, Holguín. Cuba.

Instituto Distrital de Turismo (IDT) (S/F). Turismo de naturaleza. Descargado de: <http://www.bogotaturismo.gov.co/Turismo%20de%20Naturaleza>.

Martínez-Pérez, R. (2013 diciembre, 1º). Turismo de Naturaleza en Áreas Protegidas y Silvestres en Holguín. Periódico Ahora! Descargado de: <http://holguinahora.blogspot.com/2013/12/turismo-de-naturaleza-en-areas.html>.

Martínez-Quintana, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible. Revista Arbor: Ciencia, pensamiento y cultura, 193 (785), (1-14).

Medina-Pérez, N., & Santamaría-Guerra, J. (2004). Turismo de naturaleza en Cuba. Ciudad de La Habana: Ediciones Unión.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MCIT). (2012). Política de Turismo de Naturaleza. Bogotá: Documento preliminar. Colombia

Ministerio de Turismo-CITMA-Ministerio de la Agricultura. (1999). Resolución Conjunta No. 1-99.

- Ministerio de Turismo. (2014). Resolución No. 50: Principios y procedimientos para la aprobación de los productos turísticos de naturaleza, de aventuras y rural en el territorio nacional. Publicada en la Gaceta Oficial de Cuba
- Nápoles-Cabrera, A. (2019). Gibara: en busca de un tesoro. Descargado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kARcOTIQmIcJ:www.aldia.cu/es/fotoreportajes/3964-gibara-en-busca-de-un-tesoro+%&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=cu>.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2019). Anuario Estadístico de Cuba 2018. Capítulo 3: Población. Edición 2019. (s. l.): ONEI.
- Organización Mundial del Comercio. (2019). Examen estadístico del comercio mundial 2018. Descargado de: [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2018\\_s/wts18\\_toc\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2018_s/wts18_toc_s.htm).
- Organización Mundial del Turismo. (2018). Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años. Descargado de: <https://www.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Documentos del 7mo. Congreso del Partido. La Habana, Cuba: Tabloides I y II. La Habana: UEB Gráfica Empresa de Periódicos.
- Peña-Peña, N. (2016). Programa de Gestión Ambiental para el desarrollo del turismo sostenible en el Sistema Provincial de áreas Protegidas, Holguín. Tesis en opción al título de Máster en Ciencias en Gestión Ambiental, Facultad de Economía, Universidad de Holguín,
- Pichs-Rodríguez, L. (2018 julio, 18). Desarrollarán Taller BIOTUR 2018 en Holguín los días 19 y 20. Periódico Ahora! Descargado de: <http://www.ahora.cu/es/holguin/2384-desarrollaran-taller-biotur-2018-en-holguin-los-dias-19-y-20>.
- Veloz-Placencia, G. (2018 marzo, 9). Más allá del turismo de sol y mar. Periódico Granma digital. Descargado de: <http://www.granma.cu/cuba/2018-03-09/mas-alla-del-turismo-de-sol-y-mar-09-03-2018-20-03-31>.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Cardet Fernández, E., Batista Rodríguez, D. D., & Menéndez Pérez, M. (2021). Programa para poner en valor de uso turístico atractivos del sistema cavernario del destino Gibara. Explorador Digital, 5(1), 244-262. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1501>



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**.



Recibido: 20-09-2020 / Revisado: 13-11-2020 / Aceptado: 04-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1502>



## **Producto turístico patrimonial para el batey azucarero Jaronú, desde un enfoque multidisciplinario.**

*Heritage tourism product for the Jaronú sugar mill, from a multidisciplinary approach.*

Dr. C. Gerson Herrera Pupo.<sup>1</sup>, Dr. C. María Elena Betancourt García.<sup>2</sup> & MSc. Geiser Perera Téllez<sup>3</sup>

### **Abstract**

The province of Camagüey is one of the most significant territories for Cuba's agro-industrial sugar heritage. Among its main exponents is the Jaronú sugar plantation declared in 2008 as a National Monument and which has historical, heritage and cultural singularities that merit its enhancement for tourist purposes as a complementary attraction to the prospective tourist development of the north of Camaguey. In this sense, the present work aims to show the multidisciplinary interrelation achieved at the Center for Multidisciplinary Tourism Studies (CEMTUR) of the University of Camagüey for the design of a heritage tourism product linked to the Jaronú sugar mill, as a faithful reflection of the culture - tourism relationship. The aforementioned interrelation is demonstrated starting from multidisciplinary conceptualization works on industrial heritage, the establishment of historical, social and cultural conditions for the development and consolidation of the sugar industry in the region, passing through studies of the potential and hierarchization of its attractions, the concretion of conceptual ideas for the design and operation of a visitor center in the referred batey, until reaching the conceptual design of a tourist product linked to the site.

<sup>1</sup> Profesor Titular, Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo (CEMTUR) de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz” – Cuba, Circunvalación norte KM 5 ½ Camagüey – Cuba CP74650, Teléfono: 32-266307, gerson.herrera@reduc.edu.cu

<sup>2</sup> Profesora Titular, Directora del Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo (CEMTUR) de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte y Loynaz” – Cuba, Circunvalación norte KM 5 ½ Camagüey – Cuba CP74650, Teléfono: 32-266307, elena.betancourt@reduc.edu.cu

<sup>3</sup> Master en Gestión Turística, Profesor Auxiliar, Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo (CEMTUR) de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte y Loynaz” – Cuba, Circunvalación norte KM 5 ½ Camagüey – Cuba CP74650, Teléfono: 32-266307, geiser.perera@reduc.edu.cu

**Key Words:** Sugar Heritage; Put In Value; Complementary Attractive; Patrimonial Tourist Product.

### Resumen

La provincia de Camagüey, es uno de los territorios de mayor significación para el patrimonio agroindustrial azucarero de Cuba. Dentro de sus principales exponentes se encuentra el batey azucarero Jaronú declarado en el 2008 Monumento Nacional y que posee singularidades históricas, patrimoniales y culturales que ameritan su puesta en valor con fines turísticos como atractivo complementario al desarrollo turístico perspectivo de la zona norte camagüeyana. En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo mostrar la interrelación multidisciplinaria lograda en el Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo (CEMTUR) de la Universidad de Camagüey para el diseño de un producto turístico patrimonial vinculado al batey azucarero Jaronú, como fiel reflejo de la relación cultura - turismo. Se demuestra la referida interrelación partiendo de trabajos multidisciplinarios de conceptualización sobre patrimonio industrial, el establecimiento de las condicionantes históricas, sociales y culturales para el desarrollo y consolidación de la industria azucarera en la región, pasando por los estudios del potencial y la jerarquización de sus atractivos, la concreción de ideas conceptuales para el diseño y funcionamiento de un centro de visitantes en el referido batey, hasta llegar al diseño conceptual de un producto turístico vinculado al sitio.

**Palabras Clave:** Patrimonio Azucarero; Puesta En Valor; Atractivo Complementario; Producto Turístico Patrimonial.

### Introducción

En los últimos años el turismo ha ido adquiriendo una notoria importancia que se manifiesta en el aumento del número de personas que se desplazan con fines turísticos de un lugar a otro, y en la búsqueda permanente de nuevas modalidades turísticas y en expansión y de la formulación de nuevos productos.

Ello presupone la creación de nuevos escenarios turísticos de futuro, donde se evite el deterioro que han sufrido aquellos productos tradicionales, vinculados a un uso indiscriminado de los recursos y a la ausencia de objetivos a largo plazo, por lo que el turismo se ha convertido en un elemento clave para la mejora de la calidad de espacios degradados y garantizar el mantenimiento y la preservación del patrimonio cultural.

El territorio camagüeyano, como una de las regiones más significativas de la agroindustria azucarera tanto en Cuba como en el escenario internacional, posee características peculiares que lo diferencian con respecto al resto del país, debido fundamentalmente a sus condicionantes, su formación y evolución.

Lo anteriormente planteado justifica la necesidad de realizar estudios que se complementen a las singularidades y potencialidades patrimoniales de la agroindustria azucarera en Camagüey. Específicamente estas necesidades han tenido como objeto de acción el batey azucarero Jaronú, ubicado en el centro de influencia de la actual zona

turística en desarrollo de la cayería norte de la provincia donde se prevé un desarrollo turístico acelerado a corto plazo y donde el estado cubano ha apostado con el máximo de recursos disponibles.

En este sentido, se considera la necesidad inminente de gestionar turísticamente el batey azucarero Jaronú a partir de: la carencia de productos turísticos autóctonos que revelan los valores más significativos del referido exponente del patrimonio industrial azucarero; la carencia de herramientas metodológicas que desde la perspectiva de la interpretación permitan gestionar adecuadamente este patrimonio; la necesidad por parte del MINTUR a escala nacional de potenciar con fines turísticos este atractivo del potencial industrial azucarero y su conversión en producto turístico; la creación de instrumentos que contribuyan a consolidar un producto turístico y temático del azúcar (ruta del azúcar Jaronú - Esmeralda); la necesidad de consolidar los valores de este espacio patrimonial de forma que la comunidad y los visitantes se identifiquen con estos valores; y la deficiente estrategia de promoción del batey azucarero Jaronú como atractivo turístico capaz de generar desarrollo a escala local y territorial.

Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo mostrar la interrelación entre varias disciplinas lograda en el Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo (CEMTUR) de la Universidad de Camagüey para el diseño de un producto turístico patrimonial vinculado al batey azucarero Jaronú. Todo ello partiendo de la necesaria conceptualización sobre patrimonio industrial y patrimonio agroindustrial azucarero, así como el establecimiento de las condicionantes para su desarrollo y consolidación, pasando por los estudios del potencial y la jerarquización de sus atractivos, la concreción de ideas conceptuales para el diseño y funcionamiento de un centro de visitantes en el referido batey, hasta llegar al diseño conceptual de un producto turístico vinculado al sitio.

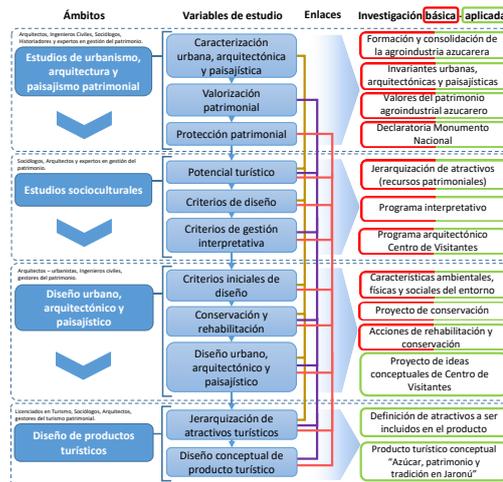
## **Desarrollo**

La concreción de una primera etapa de lo aquí presentado ha permitido formar parte del proceso de identificación, reconocimiento y caracterización de los valores patrimoniales que posee el referido batey azucarero y con ello ser parte justificativa para su declaratoria como Monumento Nacional por la Comisión Nacional de Monumentos en el 2008. Esta declaratoria ha propiciado estatus de protección a los valores patrimoniales singulares dado que es fiel reflejo de una etapa de la vida productiva y económica de la nación y mostrar aún de forma viva su desarrollo.

A su vez, los estudios realizados en torno a la identificación de su potencial turístico y la conceptualización de posibles productos turísticos vinculados al batey azucarero ya forman parte de la cartera de futuros productos turísticos complementarios de la zona norte Camagüeyana, una de las ocho priorizadas a nivel de país.

Se presentan cronológicamente y de acuerdo a un esquema metodológico investigativo y exhaustivo cada etapa de desarrollo del trabajo que abarca dos décadas de investigaciones

continúas desarrolladas por varios equipos de profesores y estudiantes de varias especialidades (arquitectura, estudios socioculturales, turismo, etc.) todos liderados por los referidos autores del CEMTUR.



**Figura 1:** Esquema metodológico de integración multidisciplinaria del proceso de creación de productos turísticos para el batey azucarero Jaronú.

**Fuente:** Elaboración propia

Como se muestra en la figura 1, el referido esquema metodológico que evidencia la integración multidisciplinaria del proceso de creación de un producto turístico que ha sentado las bases para la declaratoria de Monumento Nacional y a su vez deja establecido criterios a seguir para la implementación de futuros productos turísticos en el batey azucarero Jaronú y su área de influencia (paisaje asociado).

Se ha de tener en cuenta que este ha sido un proceso metodológico basado en estudios histórico lógicos y de observación analítica con criterios sistémicos y de análisis y síntesis de toda la información obtenida y acumulada a lo largo de los años de investigación y que comenzaron con el proceso de reordenamiento de la agroindustria azucarera en el año 2002 (Tarea de estado Álvaro Reynoso).

A continuación se desarrolla resumidamente la exposición de cada uno de los ámbitos donde se aprecia la integración multidisciplinaria que propició el crear investigaciones básicas y aplicadas de forma concatenadas y que han facilitado el contar en la actualidad con una detallada fuente documental para enfrentar futuros diseños de productos turísticos para el batey azucarero Jaronú u otro sitio patrimonial similar.

**El urbanismo, la arquitectura y el paisaje del batey azucarero jaronú como bien patrimonial.**

**Formación y consolidación de la agroindustria azucarera:**

La agroindustria azucarera cubana es reconocida por su valiosa historia y por ser fuente de identidad multicultural. A decir de Miguel Barnet (2005, p. 11) “Fue el origen de todo nuestro ser, la casa donde se gestó nuestra personalidad”. Su formación y consolidación se mantuvo relacionada con disímiles condicionantes que permitieron establecer un

escalonado y diferenciado sistema agroindustrial azucarero cuyas características se corresponden directamente con la historia de la nación.

La agroindustria azucarera cubana, durante poco más de cuatro siglos, experimentó cambios debido a diversas condicionantes socio-políticas, económico-tecnológicas, ambientales y culturales, que propiciaron su expansión y desarrollo. Se sucedieron desde tiempos de la Colonia hasta pocos años antes de 1959 tres grandes acontecimientos que marcaron el auge económico y el desarrollo constructivo agroazucarero en el país: El embargo comercial de Estados Unidos (1803-1808), las últimas Guerras de independencia de la metrópoli española (1886.1899), y la crisis mundial (1928-1933).

Posterior a 1959 la agroindustria azucarera experimentó cambios sustanciales en lo concerniente al modo de producción y a su relación social. La socialización de la producción, y la introducción de nuevas tecnologías facilitaron el incremento productivo, así como la construcción de nuevos centrales azucareros. Sin embargo, los precios impuestos internacionalmente, la falta de mantenimiento sostenido y de adquisición de insumos, entre otras condicionantes, llevaron a que en el año 2002 se reestructurara nuevamente el sistema agroazucarero en todo el país.

Ante la pérdida consecutiva de los principales atributos materiales e inmateriales vinculados a la agroindustria azucarera cubana, el patrimonio agroindustrial azucarero necesita de acciones de identificación y reconocimiento de sus valores patrimoniales con el fin de concatenar criterios para su protección y puesta en valor.

En la actualidad, la mayoría de los Centrales Azucareros, y sus respectivos componentes vinculados a la producción, ya sea la industria, el ferrocarril, las plantaciones, o el batey, aún persisten físicamente. Estos componentes se han visto amenazados por determinados procesos o sucesos acaecidos de forma directa e indirecta, lo que ha conllevado a la inminente pérdida de su autenticidad y de su integridad. El componente que mayores impactos ha sufrido desde el punto de vista socio – económico es precisamente el batey azucarero, que, anexo a la industria, tiene la función de brindar alojamiento a los administrativos, obreros y sus familias y ha llegado hasta hoy con un marcado deterioro físico.

La provincia de Camagüey, reconocida durante varios siglos como productora exclusiva de ganado, poseía desde el siglo XVII pequeñas manufacturas azucareras productoras de mascabado y raspaduras. Diversos sucesos políticos y económicos hacen que la región dé un giro en su tipo productivo, al pasar, de mayor productor ganadero nacional, a máximo productor azucarero a nivel internacional. El cambio fue favorecido por la construcción, en la provincia, de grandes centrales azucareros formados por una red de componentes vinculados directa o indirectamente con el proceso productivo azucarero. Con la construcción de las vías férreas, y debido a condicionantes externas en Camagüey, se fomentaron desde finales del siglo XIX y durante los 50 años posteriores cuatro concentraciones agroindustriales azucareras (Herrera, 2008).

**El batey azucarero jaronú. Monumento nacional:**

El conjunto agroindustrial azucarero Jaronú (construido en 1921) presenta la mayor calidad visual, integridad y autenticidad de sus elementos componentes. La integridad paisajística se refuerza por la atipicidad de su contraste cromático favorecido por el rojo de sus suelos y los campos de cultivo, así como por la existencia de hallazgos arqueológicos en sus límites, y por ser sitio donde ocurrieran hechos históricos de relevancia internacional. Posee el asentamiento agroindustrial azucarero de mayor tamaño, con el central azucarero de mayor capacidad, y con el batey azucarero de mayor integridad, autenticidad y atipicidad de toda la muestra, ambos construidos con capital norteamericano (Herrera, 2008, p.158).

Su batey azucarero es el mejor estructurado formal y funcionalmente, con un detallado sistema de zonas funcionales. La estructura vial es la de mejor estado de conservación y homogeneidad, y, de conjunto con el parque de mejor diseño de la muestra, se complementa la alta calidad paisajística del batey. La homogeneidad de los códigos arquitectónicos atípicos en sus edificaciones, y de las técnicas constructivas novedosas con respecto a su época y a sus similares, así como su buen estado de conservación, hacen que sea reconocido internacionalmente (Herrera, 2008, p.158)



**Figura 3:** Estructura urbana y principales partes y elementos componentes del batey azucarero Jaronú.

**Fuente:** Herrera, 2008, p. 90

La aplicación del proceso de valoración a nivel provincial arrojó que, de los seis conjuntos agroindustriales azucareros seleccionados, la mayoría posee mucho valor; mientras que Jaronú es el único que posee valor patrimonial excepcional. La investigación de Herrera (2008) permitió identificar a su vez Junto al Jaronú a otros cinco conjuntos agroindustriales azucareros como una concentración que, evaluada de acuerdo con los procedimientos establecidos por la UNESCO, permite ser identificada como un bien patrimonial del tipo paisaje cultural evolutivo vivo, por conservar vestigios de la función social e industrial, y tener características urbanas, arquitectónicas, paisajísticas e inmateriales íntegras, auténticas y atípicas.

### **Criterios para el diseño del centro de visitantes del patrimonio agroindustrial azucarero en el batey azucarero Jaronú.**

La interpretación del patrimonio como disciplina y herramienta de gestión permite poner en práctica diversos proyectos, concretados en la implementación de medios y equipamientos interpretativos para lograr objetivos vinculados a la preservación y difusión del legado patrimonial. Su surgimiento está relacionado con la necesidad de comunicar y hacer consciente al visitante o persona que visita un bien patrimonial sobre la necesidad de conservar y difundir sus más significativos valores, atravesado por la práctica de actividades de uso público que logren hacer compatible el uso y disfrute del bien visitado (Luís, 2012, p. 7).

Uno de los equipamientos de relevante importancia para alcanzar la meta interpretativa lo constituyen los Centros de Visitantes, equipamientos acondicionados especialmente para hacerle llegar al visitante de forma activa y creativa todo el conocimiento y los valores patrimoniales más significativos del lugar que visita (Luís, 2012, p. 7).

En Cuba se ha puesto en práctica esta modalidad, con la implementación de Centros de Visitantes en varias ciudades importantes del país, apoyado en las ventajas que estos brindan como equipamientos al servicio de la promoción e interpretación del patrimonio.

En el marco del actual modelo de gestión económica que impulsa el estado cubano, la promoción del patrimonio como vía para lograr captar ingresos por concepto de turismo constituye un factor clave de éxito; máxime si se tiene en cuenta que la industria del turismo está llamada a ser el sector más dinámico de nuestra economía; que ha venido experimentando en los últimos años un crecimiento vertiginoso, con resultados sustanciales en el plano económico y sociocultural. En tal sentido los Centros de Visitantes devienen en estrategia fundamental, pues constituye un equipamiento de incuestionable valor concebido para la interpretación y promoción del patrimonio.

### **Pasos metodológicos para la definición de los criterios de diseño:**

Dentro de este ámbito de la investigación se siguieron tres pasos metodológicos para la definición de los criterios de diseño del Centro de Visitantes del batey azucarero Jaronú (Luís, 2012, p.37).

**Paso 1:** Definir potencialidades para la interpretación del patrimonio agroindustrial azucarero en Jaronú.

**Paso 2:** Indicadores para la definición de criterios para el diseño del Centro de Visitantes.

**Paso 3:** Criterios para el diseño del Centro de Visitantes.

Los pasos anteriormente señalados describen los momentos que se han tenido presentes en la investigación para llevar a cabo la definición de los criterios de diseño para el Centro de Visitantes.

El primer momento dedicado a la definición de las potencialidades patrimoniales a interpretar en el Centro de Visitantes, ya que previamente a la etapa del diseño de estos equipamientos se requiere conocer las potencialidades patrimoniales del lugar y aquellas que por sus altos valores merecen ser potenciadas por encima de otras.

En la misma se agruparon por repertorios o conjuntos aquellos recursos patrimoniales con atractivo turístico que se encuentran en el batey Jaronú. Estos son:

- Conjunto industrial: Comprende todos los edificios que intervienen en el proceso productivo azucarero, con excepción de los talleres ferroviarios.
- Conjunto ferroviario: este comprende los talleres ferroviarios, las vías férreas y la estación de viajeros.
- Batey azucarero: comprende todo el repertorio habitacional y los edificios singulares de carácter social.

En un segundo momento se definieron los indicadores pertinentes para el diseño del Centro de Visitantes teniendo en cuenta los criterios planteados por los expertos a través de la aplicación del instrumento para la recogida de información, en este caso, la entrevista estructurada (Luís, 2012, p.44).

En lo referido al aspecto físico los expertos consideraron que el Centro de Visitantes debe estar marcado por la originalidad de su diseño, la mayoría coincidió en que este debe respetar los cánones que rigen la arquitectura local y por tanto estar integrados al entorno, de forma tal que los habitantes de la comunidad se logren identificar con el inmueble, así como con las funciones a las cuales está dirigido.

Los expertos coinciden en que el diseño del Centro de Visitantes debe tener una estructura de tipología industrial, que semeje la del antiguo central azucarero, que es el eje temático del conjunto, alrededor del cual se concentra toda la trama histórica y arquitectónica y que atesora gran parte del cúmulo de valores patrimoniales industriales del lugar.

Se establecieron de forma general los siguientes indicadores pertinentes para el diseño del Centro de visitantes en el batey azucarero Jaronú:

- Diseño acorde con la arquitectura local.
- Evitar las construcciones sobredimensionadas o excesivamente vanguardistas. Debe de estar integrado con el medio, para ser capaz de promover los valores patrimoniales del lugar.

- Procurar no copiar otros diseños. El equipamiento debe estar adaptado a las características y materiales propios de la localidad. La autenticidad del diseño facilitará la eficacia del equipamiento posibilitando su integración en el entorno.
- Adaptar completamente el edificio a personas con necesidades especiales.
- Tener en cuenta las medidas de seguridad propias de locales públicos, como salidas de emergencia, alarmas contra incendios, etc.
- Aprovechamiento detallado de las técnicas de interpretación patrimonial.

En el tercer y último momento se proponen los criterios para el diseño del Centro de Visitantes, con los elementos antes desarrollados y explicados para el caso del batey azucarero Jaronú. Esta información responde a los planteamientos realizados por los expertos, los cuales son considerados de gran interés para enriquecer el resultado de esta investigación y aportar elementos suficientes para justificar y su diseño.

El edificio que acogerá al centro de Visitantes deberá cumplir con los siguientes criterios de diseño (características arquitectónicas):

- Debe ser una construcción de tipo industrial, teniendo en cuenta que deberá estar ubicado cercano a la zona de la industria (central azucarero).
- La fachada estará en correspondencia con las características del entorno, teniendo presentes los elementos arquitectónicos que predominan en él, aunque contará con algunos motivos más contemporáneos, como cristales y el uso de estructuras compuestas (acero - hormigón).
- Se utilizará como material constructivo el mampuesto para los muros (cierre vertical) y la cubierta deberá ser preferiblemente de zinc galvanizado con un elevado puntal manteniendo la escala del conjunto.
- Para su construcción se aprovecharán como sistema portante las vigas y columnas existentes en el sitio.
- Se desarrollarán espacios funcionales acordes a las necesidades a cubrir, siendo las salas de medios interpretativos la que condicionen la estructura funcional.

### **Programa arquitectónico general:**

Para el emplazamiento del Centro de Visitantes se seleccionó el espacio de lo que fuera parte de uno de los almacenes pertenecientes al central, teniendo en cuenta la amplitud del área que ocupa, de ahí que pueda brindar una capacidad de carga mucho mayor y la posición en que se ubica con respecto al Central (industria), a las vías férreas y al batey azucarero.

El Centro de Visitantes del batey azucarero Jaronú deberá poseer nueve espacios funcionales que se desarrollarán a partir de un espacio relacionador que es la recepción. Estos espacios se agrupan en tres zonas funcionales específicas: la zona funcional de servicio (Recepción, tienda y cafetería), la zona funcional de apoyo (Biblioteca, aula taller y sala de conferencia), y la zona funcional interpretativa (estación, sala Jaronú y sala de

exhibiciones). En la figura 4 se observa el esquema de relación funcional de todos los espacios.

Como parte del sistema de actividades interpretativas propuestas que comprende medios interpretativos tradicionales (maquetas, poster, audiovisuales, piezas museísticas, etc.), se propone como medio interpretativo personal un recorrido temático en tren desde el batey azucarero hasta la estación de viajeros distante 2 kilómetros del referido Centro de Visitantes.

El recorrido se realizará en tren teniendo en cuenta la importancia que reviste sus valores patrimoniales y significación en la historia de la localidad. Este recorrido resulta de mucha importancia al incluir la presencia de un guía o intérprete que puede otorgar mayor riqueza a la interpretación, ya que es la comunicación verbal la forma más directa de transmitir el mensaje al público. De su destreza y habilidad para captar la atención de los visitantes dependerá en gran medida el éxito del paseo.



**Figura 4:** Esquema de relaciones funcionales del Centro de Visitantes del batey azucarero Jaronú.

**Fuente:** Luís, 2012, p. 51

Este tren a su vez funcionará como medio de transporte a los pobladores locales con la finalidad de dirigirse hasta la estación de viajeros, logrando así dar respuesta a uno de los principales problemas sociales de los pobladores y a su vez permitirá la interacción de los visitantes con la población local.

El tren deberá estar acondicionado al efecto y se trasladará por el ramal que conecta al batey azucarero con la estación de viajeros, el regreso se realizará por la misma ruta, permitiendo apreciar el procedimiento llevado a cabo en el patio ferroviario, así como los valores patrimoniales y paisajísticos del entorno.

Tema a desarrollar en el recorrido: “Acercamiento al patrimonio ferroviario vinculado a la agroindustria azucarera del conjunto agroindustrial Jaronú.”

Título: “Ferrocarril azucarero Jaronú”.

Objetivos:

- 1- De conocimiento: que el visitante sea capaz de reconocer los valores patrimoniales del conjunto agroindustrial azucarero Jaronú y su ferrocarril como los exponentes representativos del patrimonio agroazucarero cubano.
- 2- Emocional: que el visitante sienta y viva la importancia histórica y patrimonial que encierra el batey azucarero Jaronú.
- 3- De actitud/comportamiento: que el visitante adopte un comportamiento que no afecte negativamente el entorno y que contribuya a su conservación.

**Proyecto arquitectónico de centro de visitantes del patrimonio agroindustrial azucarero en el batey azucarero jaronú.**

Las integraciones de partes nuevas en edificios existentes, así como de nuevos edificios en contextos de valor han constituido en cada periodo de la arquitectura, una respuesta de solución urbano-arquitectónica al deterioro lógico y la necesidad de las transformaciones que se van produciendo con el paso del tiempo.

Para integrar lo nuevo con lo viejo se hace necesario hacer una integración que este motivada por criterios compositivos, lo que no significa realizar una copia de la arquitectura pasada, sino un estudio de sus características orgánicas de aquellos criterios que han sido retomados de una etapa u otra y que en síntesis han brindado la continuidad necesaria en la evolución histórica de la vieja ciudad (Brolin, 1984).

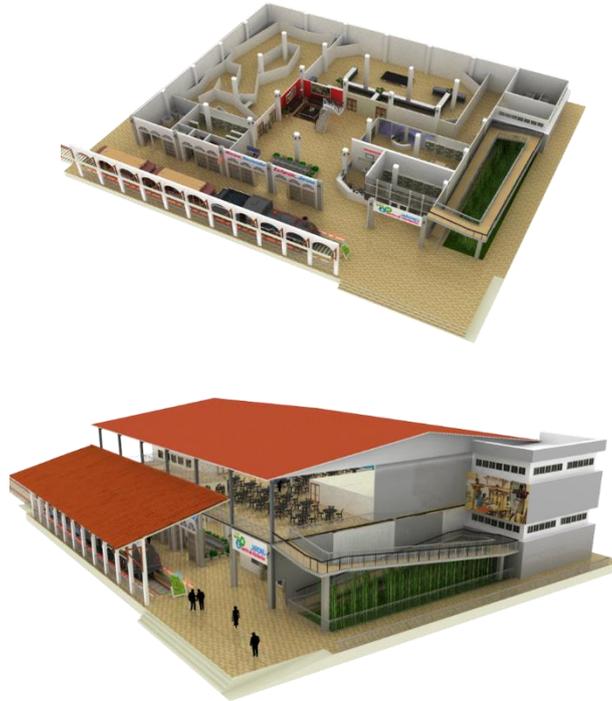
Para la realización del proyecto arquitectónico (proyecto de ideas conceptuales) se procedió a diseñar un esquema (Ver figura 5) que muestra la vinculación de los espacios ya establecidos en el programa arquitectónico definido en el ámbito precedente (Criterios de diseño), los cuales estarán organizados en los dos niveles previstos y conectados por una escalera y una rampa para personas con limitaciones especiales.



**Figura 5:** Vinculación de los espacios del centro de visitantes del batey azucarero Jaronú.

**Fuente:** Santisteban y Hernández, 2012, p.43

Se definieron tres variantes de zonificación y relación de las zonas funcionales y cuatro variantes de estructuración volumétrica del centro de visitantes del batey azucarero Jaronú como parte del proceso lógico de diseño arquitectónico que plantea la aproximación sucesiva a la solución final. Se logró finalmente un edificio funcional y estéticamente integrado al entorno con elementos identitarios de la arquitectura propia de los edificios industriales (altos puntales, estructuras de acero y hormigón, cubiertas metálicas inclinadas) y motivos figurativos devenidos de la arquitectura doméstica predominante en el batey azucarero (cubiertas inclinadas, arcos, amplios vanos, pisos y mobiliario, lambrequines, cartelas, aleros de tornapunta, etc.) (Ver figura 6).



**Figura 6:** Planta arquitectónica y volumetría del Centro de Visitantes del batey azucarero Jaronú.

**Fuente:** Santisteban y Hernández, 2012, p.60 y 61

### **Formatos promocionales del centro de visitantes del batey azucarero Jaronú:**

Como parte del proceso de diseño arquitectónico se añadieron a este ámbito la propuesta de tres elementos propios del diseño gráfico y documental que aportan identidad al proyecto arquitectónico del centro de visitantes y complementan el producto turístico y la puesta en valor de sus características patrimoniales.

En primer lugar se diseñó un mapa temático que agrupa las principales características y condiciones de accesibilidad y de relaciones del batey y sus valores patrimoniales. En segundo lugar se conformó un video promocional del centro de visitantes y su vínculo con el batey azucarero (ver figura 8). Y finalmente se diseñó una señalética afín (ver figura 9).



**Figura 7:** Mapa temático y video promocional del Centro de Visitantes del batey azucarero Jaronú.

**Fuente:** Santisteban y Hernández, 2012, p.73 y 74



**Figura 8:** Señalética del Centro de Visitantes del batey azucarero Jaronú.

**Fuente:** Santisteban y Hernández, 2012, p.75

### **Producto turístico conceptual “azúcar, patrimonio y tradición en Jaronú”.**

A partir de todo el respaldo investigativo y de proyección realizado por cerca de dos décadas teniendo como objeto de investigación al batey azucarero Jaronú y a sus características y valores patrimoniales, se han desarrollado diversos acercamientos a posibles productos turísticos de forma conceptual. Sin embargo, recién se acaba de concretar un producto turístico conceptual (Pimentel, 2019) que integra de forma consciente los diversos ámbitos expresados en el presente trabajo.

Para el desarrollo conceptual del producto “Azúcar, patrimonio y tradición en Jaronú” se asumió la “Metodología para el diseño de productos turísticos” del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo; GEDELTUR de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río (Gómez, 2012) por poseer una estructura de diseño específica y sistemática acorde al presente trabajo, y a que describe de forma detallada el procedimiento para el desarrollo de un producto turístico y estar enmarcado

en Cuba. Es necesario señalar que para el diseño del presente producto se desarrollaron solamente dos fases completas del procedimiento y una parte de la tercera fase, toda vez que se ha desarrollado en un primer momento como producto conceptual.

### **Fase I: Proceso de Identificación de la Demanda**

En el caso de la presente investigación se trabajó con un estudio de campo basado en mercados futuros, con clientes que acceden mayoritariamente al producto como opcional complementaria obtenida desde uno de los hoteles de sol y playa del destino Cayo Cruz quien será el principal emisor. Se prevé que una vez concretada la etapa de diseño definitivo del producto se deberá realizar el análisis de las tendencias actuales de los principales mercados emisores, así como, su comportamiento, y motivaciones.

Se propone que el producto esté dirigido fundamentalmente a grupos de personas con un alto nivel cultural, que aprecian y respetan los bienes culturales, que generalmente sean viajeros frecuentes, educados y amigables en sus encuentros con personas de otras culturas. Se prevé además que se caractericen en particular por: ser personas adultas en plena madurez, o jóvenes con amplios conocimientos culturales entre 30 y 60 años, tener un nivel educativo y económico superior al turista medio, tener la posibilidad de desplazarse en épocas de temporada baja. Que muestren interés por desplazamientos geográficos por el interior, ser exigentes con los servicios que recibe, que decidan el producto con antelación en función de sus intereses culturales.

### **Fase II. Diseño del Producto.**

Se identificaron los principales recursos (atractivos) tangibles e intangibles que posee el batey azucarero y que están en correspondencia con la definición de las características y valores patrimoniales que poseen estos recursos determinados en el primer ámbito del presente trabajo.

Se definieron como principales atractivos tangibles para el diseño conceptual del producto: La iglesia, la antigua casa del administrador, el parque, las escuelas, las cuarterías (barracas), el hotel, la estación de ferrocarril y el central. Todos fueron debidamente caracterizados de acuerdo a su potencial como atractivo patrimonial susceptible de convertirse en atractivo turístico (Pimentel, 2019, p. 41 a 47). Como atractivos tangibles se caracterizó la imagen formal y social del batey; los hechos históricos relevantes; en lo cultural la estructuración social y el acervo cultural del asentamiento; la originalidad del batey por su estructura; el reconocimiento exportador de la industria; el entorno ambiental singular, entre otros aspectos relevantes (Pimentel, 2019, p. 48 y 49).

Finalmente se ha diseñado una ficha del producto donde se recogen las características generales que ha de tener el producto: Breve descripción, imágenes actualizadas del producto, hora de inicio y tiempo de duración, actividad a desarrollar, descripción de la actividad, y medios materiales y recursos humanos necesarios. En este sentido se ha propuesto un producto conceptual que iniciando a las 10:00am recorrerá la totalidad de los atractivos tangibles haciendo en todo momento alusión a los atractivos intangibles e

interactuando en todo momento con la comunidad. Será un producto debidamente respaldado por medios interpretativos y deberá soportarse en el centro de visitantes planificado y diseñado afín a las características del sitio patrimonial.

### **Conclusiones**

- El batey azucarero Jaronú es fiel exponente del patrimonio agroindustrial azucarero cubano y posee características excepcionales con altos valores patrimoniales y una imagen singular. Su ubicación cercana al destino turístico en construcción al norte de la provincia (Cayo Cruz), propicia el que sea uno de los principales recursos culturales a convertirse en un producto turístico, toda vez que es Monumento Nacional y que se han acometido labores de conservación y rehabilitación de su infraestructura que soportaría un posible producto turístico que ponga en valor a este valorado sitio patrimonial cubano.
- La definición de criterios de diseño y con ello el establecimiento de indicadores y de un programa arquitectónico para un Centro de Visitantes en el batey azucarero Jaronú, propició se diseñara un edificio con características arquitectónicas mimetizadas con la imagen industrial del entorno y con elementos figurativos singulares de la arquitectura doméstica del batey. Además, se diseñaron espacios que acogen zonas funcionales de servicio y de apoyo a las zonas de desarrollo interpretativo, todas complementadas con un recorrido temático ferroviario.
- El producto turístico conceptual “Azúcar, patrimonio y tradición en Jaronú” se desarrolló como un primer acercamiento a un producto turístico que integra y se nutre de la totalidad de los estudios precedentes sobre las características y valores patrimoniales y culturales del batey azucarero Jaronú. Se desarrolló a su vez como estudio preliminar exploratorio y fuente documental para futuros productos complementarios asociados a este sitio patrimonial.
- El presente trabajo demostró la integración multidisciplinaria de varias especialidades investigativas y académicas en torno a un objeto de investigación y mediante al apoyo en varios campos de la ciencia. En la totalidad de los ámbitos abordados se ha mantenido la premisa del vínculo cultura – turismo y la interrelación dependiente de estas con la necesaria integración de procesos para la gestión sostenible del turismo en espacios patrimoniales.

### **Referencias bibliográficas**

Pimentel Guevara, Y. (2019). Conceptualización del producto turístico “Azúcar, patrimonio y tradición en Jaronú”. Tesis de pregrado. Licenciatura en Turismo. Universidad de Camagüey. 85p.

Brent C. B. (1984). La arquitectura de integración. España.

- Herrera Pupo, G. (2014). Concentraciones agroazucareras de Camagüey. Condicionantes de su consolidación territorial. En revista Arquitectura y Urbanismo. Vol. XXXV, No. 1, enero-abril 2014, Facultad de Arquitectura, Instituto Superior politécnico José Antonio Echeverría.
- Herrera Pupo, G. (2014). Jerarquización de los recursos urbanos y arquitectónicos del patrimonio industrial azucarero de la provincia de Camagüey en Cuba. En revista electrónica Museología & Patrimonio. Programa de Posgraduación de Museología y Patrimonio de la Universidad de Río de Janeiro. Vol. 7 Número 1.
- Herrera Pupo, G. (2013). El papel de la Industria azucarera en la estructuración territorial de la provincia de Camagüey. En revista Ciência & Trópico. Fundación Joaquim Nabuco. Vol. 36, No. 2. Recife, Brasil.
- Herrera Pupo, G. (2008). El patrimonio agroindustrial azucarero de Camagüey. Tesis doctoral. CUJAE. 200p.
- Herrera Pupo, G. (2006). Los bateyes azucareros de la provincia de Camagüey. En Revista Arquitectura y Urbanismo No. 2 del 2006, Vol. XXVII, pp.67-72. Ed. Facultad de Arquitectura, ISPJAE, La Habana.
- Herrera Pupo, G. (2007). El patrimonio edificado de los bateyes azucareros de la provincia de Camagüey (Cuba). En Boletín de Arte. No. 28. pp. 555-570. Ed. Departamento de Historia del Arte, Universidad de Málaga, España.
- Herrera Pupo, G; Pedro Bueno, Aurora. (2004). Los Asentamientos Industriales Azucareros como base de un Destino Turístico el caso de los bateyes en Camagüey, Cuba. En Creating a Framework for Tourism Policy and Destination Management. Organización Mundial del turismo. Madrid, España. Alojado en <http://www.world-tourism.org/education/PDF/madrid-june2004/Pedro-Herrera.pdf>
- Barnet, M. (2005). “La cultura que generó el mundo del azúcar”, Revista Cubana de Antropología Catauro, Año 6, No.11, Ed. Fundación Fernando Ortiz, La Habana.
- Luis Gómez, Y. (2012). Criterios para el diseño del Centro de Visitantes del Patrimonio Agroazucarero del Batey Jaronú, en Esmeralda, Camagüey. Tesis de pregrado Licenciado en estudios socioculturales. Universidad de Camagüey. 63p.
- Santisteban Moreno, A. y Hernández Marrero, Y. (2012). Centro de Visitantes para la interpretación del procesamiento agroindustrial de la caña de azúcar en Jaronú. Tesis de pregrado. Arquitectura. Universidad de Camagüey. 91p.

---

Gómez, G. (2012). Metodología para el diseño de productos turísticos. Pinar del Río, Cuba: Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo, Universidad de Pinar del Río.



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Herrera Pupo, G., Betancourt García, M. E., & Perera Téllez, G. (2021). Producto turístico patrimonial para el batey azucarero Jaronú, desde un enfoque multidisciplinario. Explorador Digital, 5(1), 263-280. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1502>



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**.



Recibido: 21-09-2020 / Revisado: 14-11-2020 / Aceptado: 05-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1503>



## Pautas metodológicas según las bases de planes de estudio “E”. Gestión de agencias de viajes.

*Methodological guidelines according to the bases of study plans "E".  
Management of travel agencies.*

MSc. Rebeca Olivera Elosegui.<sup>1</sup>, MSc. Maité Rodríguez González.<sup>2</sup>

### Abstract

The Bachelor's Degree in Tourism is immersed in the process of assimilation of the "E" study plan, which has led the different groups that make up the disciplines to focus on adapting their subjects, and their contents, to the new ones trends and particularities of the new study plan. Such is the case of the Management of travel agencies, which is part of the base curriculum of the race and contributes to understanding the products "trips", essential theme to acquire a perception of the tourism phenomenon. That is why it is defined as the general objective of this research the application of the methodological guidelines according to the conceptual design bases of Plan “E” in the teaching-learning process of the subject Management of Travel Agency of the Degree in Tourism. Bibliographic analysis, documentary analysis, open interviews to professors and students and 2 questionnaires to students of the Bachelor of Tourism degree were applied as main methods, obtaining as main results the definition of the pertinent methodological guidelines for the subject and its impacts. in the teaching-learning process

**Keywords:** "E" Plan, Travel Agencies, Trends, Methodological Guidelines.

### Resumen

La carrera de Licenciatura en Turismo se encuentra inmersa en el proceso de asimilación del plan de estudio “E”, lo que ha propiciado que los diferentes colectivos que integran las disciplinas se enfoquen a adaptar sus asignaturas, y contenidos de las mismas, a las nuevas tendencias y particularidades del nuevo plan de estudio. Tal es el caso de la Gestión de agencias de viajes, la cual es parte del currículo base de la carrera y contribuye a comprender los productos “viajes”, temática imprescindible para adquirir una percepción del fenómeno turístico. Es por ello que se define como objetivo general de la

<sup>1</sup> Máster en Marketing, Comunicación y Gestión Empresarial. Profesora Auxiliar de la Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba. E-mail: rolivera@ftur.uh.cu

<sup>2</sup> Máster en Gestión Turística. Profesora Auxiliar de la Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba. E-Mail: mrodriguez@ftur.uh.cu

presente investigación la aplicación de las pautas metodológicas según las bases conceptuales de diseño del Plan “E” en el proceso de enseñanza aprendizaje de la asignatura Gestión de Agencia de Viajes de la Licenciatura en Turismo. Se aplicaron como principales métodos el análisis bibliográfico, el análisis documental, las entrevistas abiertas a profesores y estudiantes y 2 cuestionarios a estudiantes de la carrera de Licenciatura en Turismo, obteniéndose como resultados primordiales la definición de las pautas metodológicas pertinentes para la asignatura y sus impactos en el proceso de enseñanza aprendizaje.

**Palabras Clave:** Plan “E”, Agencias De Viajes, Tendencias, Pautas Metodológicas.

## Introducción

La Licenciatura de Turismo en Cuba, al igual del desarrollo del sector homónimo, resulta relativamente nueva en la Educación Superior; aspecto que ha marcado su evolución y adaptación a las necesidades prácticas del país, fundamentado en las experiencias propias y la transferencia de los centros de educación turística de referencia mundial.

Una aproximación general en este contexto, lo ha constituido el tránsito al llamado Plan “E”, el cual desde su enfoque significa un reto a la preparación del docente, toda vez que rompe de alguna forma con métodos establecidos y desplegados durante la historia de la carrera.

De tal forma, el Plan “E” se orienta al aprendizaje significativo, al enfoque integrador y a la creación y desarrollo de competencias, modificando el rol del docente de centro a facilitador, de la reproducción a la creación, de la transmisión de conocimiento

s a la autogestión del conocimiento, apoyados por las novedades del entorno tecnológico, con énfasis en la información y la comunicación.

Las características de la agencia de viajes; núcleo de la asignatura del caso, exigen del profesional una visión integral de la actividad turística, así como una integración e interacción de todas las áreas de la gestión empresarial, a tenor de las particularidades de una empresa, definida por autores como fundamental para el turismo, en sus funciones de productor y distribuidor.

Los elementos anteriores indican la definición de un problema de carácter metodológico:

¿Cómo aplicar las bases conceptuales del Diseño de los Planes E de la Educación Superior cubana (Ministerio de Educación Superior), en la asignatura Gestión de Agencias de viajes de la Licenciatura en Turismo?

Se define como objetivo general: Aplicar las pautas metodológicas del proceso de enseñanza aprendizaje de la asignatura Gestión de agencia de viajes de la Licenciatura en Turismo, definidas a partir de las bases conceptuales del diseño del Plan “E”.

Para el cumplimiento del mismo se aplicaron como principales métodos el análisis bibliográfico, el análisis documental, las entrevistas abiertas a profesores y estudiantes y cuestionarios a estudiantes de la carrera de Licenciatura en Turismo.

---

**Desarrollo****Aplicación de las bases conceptuales del diseño del plan de estudio “e” en la asignatura gestión de agencias de viajes.**

El trabajo fue desarrollado en el Curso Diurno 2018/2019, en el año de liquidación del Plan D, a toda la matrícula de 4to año (92 estudiantes); lo que permitió el perfeccionamiento de la asignatura para su impartición en el Plan “E” en el segundo semestre del mismo curso.

Resulta interesante entonces, estructurar el presente trabajo a partir de las bases conceptuales anteriormente mencionadas, de forma tal que posibilite el cumplimiento del objetivo general.

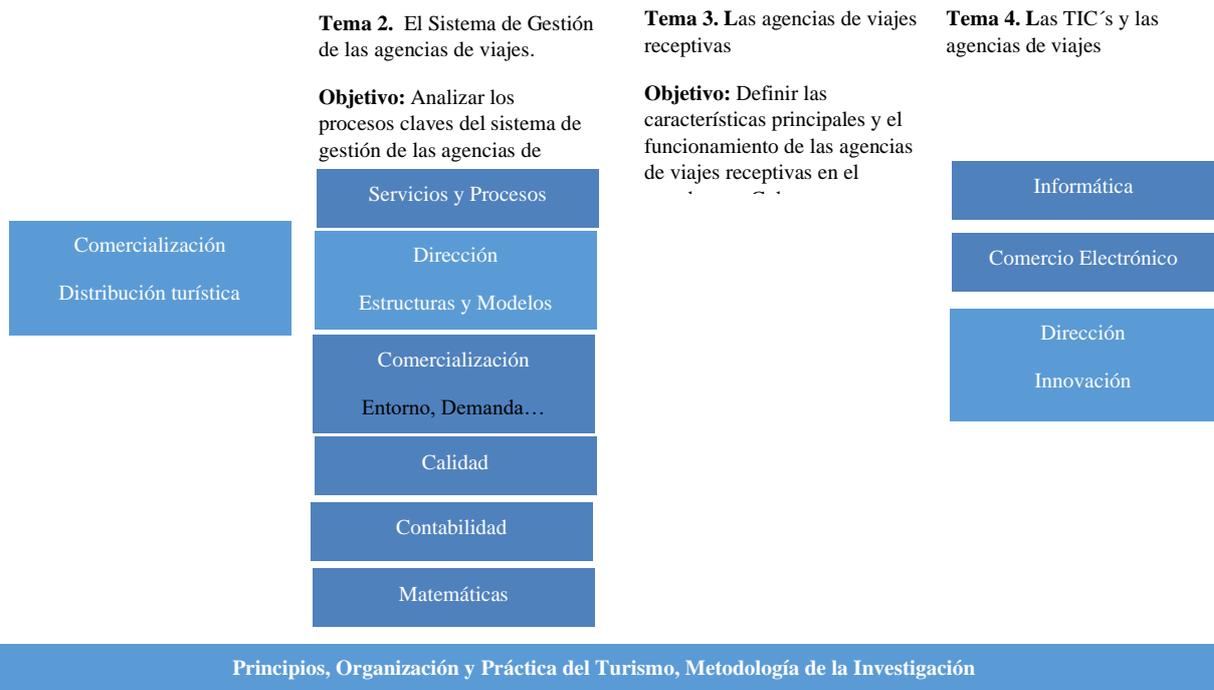
1. Mayor nivel de esencialidad en los contenidos de las disciplinas.
2. La asignatura Gestión de Agencias de Viajes se inserta según el Plan “E” (y el D) en la disciplina Turismo y Viajes. Resulta significativo la contrastación de las funciones y operaciones de este tipo de empresa con las principales funciones profesionales, definidas por este Plan, que a continuación se detallan:
3. Preparar los contenidos de información sobre destinos y entidades a comunicar a los visitantes actuales y potenciales (tanto en emisores como en destinos).
4. Desarrollar los procesos de planificación, implementación y ejecución de la comercialización e intermediación de viajes (con formas tradicionales o mediante comercio electrónico.)
5. Realizar los procesos de asistencia y guía a los viajeros garantizando la comunicación y calidad de los servicios
6. Organizar y gestionar servicios de alojamiento, de alimentos y bebidas, de ocio y de enriquecimiento cualitativo personal, de transporte de pasajeros y de comercio de productos para el turismo (mayorista y minorista).
7. Participar con enfoque transdisciplinar, en los procesos de ordenación y planificación territorial del desarrollo turístico sostenible y en la gestión de destinos turísticos.
8. Aplicar herramientas de gestión basadas en los métodos y técnicas modernas relacionadas con los procesos empresariales y su vinculación con el entorno en el sector del turismo y la hospitalidad.
9. Diseñar y gestionar productos turísticos.
10. Diseñar, elaborar, evaluar y controlar proyectos de negocios para el desarrollo turístico con un enfoque integral.
11. Implementar las expresiones concretas de la cultura, la historia, la naturaleza y la sociedad cubanas en el proceso de gestión de la actividad de las unidades empresariales con enfoque sostenible.
12. Diseñar y ejecutar investigaciones que apoyen el proceso de toma de decisiones.
13. Trabajar en equipo (Ministerio de Educación Superior, 2016).

De las funciones anteriormente expuestas y la propia actividad de las agencias de viajes, pueden establecerse tres grupos de las primeras:

- A. Aplicables a cualquier entidad turística. (6, 8, 9, 10 y 11).
- B. Directamente vinculadas a las funciones de las agencias de viajes.
  - i Función asesora (1)
  - ii Función mediadora (2 y 4)
  - iii Función productora (3 y 7)
- C. Participación indirecta de las agencias de viaje (5)

Estas relaciones exigen del trabajo metodológico de la asignatura con la orientación de la base conceptual de referencia, el estudio de planes y programas de las asignaturas de la carrera, establecido como objetivo en el Plan Metodológico de la disciplina para el curso 2018/2019 (Consolidar el carácter intra e interdisciplinar, a partir de métodos activos y problemáticos de enseñanza).

Este estudio previo, posibilitó diferenciar los contenidos fundamentales de la asignatura, determinándose cuál es el aporte de cada una de las asignaturas precedentes (pertenecientes o no a la disciplina), para la comprensión de la misma, y cuál es el rol de la asignatura para la comprensión de las posteriores. Por otra parte, se revisó la división por temas de la asignatura, y se consideró en principio el mantenimiento de los definidos con anterioridad en el Plan “D”, excluyendo los contenidos de Gestión de Transporte Turístico, definida en el Plan “E” como asignatura independiente.



**Figura 1.** Relación de los temas de Gestión de Agencias de Viaje con otras asignaturas de la carrera Licenciatura en Turismo

**Fuente:** Elaboración propia

No pretende el análisis anterior, responder a todas las necesidades identificadas, pero resulta orientadora tanto para estudiantes, como para profesores. Este análisis, así como el estudio de las tendencias de la actividad de las agencias de viaje en el mundo, de conjunto con entrevistas no estructuradas a profesores de las asignaturas expuestas, indicó, como primer resultado, la necesidad de abordar la innovación en este tipo de empresas como un contenido transversal, toda vez que aparece en todas sus clasificaciones, en la actualidad turística.

A partir de las propias exigencias de la implementación del Plan “E”, se requirió de la profundización de las relaciones de la asignatura con la disciplina, para determinar la contribución de la primera al cumplimiento del objetivo de la segunda y en el contexto de la carrera.

Se definieron así:

**Tabla 1.** Gestión de Agencias de Viajes y relaciones intradisciplinarias.

<b>Nivel de precedencia</b>	<b>Asignatura - Relación</b>
Anterior	<i>Contribución a Gestión de Agencias de Viajes</i>  Comunicación Interpersonal: Función de venta de las Agencias de Viajes, Redacción en trabajos de curso, Expresión oral en presentaciones.  Gestión de Recursos de Información Turística: Herramienta para la actividad investigativa a evaluar.  Economía Turística: Valoración del macro y microentorno y su incidencia en los viajes.  Gestión de destinos turísticos: El destino como el espacio para el desarrollo de viajes, su planificación o programación. Relación de su desarrollo con los Turoperadores.  Comercialización: Valoración del Marketing estratégico operativo en las Agencias de Viajes. Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Distribución y Producto.

	Derecho: Marco jurídico vigente en Cuba para la gestión de las AAVV. Incidencia de las generalidades. Ley de Contratación Económica. Transporte: Características y cotización para programas turísticos.
Posterior	<i>Contribución de Gestión de Agencias de Viajes</i>  Técnicas de Guiar: Las funciones de asistencia. El desempeño del guía como elemento de diferenciación y fuente de ventaja competitiva. Viajes especializados. Definición y características de programas y competencias del guía. Imagen y calidad de las agencias de viaje. Gestión de eventos <sup>[2]</sup> : Especialización, doble rol de las agencias de viajes (distribuidoras y organizadoras), Bleisure, actualidad y tendencias. Relaciones Públicas <sup>1</sup> : Fam Tryps y Ferias de Turismo como acciones de Relaciones Públicas de las agencias de Viajes. Vínculo con comercialización.

**Fuente:** Elaboración propia.

Gestión de Agencias de Viajes tributa al cumplimiento de los objetivos de la disciplina Turismo y Viajes (Utilizar métodos y técnicas que apoyan el desarrollo turístico en las diferentes esferas y procesos de la entidad; profundizar en las particularidades de procesos y operaciones y sus manifestaciones en la actividad turística en Cuba y el mundo, así como el enfoque multidisciplinario de su tratamiento científico; dominar los fundamentos necesarios para garantizar una gestión eficiente de la actividad turística a todos los niveles de productos turísticos de viajes) a partir de sus contenidos esenciales relacionados con distribución y desarrollo de destinos turísticos; agencias de viajes y contratación; tendencias de generalización y especialización, integración, concentración y alianzas; programación y cotización y productos, servicios y orientación al cliente.

**Tabla 2.** Gestión de Agencias de Viajes y relaciones extradisciplinarias

<b>Disciplina</b>	<b>Precedencia</b>	<b>Asignatura - Relación</b>
<b>Integradora</b>	<b>Anterior</b>	Principios, Organización y Práctica de Turismo: Agencia de Viajes y sistema turístico. Modelo Pentagonal.

		La Hospitalidad y los Procesos: Filosofía de atención al visitante y servicio de asistencia. Diseño y operaciones como proceso. Diseño de proceso y diseño de programas.
		Modalidades Turísticas: Contexto para mantenimiento y ampliación del catálogo de las Agencias de Viaje. Características para viajes especializados.
		Investigación Científica en el Turismo: Herramienta, orientación a la demanda, análisis del entorno.
<b>Recursos Turísticos</b>	<b>Posterior</b>	Emprendimientos Turísticos: Exigencias para la creación de agencia de viajes. Innovación.
	<b>Anterior</b>	Panorama de la Historia Universal Historia de Cuba Geografía turística y patrimonio natural. El turismo en la Historia de Cuba Patrimonio cultural de Cuba
<b>Entidades</b>	<b>Anterior</b>	Dirección y estrategia. El enfoque empresarial de la Agencia de Viajes. Estrategias genéricas y funcionales. Estructura y Relaciones.  Contabilidad Financiera: Nuevo producto e impacto en estados financieros. Ingresos, costos y gastos de las agencias de viajes. Gestión de Recursos Humanos: Factor de Competitividad. Gestión de Calidad: Riesgos y Control.  Dirección Integrada de Proyectos: Diseño de Producto, Identificación y valoración de riesgos. Herramental.
	<b>Paralelo Posterior</b>	Gestión de Alojamiento de Prestadores Turísticos. Programación y Diseño de producto (Cotización, cupos, pax, release). Gestión de Restauración Entidades de Ocio Negociación en el turismo <sup>[2]</sup> : Relaciones con prestatarios, proveedores, Turoperadores y Agencias de viajes extranjeras.

---

<b>Matemática Anterior Aplicada e Informática</b>	Decisiones financieras <sup>2</sup> : Política crediticia. Integración, crecimiento y fuentes de financiamiento.
	Matemática Superior Cálculo e interpretación de datos cuantitativos. Análisis de la información y sistemas automatizados de gestión.
	Informática
	Estadística
	Matemática financiera

---

**Fuente:** Elaboración propia.

El establecimiento de estas relaciones posibilitó la determinación de los contenidos esenciales, y con ello el mejor aprovechamiento de las horas lectivas dedicadas para la asignatura.

## **II. Lograr una integración adecuada entre las actividades académicas, laborales e investigativas.**

Es válido destacar que la Licenciatura en Turismo desde su concepción inicial posee un alto componente laboral, y que, a los efectos del presente trabajo, no fue abordado, mientras que en el propio proceso se estableció una dinámica en las actividades académicas e investigativas, utilizando para estas últimas como herramienta las evaluaciones, considerando que “si quiere cambiar los aprendizajes de los estudiantes entonces cambie las formas de evaluar esos aprendizajes” (Brown G., 1997). Se establecen así en la evaluación sistemática dos objetivos:

- a) Comprobar conocimientos y habilidades del proceso.
- b) Profundizar a través de la investigación en aspectos referidos al entorno nacional e internacional de las agencias de viajes.

Esta aparente división se encuentra interconectada con la primera de las bases conceptuales abordadas, y como se mostrará en el presente trabajo, con aquellas relacionadas a la autogestión del estudiante.

Tributa además a la aplicación de la evaluación como motivación para el aprendizaje y no solo como control de este, o sea como incidente en el comportamiento del estudiante, vinculado al reconocimiento de la necesidad de la investigación en el sector turístico, factor clave de éxito de las empresas y función principal del profesional.

## **III. Potenciar el protagonismo del estudiante en su proceso de formación.**

El cumplimiento de este concepto implicó la revisión del tiempo definido para conferencias, seminarios y clases prácticas dentro del curso, si bien, estas últimas forman parte del sistema evaluativo. Total: 56 horas/clases (Seminarios: 18 h/c, Laboratorio: 2 h/c, Clases Prácticas: 16 h/c).

Las apreciaciones anteriores, a partir de la experiencia de las autoras, identificaban a los seminarios como un espacio de evaluación grupal, con las implicaciones de la misma

(débil diferenciación del desempeño individual), así como la limitación a uno o varios aspectos designados al equipo. Se introduce así la “coevaluación”, proceso a través del cual los estudiantes y los profesores participan en la evaluación del trabajo de los estudiantes. Investigadores han encontrado que este tipo de evaluación profundiza la comprensión de los estudiantes de su propio aprendizaje y permite que se involucren de manera más activa y autodirigida en su proceso de aprendizaje (Falchikov, 2005); al definirse para cada equipo el doble rol de ponente y oponente.

La experiencia indicó que en el rol de oponente afloran de forma espontánea integraciones definidas con asignaturas precedentes y pertinentes para cada tema. Las valoraciones críticas grupales en el rol de oponente, contribuyen además a la formación desde el punto de vista profesional del valor “Honestidad” (Brindo siempre una información veraz, soy creíble ante el colectivo”) entre otros.

Se introdujo el concepto del seminario problémico, a partir de dinámicas comunicacionales como panel “Presentación de un tema, bajo la coordinación de un moderador para ser analizado y discutido en forma de diálogo o conversación” (Beim, 1998) y mesa redonda “Reunión para actualizar conocimientos, conducida por un moderador que orienta la discusión para que ésta se mantenga en torno al tema principal. Los participantes presentan sus puntos de vista en torno al tema en igualdad de condiciones y con límite de tiempo para posteriormente realizar un debate y responder las preguntas del público” (Colectivo, 2000), “Reunión de expertos que analizan un tema con enfoques divergentes, ante un público de conocedores y especialistas” (Beim, 1998).

Otro aspecto de interés resultó la creación por parte del estudiante, de casos relacionados con la asignatura, en los cuales se muestran la integración de los diferentes temas de la asignatura, el conocimiento de la actualidad turística internacional, creatividad para el diseño de productos e información actualizada de las agencias de viajes nacionales.

#### **IV. Potenciar el tiempo de auto preparación del estudiante.**

Hasta el curso 2019/2020, la asignatura Gestión de agencia de viajes no dispuso de un libro de texto nacional, resulta por tanto este el primero en el cual existe una referencia bibliográfica, elaborada además por un profesor de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana.

A pesar de la importancia del texto, se requería compilar ejemplos, ejercicios, práctica internacional y orientaciones para los estudiantes; propósito que se cumplió de forma digital, posterior a la definición de las unidades didácticas de cada tema.

De forma general, se presenta tras la Introducción a la asignatura, una estructura estándar que recoge: introducción al tema, exposición de objetivos, explicación de cada unidad didáctica, elaboración de un documento básico, guía para el estudio, orientaciones para la evaluación, guías de autocontrol, ejercitaciones y casos. En cada unidad didáctica, se consideró también la utilización de: cuadros y figuras como recurso para el aprendizaje, recuadros para aspectos importantes, hipervínculos dentro y fuera del documento,

referencia y materiales para actualizar contenidos de otras asignaturas precedentes que aportan al conocimiento, identificados a partir de las relaciones intra y extradisciplinarias

En el curso 2018 / 2019 en específico, además de la inclusión de bibliografía o documentación en idioma inglés, se insertó en cada tema un miniglosario con vocabulario específico en alemán (segundo idioma).

Esta compilación además está orientada a la enseñanza problémica, con la inclusión en el documento básico de un acápite nominado como “Para pensar”, así como la autoevaluación en las “Guías de autocontrol”.

La estructura de la compilación, fue valorada por los estudiantes a través de entrevistas no estructuradas, así como por observación y evaluación de los docentes. Los resultados obtenidos fundamentaron su modificación parcial a partir del segundo tema. Se identificó que los estudiantes no gustan de los documentos largos, que muestran preferencias por las presentaciones electrónicas, que no consultan totalmente la bibliografía complementaria, que no completan los casos y que la lectura de las orientaciones de la evaluación es poco activa.

#### **V. Lograr transformaciones cualitativas en el proceso de formación como consecuencia de un amplio y generalizado empleo de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's).**

Los documentos digitales anteriormente explicados como base material de estudio, autoestudio y orientación, están estructurados para su incorporación a la plataforma interactiva Moodle.

Desde el punto de vista metodológico, el colectivo de la disciplina Turismo y Viajes de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, valoró además la posibilidad de utilización total o parcial para el Curso por encuentros y el Curso a distancia. Esta base conceptual se aplica, además, al incorporar al curso tareas con la necesaria navegación en Internet y la clase práctica, con el objetivo de visualizar el uso de las tecnologías por agencias de viaje de cualquier naturaleza, y establecer vínculos entre distribución y comunicación turísticas.

#### **VI. El fortalecimiento de los vínculos de las universidades con los organismos empleadores y todas las instancias que sean fuentes de empleo.**

Las características del Turismo, a partir de su definición como sistema, su utilización intensiva de fuerza de trabajo, la multiplicidad de negocios que engloba y su propia dinámica de desarrollo en el mundo y en el país, exigen la inserción de sus especialistas en el proceso de formación, aún en su componente académico, toda vez que el discurso práctica facilita al estudiante la contrastación de la realidad con el componente científico – técnico del que se apropia en la universidad; mientras que le aporta visibilidad de la solución de problemas, así como experiencias acerca de la identificación y valoración de los mismos.

De tal forma se constituyó para la disciplina y la asignatura un objetivo “Generalizar en el proceso de enseñanza aprendizaje experiencias de la praxis turística cubana”. Se

consideraron, así como clases prácticas, el intercambio con especialistas, en cuanto a los temas de Tecnologías y Representaciones.

Estas actividades propiciaron la creación de un espacio de diálogo, la actualización del entorno empresarial, la información sobre líneas de desarrollo, la capacitación de los profesores, la percepción de aplicabilidad de los conocimientos y la integración en la praxis de conocimientos derivados de múltiples asignaturas.

## **VII. Lograr transformaciones en la evaluación del aprendizaje.**

Tal y como se ha expuesto en el cuerpo del trabajo, relacionado con otras bases conceptuales, se utilizaron disímiles formas de evaluación, considerando que en las denominadas “tradicionales o convencionales” como la evaluación parcial y la final, se modificaron los enunciados de las preguntas. Vale destacar que “los cambios metodológicos consecuentemente implican cambios en las metodologías de evaluación” (Salinas & Cotilla, 2007).

Estos autores además plantean que en relación con la evaluación en el aprendizaje profundo “existe una cierta motivación intrínseca basada en el interés por aquello que se trabaja. Hay un interés por comprender más allá del recordar, la información se va “encajando” en esquemas de relación y, además, el conocimiento novedoso va “enlazando” con lo ya conocido. El tipo de conducta que se le demanda al estudiante, en relación con este aprendizaje, es el de comprender, relacionar, construir un discurso propio y relevante, resolución de problemas de forma creativa, etc...”, propósitos a los que estuvo orientada esta modificación y, a fin último, la implementación de las bases conceptuales del Plan de estudio E.

Se diseñaron así cuestionarios con respuestas múltiples, definiciones a fundamentar, casos de estudios y la determinación de condicionantes para la toma de decisiones.

### **Aplicación de cuestionarios a estudiantes. Estructura y resultados.**

A partir del trabajo metodológico del colectivo de la asignatura, se determinaron en primer lugar los ítems a valorar en un primer cuestionario, orientado a la valoración de los documentos de estudio presentados. Se determinaron y definieron:

- Integración: Relación de los contenidos con asignaturas precedentes, que contribuya, por una parte, a la consolidación de las mismas y por otra a la contextualización en el entorno de las agencias de viajes.
- Percepción de aplicabilidad: Valoración, a partir de conocimiento y expectativas del desempeño como futuro profesional, de la utilidad de los documentos para ello.
- Nivel de actualización: Coherencia de los contenidos con el entorno turístico actual y aspectos observables de la gestión de agencias de viajes; relación con la fecha de las publicaciones.
- Nivel de comprensión: Autoevaluación de los estudiantes, de su capacidad para adquirir información y conocimiento a través de la lectura y estudio de los documentos presentados.

- Utilidad de los materiales: Relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la asignatura.

Para todos los cuestionarios aplicados, se utilizó una escala de Lickert de 1 a 5, obteniéndose en el primero de ellos, los siguientes valores:

- El aspecto mejor valorado por los estudiantes es la integración que propicia la compilación. (Promedio 4,5)
- El aspecto con peor evaluación es el nivel de comprensión. (Promedio 3,6)
- Existe una aparente contradicción cuando la percepción de aplicabilidad (Promedio 4,4) resulta muy superior a la valoración de la utilidad de los materiales. (Promedio 3,9)

Se aprecia una amplia dispersión en los valores correspondientes a cada ítem, indicativo de una muestra con diferencias cualitativas individuales, mientras que el coeficiente de correlación entre los ítems valida estadísticamente, el nivel de comprensión como determinante.

Bajo la consideración que las características individuales y las experiencias previas inciden en el comportamiento, se diseñó un segundo instrumento con la estructura siguiente:

**Tabla 2.** Cuestionario. Experiencias anteriores y motivación.

Pregunta	Evaluación				
	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1. ¿Han dispuesto de orientación de estudios de materiales previos a clases en otras asignaturas?					
2. ¿Has estudiado los materiales orientados previos a la clase?					
3. ¿Cómo evalúas tu nivel de autogestión del conocimiento?	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
4. ¿En qué grado estás motivado a profundizar en los contenidos?					

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el procesamiento del cuestionario, se ajustó la escala cualitativa a la cuantitativa.

Los resultados obtenidos muestran:

- El promedio de todas las preguntas oscila entre 3 y 3,6 puntos, o sea, medio.
- Los estudiantes no identifican el estudio de materiales previo a la clase como una praxis consolidada en las asignaturas precedentes. (Promedio 3,75).
- El nivel de información referida a la orientación previa de materiales de estudio, es superior al nivel de respuesta de los estudiantes (Pregunta 2, Promedio 3,0)

- El 62% de la muestra considera que su nivel de autogestión del conocimiento es alto o muy alto, mientras que solo el 41% considera su motivación a profundizar de igual forma.

Las diferencias cualitativas individuales de la muestra se ratifican al ser los cuestionamientos respecto al comportamiento (3, 4) aquellos con mayores valores de desviación estándar (1,11 y 1,17 respectivamente), lo cual de conjunto con los restantes resultados determinó la necesidad de potenciar el autoestudio y gestión del conocimiento, combinando el control (evaluaciones) y el estímulo al mismo.

Por su parte, el último instrumento, orientado a la valoración de las modificaciones introducidas y evaluación de los objetivos, fue aplicado al cierre del curso y quedó estructurado como se muestra en la tabla a continuación:

**Tabla 1.** Cuestionario a estudiantes. Valoración de elementos del proceso de enseñanza aprendizaje acorde las modificaciones introducidas.

- 
1. ¿En qué medida el método empleado ha fomentado el autoestudio y gestión del conocimiento?
  2. ¿Qué valor les concede a las actividades con especialistas de la práctica?
  3. ¿Considera Ud. adecuada la estructura de la asignatura entre conferencias, clases prácticas y seminarios?
  4. ¿Los materiales le resultaron de apoyo suficiente para el conocimiento alcanzado?
  5. ¿Como se autoevalúa en cuanto al alcance de los siguientes objetivos?
    - 5.1 Explicar principios y conceptos relacionados con las agencias de viajes y entidades de transporte turístico.
    - 5.2 Evaluar la metodología de trabajo con las agencias de viajes y entidades de transporte turístico, así como sus principales características, medios y objetivos de trabajo.
    - 5.3 Aplicar los conocimientos de las principales tendencias identificadas en las agencias de viajes y entidades de transporte turístico para la solución de problemas.
    - 5.4 Analizar la metodología que permita desarrollar las investigaciones turísticas las diferentes direcciones de las actividades correspondientes.
- 

**Fuente:** Elaboración propia.

El procesamiento de este instrumento, muestra como resultado que:

- Las actividades con especialistas son el aspecto mejor valorado, elemento realizado en la valoración cualitativa. (Promedio 4,6).

- El método resulta válido para el fomento de la autoestudio y gestión del conocimiento. (Promedio 4,1).
- La suficiencia de los materiales entregados, resulta el aspecto con menor valoración. (Promedio 4,0).

En cuanto a la autovaloración del cumplimiento de los objetivos de la asignatura, el peor evaluado es la solución de problemas, seguido del referido a las investigaciones (Promedio 3,7 y 3,8 respectivamente), lo que se ratifica con el análisis cuantitativo del examen final. Los resultados de ambos objetivos muestran las mayores desviaciones estándar (Ambos 1,1).

Se aprecia, sin embargo, que el nivel de dispersión obtenido con la aplicación de este instrumento resulta inferior al correspondiente al primer cuestionario, de lo que se infiere un impacto positivo de la organización del proceso de enseñanza – aprendizaje, en cuanto a la alineación de la muestra en cuanto a desempeño superior.

De los resultados obtenidos, se resume que:

- Los estudiantes no han incorporado a su comportamiento la autogestión de conocimientos, parte esencial y base conceptual del diseño del Plan “E”.
- La tendencia u orientación a la reproductibilidad, existe, aún con el nuevo enfoque metodológico de la asignatura.
- La apropiación de conocimientos de asignaturas anteriores como Dirección, Comercialización y Contabilidad, presenta insuficiencias.
- La inserción de especialistas de la práctica turística cubana fue positiva y altamente valorada por los estudiantes.

## Conclusiones

La demostrada interdependencia de la asignatura Gestión de Agencias de Viajes para el cumplimiento de sus objetivos, exige ampliar y profundizar el trabajo metodológico intra e interdisciplinar de forma sistémica y sistemática, que considere las modificaciones o inclusiones en los planes analíticos de la propia asignatura y las restantes señaladas. Podrá valorarse entonces, la interacción no solo en el trabajo metodológico, sino además en la realización de team teaching.

El propio trabajo metodológico de la asignatura, deberá propiciar, atendiendo a los resultados obtenidos.

- El incremento del número de evaluaciones individuales en detrimento de las colectivas, a partir de su diversificación, entre otras formas.
- El control de forma más efectiva la lectura y estudio de los materiales.
- La revisión de los materiales, evitando duplicidades con el Libro de Texto (disponible a partir del curso 2019-2020)
- La planificación de un mayor número de actividades con especialistas de la práctica.

- La mayor atención de las diferencias individuales en cada grupo y en función de ello La realización de consultas periódicas, de ser necesario (en especial con los estudiantes extranjeros).

El Plan “E” exige una mayor preparación del profesor, que incorpore, entre otros aspectos, la actualización tanto en el entorno nacional como internacional de la gestión de las agencias de viajes, para su aprovechamiento y conversión en temas de debate o discusión y casos de estudio. (Ejemplo de ello, resultó en el Curso 2019 – 2020, periodo posterior a la presente investigación, la quiebra de Thomas Cook). La visión del Plan “E” implica además una mayor frecuencia y nuevas formas de evaluación, toda vez que, que la autogestión del conocimiento no es un elemento aislado a partir del comportamiento o motivación del estudiante, sino que subyace en las bases conceptuales del mismo.

Los resultados alcanzados no pueden considerarse concluyentes pero las pautas metodológicas definidas son pertinentes.

### **Referencias bibliográficas**

- Beim, C. (1998). El objetivo de nuestra actividad. Congreso de la Confederación de Organizadores de Congresos y Afines de Latinoamérica y el Caribe. (COCAL). Palacio de las Convenciones. La Habana.
- Brown G., e. a. (1997). Assessing student learning in Higher Education. London: Routledge.
- Colectivo, A. (2000). Glosario de Término de Eventos y afines. Palcograf. La Habana:
- Falchikov, N. (2005). Improving Assessment Through Student Involvement: Practical solutions for aiding learning in higher and further education. Routhledge. New York.
- Ministerio de Educación Superior. (2016). Plan de Estudio E. Carrera Licenciatura en Turismo. República de Cuba.
- Ministerio de Educación Superior. (s.f.). Documento Base para el diseño de los planes de estudio “E”. La Habana, Cuba: <http://www.mes.gob.cu>.
- Salinas & Cotilla. (2007). La evaluación de los estudiantes en la Educación Superior. Formación PDI. Universidad de Valencia. Servicio de Formación Permanente.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Olivera Elosegui, R., & Rodríguez González, M. (2021). Pautas metodológicas según las bases de planes de estudio “E”. Gestión de agencias de viajes. Explorador Digital, 5(1), 281-296. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1503>



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**.



Recibido: 22-09-2020 / Revisado: 15-11-2020 / Aceptado: 06-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1504>



## Mejoras en la gestión ambiental del hotel Iberostar Ordoño del destino turístico de Gibara, Cuba

*Improvements in environmental management of the Iberostar Ordoño hotel  
in the tourist destination of Gibara, Cuba*

Dr. C. Migdely Barbarita Ochoa Avila.<sup>1</sup>, Lic. Dainis Leyva Driggs.<sup>2</sup>

### Abstract

The Iberostar Ordoño Hotel has a notable influence on the environment of Gibara, Cuba's touristic destination, which demands an integral environmental management. The investigation had as objective to develop a procedure that incorporates the environmental management in a traverse way to the rest of the processes of the hotel, focused by strategic, operative and support component, that favors the improvement of the environment, to foment the good operation of the installation, to execute legislations and at the same time to improve the administration of human, material, economic and technological resources, as well as the image perceived by the clients. Theoretical, empiric and statistical methods were used, as well as instruments for the gathering, prosecution, analysis and interpretation of the indicators associated to each component. The procedure consists of four phases and thirteen steps, and it was applied partially until the phase II, item 7. The main practical contribution of the investigation was the realization of a diagnosis to each component, as well as the creation of an environmental management's program with strategic actions to achieve the transformation of the identified problems. The results of the investigation in the Iberostar Ordoño Hotel not just contribute to the improvement of the environment, but also to the execution of the objectives 4, 6, 7, 8, 11 and 12 of the Calendar 2030 for the Sustainable Development and to the Tasks 4, 8, 10 and 11 of the State of Cuba Plan up to the 2050 for the confrontation to the climatic change.

**Key Words:** Environmental Management, Environmental Management in City Hotels, Components of The Environmental Management, Procedure for The Environmental Management

<sup>1</sup> Profesora Titular Departamento de Turismo Universidad de Holguín, Cuba, E-mail: migdely@uho.edu.cu

<sup>2</sup> Licenciada en Turismo, Agencia de Viajes TRANSTUR Holguín, Cuba, E-mail: dai.ld@nauta.cu

---

## Resumen

El Hotel Iberostar Ordoño ejerce notable influencia sobre el medio ambiente de Gibara, Destino turístico de Cuba, lo que demanda una gestión ambiental integral. La investigación tuvo como objetivo desarrollar un procedimiento que incorpore la gestión ambiental de forma transversal al resto de los procesos del hotel, enfocado por componente estratégico, operativo y de apoyo, que favorezca la mejora del medio ambiente, para fomentar el buen funcionamiento de la instalación, cumplimentar legislaciones y a su vez mejorar la gestión de recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos, así como la imagen percibida por los clientes. Se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos, así como instrumentos para la recolección, procesamiento, análisis e interpretación de los indicadores asociados a cada componente. El procedimiento consta de cuatro fases y trece pasos, y fue aplicado parcialmente hasta la fase II, paso 7. El principal aporte práctico de la investigación fue la realización del diagnóstico a cada componente, así como la propuesta del programa de gestión ambiental con acciones estratégicas para lograr la transformación de las problemáticas identificadas. Los resultados de la investigación en el Hotel Iberostar Ordoño, contribuyen no solo a la mejora del medio ambiente, sino además al cumplimiento de los objetivos 4, 6, 7, 8, 11 y 12 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y a las Tareas 4, 8, 10 y 11 del Plan de Estado de Cuba hasta el 2050 para el enfrentamiento al cambio climático.

**Palabras Clave:** Gestión Ambiental, Gestión Ambiental En Hoteles de Ciudad, Componentes de la Gestión Ambiental, Procedimiento para la Gestión Ambiental

## Introducción

La gestión ambiental es un proceso de relevancia en las organizaciones. Isaac Godínez (2012), considera que es un concepto integrador superior al del manejo ambiental: directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores, que median en la implementación. Para Atencio Zayas (2015) es un campo temático amplio que hace énfasis en la aplicación de mecanismos normativos y técnicas encaminadas a fortalecer la capacidad humana e institucional para abordar eficazmente las cuestiones ambientales. De significación resulta la definición de la ISO 14001 (2015), la cual establece que la gestión ambiental es un proceso que permite fomentar y llevar a cabo la política ambiental y los objetivos marcados por la organización para llevar a cabo un adecuado desempeño ambiental.

Cuba destaca entre sus tendencias actuales la identificación cada vez mayor de sus interrelaciones con el medio ambiente, lo cual se evidencia a través de leyes y regulaciones, además de la participación en proyectos y eventos que se realizan por entidades reguladoras como el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). Cada día se trabaja para lograr un desarrollo turístico ambiental sano, enfocándose en la creación de estrategias ambientales que gestionen el medio ambiente de manera eficiente, pero todavía existen locales en el sector que presentan faltas en cuanto a esta gestión, provocando un mal desempeño ambiental de la localidad en que radican.

Al respecto se han aplicado metodologías de gestión ambiental en organizaciones turísticas cubanas (Campbell Margenat (2009), Lorenzo Linares (2011), González Abreu (2015), Paz Ramírez (2015), Azze Alonso (2016), Martínez Rodríguez (2017)), basadas en fases y pasos que hacen énfasis en la planificación de acciones transformadoras con respecto a las problemáticas ambientales identificadas en los procesos, así como en la implantación de las acciones y la auditoría para verificar la eficacia del proceso.

Gibara, municipio ubicado al norte de la provincia de Holguín, fue lanzado como nuevo Destino turístico en 2017, pero el turismo de esta zona se ha visto afectado por problemas ambientales que amenazan y atentan contra la buena imagen del destino por parte de los visitantes. Fenómenos como la contaminación (residuales líquidos, sólidos, emisiones a la atmósfera, sónica, etc.) constituyen los principales problemas ambientales vigentes en el municipio, que al no ser erradicados pueden llegar a traer serias consecuencias para la actividad de explotación turística y su vínculo con el desarrollo económico y social.

Una de las organizaciones turísticas más importantes del Destino es el Hotel Iberostar Ordoño, perteneciente a la cadena Iberostar Hotels & Resorts y al Grupo Hotelero Cubanacán, ejerce una notable influencia en el medio ambiente de este destino. Es un hotel cuatro estrellas, de 27 habitaciones, ubicado muy cerca de la superficie costera, por lo que recibe afectaciones ante los efectos del cambio climático. La instalación en sus inicios carecía de una Estrategia Ambiental propia, solo se contaba con una Estrategia Ambiental de la Empresa en general, sin embargo actualmente la cadena Iberostar Hotels & Resorts, ha fortalecido este aspecto en sus instalaciones a nivel de país, por lo que ha realizado transformaciones favorables con respecto al desempeño ambiental, entre ellas figuran: el establecer el cargo de responsable del medio ambiente y sus funciones, la actualización de la documentación y recopilación de aspectos legales, normas y reconocimientos ambientales. Estas han sido trabajadas en el Hotel Iberostar Ordoño, además de programar diversas acciones relacionadas con el cumplimiento del Plan de Estado Tarea Vida, documento conformado a nivel de país para enfrentar el cambio climático.

A pesar de los avances anteriores, la revisión ambiental preliminar del Hotel Iberostar Ordoño realizada en el año 2018 detectó que existían problemas ambientales que se refieren a factores estratégicos, contextuales y organizativos, que incidían en el cumplimiento de su misión social. A partir de lo expuesto anteriormente, pero detectó como problema: Las insuficiencias en la gestión ambiental, limitan la mejora del medio ambiente en el Hotel Iberostar Ordoño.

### **Desarrollo**

El objetivo de este trabajo es desarrollar un procedimiento para la gestión ambiental integral en el Hotel Iberostar Ordoño, que contribuya a la mejora del medio ambiente.

Los objetivos específicos planteados fueron:

1. Elaborar los fundamentos teóricos-prácticos referenciales que sustentan la gestión ambiental en hoteles.

2. Diseñar el Procedimiento para la gestión ambiental integral en el Hotel Iberostar Ordoño.
3. Aplicar de forma parcial el Procedimiento para la gestión ambiental integral en el Hotel Iberostar Ordoño.
4. Valorar el procedimiento propuesto a través del criterio de especialistas.

La metodología aplicada fue la investigación cualitativa a través de los métodos:

### **Métodos teóricos**

- Análisis-síntesis: en la fundamentación teórica de la investigación, revisión de documentos normativos del Ministerio del Turismo, Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), familias de normas cubanas NC ISO 14001 sobre el Sistema de Gestión Ambiental. De utilidad para resumir las principales premisas teórico-metodológicas de la relación medio ambiente y turismo, para sintetizar aquellos aspectos positivos y negativos relacionados con la gestión ambiental en hoteles de ciudad, que influyen en el desempeño ambiental de la instalación turística.
- Inductivo-deductivo: en el establecimiento de nexos y relaciones entre los conceptos de gestión ambiental, procedimientos propuestos por otros autores, revisión bibliográfica y documentación especializada, así como para conocer los problemas ambientales actuales que presenta el Hotel Iberostar Ordoño.

### **Métodos empíricos**

- Observación participante: para identificar y diagnosticar los problemas ambientales por componentes que están presente en la instalación hotelera.
- La entrevista y encuesta: a directivos, trabajadores y clientes del hotel para diagnosticar la gestión ambiental por componente estratégico, operativo y de apoyo.
- Consulta a especialistas: empleada para valorar el procedimiento propuesto a partir de los presupuestos relacionados con el estado actual de la gestión ambiental en hoteles y su contextualización para el Hotel Iberostar Ordoño.

### **Métodos estadísticos**

- Estadística descriptiva: para la recopilación, presentación e interpretación de los resultados obtenidos.

### **Resultados**

#### **Particularidades de la gestión ambiental en hoteles de ciudad**

Los hoteles de ciudad, característicos por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial - económico, al igual que el resto de las instalaciones turísticas, sólo tienen razón de ser en la medida en que el turista se interese por la naturaleza, los atractivos culturales, etc., es decir por los elementos que generan la intención de llegar y permanecer en un lugar. Por lo tanto, sería poco sensato que los empresarios del ámbito turístico en general y de este sector hotelero en particular, no contribuyeran con la

preservación y el equilibrio del ambiente y la sociedad local. La gestión ambiental contribuye a mejorar la gestión general de un establecimiento hotelero, al incorporar prácticas que generan impactos positivos en el entorno y nuevos mercados.

Los hoteles de ciudad constituyen una fuente de consumo de cantidades considerables de energía, agua, alimentos, entre otros recursos; y pueden emitir cantidades de contaminantes en términos de residuos sólidos, aguas residuales, humo, olor, ruidos y algunas sustancias químicas. Así, las instalaciones en su conjunto, son grandes generadoras de residuos sólidos, un consumidor ineficiente de agua y combustibles fósiles, grandes consumidores de papel y de una buena cantidad de productos no amigables con el medio ambiente, esto convoca a crear valores ambientales que influyan positivamente en sus actividades y su entorno (Moreno, 2006).

Los hoteles de ciudad disponen en la actualidad de diversos instrumentos y herramientas de gestión ambiental, una de ellas es la implementación de buenas prácticas ambientales hoteleras. La aplicación de buenas prácticas es una opción que se puede tener en cuenta por la contribución que las mismas pudieran brindar para la toma de conciencia y la mejora de los hábitos de los trabajadores y proveedores; además en su aplicación incorporar también a los clientes a través de actuaciones sencillas; lo que representará finalmente una reducción de los impactos ambientales negativos, un ahorro económico y una mejora de la imagen ambientalista para la instalación turística.

España, como uno de los países más destacados en la experiencia de la gestión ambiental en hoteles, posee diversos casos cuyos autores plantean metodologías y procedimientos asociados a la evaluación de la gestión ambiental en hoteles de ciudad. Así, Jiménez (2004) realizó un análisis de las dimensiones de la gestión ambiental en los servicios hoteleros. Al comienzo del estudio se realizaron varias entrevistas personales con directores de hotel, agencias de viaje y asociaciones hoteleras al objeto de conocer con más detalle el funcionamiento de los hoteles, sus prácticas ambientales y su terminología. Se abarcaron dos dimensiones principales: la gestión ambiental de los hoteles, así como la existencia de objetivos y plan ambiental.

Molina Azorín (2009), en su análisis de Sistemas de Gestión Ambiental, diseño organizativo y desempeño, con base en la industria hotelera española, planteó una serie de variables, entre las que se encuentran: la certificación medioambiental, diseño organizativo, rendimiento medioambiental y desempeño del hotel. Junto con el análisis de las anteriores variables y las relaciones entre la certificación medioambiental con el resto de las variables, también se ha analizado la relación entre la certificación medioambiental y tres características relevantes de los hoteles: la categoría del hotel (número de estrellas), tamaño (número de habitaciones y plazas) y el tipo de gestión (independiente o perteneciente a una cadena).

Sarriegi (2011), realizó un estudio de la evolución de la gestión ambiental en empresas industriales, específicamente en hoteles de la ciudad de Sevilla, para lo cual utilizaron la metodología Group Model Building (GMB). Esta metodología se caracteriza porque permite capturar información de un grupo de personas que son expertas en el problema a

tratar. Para ello es necesario identificar y disponer de expertos que pueden aportar su conocimiento desde distintos puntos de vista. En este caso se seleccionaron personas expertas en la gestión ambiental de distintas empresas turísticas, consultorías ambientales y académicos con experiencia en proyectos ambientales. Para recopilar esta información se realizaron una serie de talleres en los que se reunieron los expertos. A la hora de recoger la información planteada por los expertos, la metodología GMB utiliza diferentes ejercicios. En el primer ejercicio, se identifican los agentes que intervienen en la gestión ambiental y se clasifican según el interés y la influencia en el problema investigado. En el segundo, se identifican las políticas que pueden afectar a la evolución de la gestión ambiental. En el tercero, se establecen los indicadores asociados a las distintas políticas identificadas y los resultados que pueden obtenerse. En el último ejercicio, los grupos de expertos elaboran las gráficas asociadas a los indicadores sobre las posibles evoluciones que pueden seguir los mismos según va madurando la gestión ambiental de la empresa.

Por su parte, Huamán (2015), en su investigación recogió información a partir de un cuestionario entregado a personas con responsabilidad en la gestión de los establecimientos hoteleros. El cuestionario incluye preguntas sobre cuestiones como la gestión y compra de productos ecológicos, la gestión de agua y energía, la formación ambiental impartida al personal, la participación del cliente en temas ambientales, o la implantación de algún sistema de gestión ambiental. El análisis realizado le permitió observar en qué medida se implantan determinadas prácticas medioambientales, además de valorar la percepción de las personas que responden sobre la gestión del medioambiente en establecimientos hoteleros.

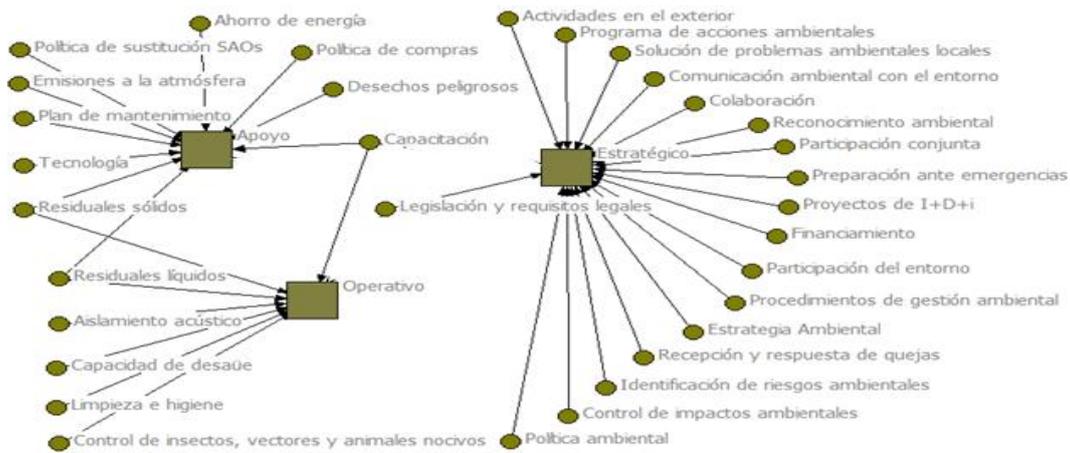
En el caso de América, E. L. Z. y. C. V. Vargas (2011), evaluó la gestión ambiental del sector hotelero en el Destino mexicano de Cancún mediante un sistema de indicadores articulados en cuatro dimensiones: acciones de gestión ambiental, comunicación y consumo responsable, disposición a cumplir y monitoreo. Se destaca la experiencia de Ambiente (2015), que realizó la descripción del Programa de Manejo Ambiental o Sistema de Gestión Ambiental del hotel María José, en la costa del Pacífico. Este estudio permitió la caracterización de la instalación desde un enfoque medioambiental, así como determinar las brechas existentes para la aplicación de medidas correctivas.

Alonso Tamayo (2011), planteó en el análisis de un hotel en Cuba, que existe consenso al agrupar los aspectos ambientales de los servicios hoteleros de acuerdo a los elementos del entorno con los que interactúan. Entre ellos, son señalados el agua (consumo y vertidos), el suelo (residuos sólidos y residuos peligrosos), la atmósfera (consumo de energía y combustibles, emisiones de gases, ruidos y vibraciones) y los asociados a la ocupación del espacio, entre ellos, el uso del suelo y los efectos sobre la diversidad biológica.

Los casos anteriores demuestran el papel primordial que juega la gestión ambiental en las instalaciones hoteleras, y dentro de estas en los hoteles de ciudad, y su contribución al éxito del hotel. Actualmente se han implementado medidas para erradicar los problemas existentes en los hoteles de ciudad de diversas latitudes, sin embargo, muchos de ellos

persisten por el carácter sistémico de la gestión ambiental en el planeta, lo que exige trabajar aún más no solo en el cuidado y conservación del medio ambiente, sino también en la generalización de buenas prácticas y en la profundización de su concepción teórica y práctica.

En los últimos 10 años han sido desarrolladas diversas investigaciones sobre la gestión ambiental en instalaciones hoteleras cubanas, cuyos aportes fueron de gran importancia para el desempeño ambiental y el futuro de dichas entidades. El análisis de casos de estudio relacionados con la aplicación de procedimientos para la gestión ambiental en hoteles en las tres regiones de Cuba (Campbell Margenat (2009), Lorenzo Linares (2011), Paz Ramírez (2015), Azze Alonso (2016) y Martínez Rodríguez (2017)), permitió resumir la coincidencia en la selección de indicadores representativos de la gestión ambiental como herramienta necesaria para la evaluación y diagnóstico ambiental de la instalación hotelera, estos se muestran en la figura 1.



**Figura 1.** Indicadores por componente

**Fuente:** Elaboración propia

En virtud de lo anterior y al retomar la concepción de la gestión ambiental por componentes aportada por Reyes Chapman (2018), resulta fundamental la contextualización de la gestión ambiental a los procesos en los hoteles. Para el caso de un hotel de ciudad, se considera de gran importancia las interrelaciones de los componentes del mapa de procesos con los elementos del medio ambiente interno y externo, para lo cual es necesario proponer indicadores representativos de cada componente, en correspondencia con el tipo de instalación hotelera.

El estudio de las instalaciones hoteleras y las metodologías referidas permitieron sintetizar la pertinencia de evaluar los componentes de la gestión ambiental en hoteles mediante indicadores representativos, así cada uno incluiría, por ejemplo:

- Componente estratégico: Política ambiental, objetivos ambientales, legislación ambiental y otros requisitos legales, liderazgo y compromiso de la alta dirección, capacitación de los actores internos, responsabilidades y roles ambientales, evaluación de aspectos e impactos ambientales, disponibilidad de financiamiento, riesgos y oportunidades, programa de acciones ambientales, proyectos

ambientales de I+d+i e identificación de situaciones potenciales de emergencia, tecnología.

- Componente operativo: Condiciones higiénico-sanitarias, mantenimiento y cuidado, sistema de tratamiento de residuales líquidos, regulaciones vigentes, entorno, capacitación del personal, control de vectores y animales nocivos, ubicación, capacidad de desagüe, desechos sólidos y aislamiento acústico.
- Componente de apoyo: uso racional del agua, energía y combustible, procedimiento de compras, manejo integral de desechos peligrosos, ambiente laboral, emisiones a la atmósfera (ruido, vibraciones, sustancia agotadora capa ozono y calidad del aire), contaminación (residuales líquidos, residuales sólidos, desechos peligrosos) y contratación con entidades para disposición final de los residuos.

A modo de síntesis, se considera que la gestión ambiental en hoteles de ciudad, caracterizada por el análisis de componentes e indicadores en los procesos, es una forma integrada de contribuir a la mejora del medio ambiente del hotel, y esta debe constituir un elemento de motivación tanto para los clientes internos como externos, además resulta oportuno el aporte de nuevas herramientas que mejoren los resultados de la gestión ambiental hotelera por su incidencia directa en el desarrollo del sector turístico.

### **Aproximación a la gestión ambiental en el hotel Iberostar Ordoño en Gibara**

En este epígrafe se realiza un acercamiento a la gestión ambiental en un hotel de ciudad, en específico en el municipio de Gibara, perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacán, el cual fomenta el cuidado del medio ambiente en sus instalaciones hoteleras. Este Grupo posee una encuesta para la actualización ambiental en sus hoteles, pero está dirigida solamente a la modalidad de sol y playa, lo cual no la hace aplicable a todas las instalaciones del grupo, además de ser insuficiente con respecto a los indicadores ambientales que evalúa.

El Complejo Hotelero Iberostar Gibara (CHIG), perteneciente a la cadena Iberostar Hotels & Resorts, pionera del turismo sostenible, y al Grupo hotelero Cubanacán adoptó una posición de respeto al medio ambiente al definir su misión y visión. El CHIG tiene como misión: ofrecer experiencias vacacionales que dejan huella, en las mejores ubicaciones del mundo y con un modelo de turismo sostenible con respeto por las personas y el medioambiente. Su visión es: ser un referente internacional en turismo sostenible, con un modelo de negocio 100% familiar, rentable y sólido, líder en calidad y satisfacción de nuestros clientes, basado en una cultura organizativa abierta que fomenta la innovación y el trabajo en equipo.

Como parte de este complejo hotelero, el Hotel Iberostar Ordoño está ubicado en la calle J. Peralta, entre Donato Mármol e Independencia, en pleno centro histórico de la ciudad de Gibara, a solo 100 metros del Parque Calixto García y la iglesia San Fulgencio y cercano a los museos, parques y otras instalaciones histórico-recreativo-culturales. El Ordoño, construido en el año 1927 es un edificio de estilo ecléctico cuyo dueño fue el

comerciante asturiano Felipe Ordoño Díaz. Su decoración armoniza con la época en que fue construido, predominan los colores cálidos y suaves en paredes y techos.

El hotel se inauguró en enero de 2013, bajo la marca Encanto, y fue el primero de los que conformaron la Empresa Integral Turística de Gibara, además forma parte de un proyecto de desarrollo de Gibara como municipio turístico, que se sustenta en los atractivos y potencialidades de la localidad para satisfacer las expectativas de los clientes que buscan el descanso en un entorno que asegura al visitante experiencias memorables.

A partir del estudio de las normas cubanas 126 del 2001 y 127 del 2014, así como del Decreto 281 de 2007 se procedió al análisis de la gestión ambiental en los procesos del hotel, lo que permitió definir el mapa de procesos de la instalación como se muestra en la figura 2, en la que se observa la presencia del responsable de medio ambiente en los procesos estratégicos, siendo un factor positivo a tener en cuenta. El componente operativo está compuesto por los procesos de alojamiento y restauración, los cuales tienen contacto directo con el cliente, al dar respuesta a sus exigencias y contribuir a su satisfacción. Por último, se destaca el componente de apoyo, constituido por los procesos de gestión de recursos humanos y operación.



**Figura 2.** Mapa de procesos del hotel Iberostar Ordoño

**Fuente:** Elaboración propia a partir de documentación del Hotel Iberostar Gibara (2018)

El Hotel Iberostar Ordoño posee una planta de tratamiento de residuales, de esta manera los residuales son dispuestos, se deshidratan y se minimiza su impacto al no verter residuos sin tratar directamente al medio ambiente. La instalación cuenta además con un sistema de paneles solares, los cuales proporcionan energía eléctrica de una manera sostenible. En sus inicios, el hotel no se caracterizó por su especial atención a los temas medioambientales, solo se regía por determinados aspectos establecidos en algunas legislaciones vigentes, al no contar con un responsable de esta labor a nivel de hotel.

Además, la instalación carecía de una estrategia ambiental propia, solo existía la estrategia ambiental a nivel de empresa en general.

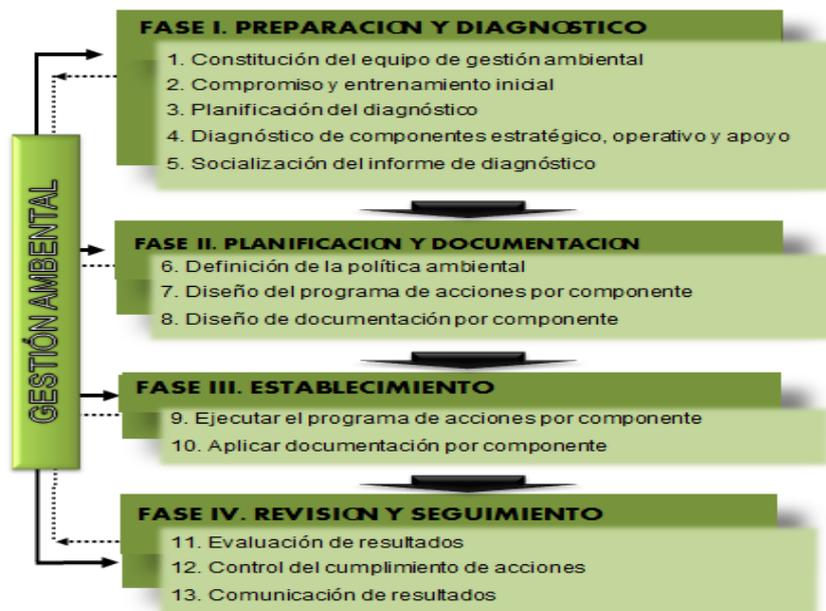
Actualmente la cadena Iberostar Hotels & Resorts ha fomentado el turismo sostenible en sus instalaciones, por lo que se han realizado cambios en la gestión ambiental que mejoran su desempeño. Así, se estableció el cargo de responsable del medio ambiente y sus funciones, además fue actualizada gran parte de la documentación asociada a los aspectos legales, normas y reconocimientos ambientales. La revisión ambiental del Hotel Iberostar Ordoño realizada en el año 2018 arrojó que las principales fuentes de generación de residuales líquidos son los procesos de alojamiento, elaboración y consumo de alimentos y bebidas, así como la limpieza de las instalaciones. En resumen, las insuficiencias prácticas identificadas fueron:

1. Vertimiento de residuales líquidos directamente al ecosistema sin tratamiento adecuado, así como contaminación atmosférica por emisiones de gases y ruido, lo que provoca insatisfacciones y quejas
2. Carencia de financiamiento para el despliegue de acciones ambientales que respondan a problemáticas identificadas, lo que limita el cumplimiento de la legislación vigente
3. Insuficiente conocimiento en trabajadores en general sobre la gestión ambiental en hoteles como proceso transversal al resto de los procesos.

Si bien se realizan acciones para eliminar los problemas identificados, estos aún no han sido erradicados, lo que justifica la significación de la investigación para dar respuesta a las insuficiencias en la gestión ambiental, que limitan la mejora del medio ambiente en el Hotel Iberostar Ordoño, problema definido en la investigación.

### **Mejoras en la gestión ambiental del hotel Iberostar Ordoño**

Las reformas en la gestión ambiental del hotel Iberostar Ordoño son el resultado de la aplicación del procedimiento para la gestión ambiental integral que se muestra en la figura 2, el cual constituye una herramienta de intervención profesional a utilizar por los trabajadores del hotel y contempla cada uno de los elementos que propician el desarrollo de acciones de diagnóstico y mejora, desde los procesos de la organización a partir de los componentes estratégico, operativo y de apoyo, lo cual posibilita que la alta dirección se concentre en la evaluación, estructuración y gestión de las mejoras con perspectiva integradora.



**Figura 2** Procedimiento general para la gestión ambiental integral

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Ochoa Avila (2015) y Reyes Chapman (2018)

El procedimiento se fundamenta en Ciclo Deming o PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), que permite la mejora responsable del medio ambiente organizacional. El carácter cíclico e iterativo en el mismo se establece por la necesidad de retornar a la planificación y evaluar los resultados obtenidos que deben ser superiores a los que existían antes del comienzo. El funcionamiento y la interrelación sistemática de los componentes del sistema favorecerán el desempeño ambiental de la entidad. Los resultados fundamentales de la aplicación del procedimiento en el hotel Iberostar Ordoño se explicitan a continuación.

### **Fase I: Preparación y diagnóstico**

Se crearon las condiciones de partida en la instalación hotelera para la identificación de los problemas asociados a la gestión ambiental, y la determinación de las oportunidades de acción para la implantación de este proceso de forma integral.

#### **Paso 1. Constitución del Equipo Gestor Ambiental**

Se conformó el Equipo Gestor Ambiental (EGA) del Hotel Iberostar Ordoño, compuesto por: Especialista en Animación y Medio Ambiente, Asesor Jurídico, Especialista en Gestión Económica, Especialista de Mantenimiento, Especialista de Recursos Humanos, Ama de Llaves, Especialista de Relaciones Públicas, Maître y Chef. En reunión efectuada y regida por la dirección de la instalación se eligió además el cargo de Representante de la Gestión Ambiental que es el responsable de liderar la actividad y representarla ante el Consejo de Dirección, el cual recayó en el especialista de animación y medio ambiente. Fue definida su responsabilidad, autoridad y aseguramiento para la aplicación del Procedimiento para la gestión ambiental integral en el hotel.

#### **Paso 2. Compromiso y entrenamiento inicial**

Se impartieron tres capacitaciones al EGA por parte del representante de gestión ambiental para lograr una familiarización y compromiso con los aspectos del diagnóstico a realizar, ya que estos serán los encargados de esta actividad. En estas actividades de capacitación se hizo énfasis en la importancia del diagnóstico, sus herramientas, las ventajas de favorecer la gestión ambiental desde una concepción integral en la instalación, así como las consecuencias que traería un incorrecto cuidado medioambiental, y la importancia del compromiso del equipo de realizar con calidad y profundidad el diagnóstico.

**Paso 3. Planificación del diagnóstico**

La relevancia del proceso de gestión ambiental fue abordada en reuniones realizadas, así como la importancia de la realización del diagnóstico de los principales aspectos ambientales de cada proceso, y de esa manera crear las bases para el diseño e implantación del procedimiento para la búsqueda de soluciones a los problemas ambientales a identificar. Se acordó en el Consejo de Dirección que el diagnóstico ambiental se debía realizar en un plazo de dos meses, alineado a los procesos del hotel, a la política general y dirección estratégica. Se establecieron los objetivos, las metas, las fechas de cumplimiento, los participantes, recursos necesarios y responsables.

**Paso 4. Diagnóstico del estado de los componentes de la gestión ambiental**

La gestión ambiental en el Hotel Ordoño se caracteriza por su estrecha interrelación con el ecosistema costero, interactúa además con el espacio ciudadano y la complejidad de su infraestructura, compuesta por empresas, instituciones, viviendas, por lo que el medio ambiente interno se encuentra muy interconectado al medio ambiente externo (fig.3).



**Figura 3.** Interrelaciones entre el hotel y los subsistemas de la gestión ambiental

**Fuente:** elaboración propia

Para el análisis del estado de la gestión ambiental integral en el hotel Iberostar Ordoño se contó con el liderazgo del EGA. Fueron identificados una serie de problemas generales, los cuales fueron detectados a través del análisis realizado de cada componente mediante

la aplicación de instrumentos propuestos, para lo que se tomó una muestra de 23 trabajadores, que incluyó al Consejo de Dirección y los jefes de procesos.

El comportamiento del componente estratégico interno arrojó que más del 75% de los encuestados tienen conocimiento acerca de la existencia de una Estrategia Ambiental propia de la instalación, así como de la Política Ambiental, aunque esta no es suficientemente comunicada al entorno, así como los requisitos legales que debe cumplir la organización. Se demostró la existencia de procedimientos específicos sobre cómo prepararse y responder a situaciones potenciales de emergencia. Por otra parte, se corrobora la inexistencia de financiamiento para la puesta en práctica de las acciones propuestas en el programa de acciones, la escasa participación en proyectos ambientales de I+D+i. Además, se debe trabajar en impulsar la capacitación del personal y que incluya temas que puedan sensibilizar y cambiar las conductas a seguir para causar impactos ambientales positivos que sean significativos, de manera que se evidencie su competencia sobre la base de la educación, capacitación y experiencia ambiental apropiada.

La evaluación del componente estratégico externo obtuvo como resultado que más del 70% de los encuestados afirmó que han sido identificados los riesgos ambientales de la instalación, así como la existencia de reconocimientos ambientales que fueron socializados a través de reuniones del Representante de la Gestión Ambiental con los trabajadores, pero existen deficiencias en la comunicación y la realización de acciones que involucren el entorno externo.

El componente operativo arrojó que más del 80% consideró positiva la limpieza e higiene en las actividades, productos y servicios del hotel, el tratamiento brindado a los residuales sólidos, así como un adecuado nivel de ruido. La capacitación fue un aspecto considerado como deficiente, además del tratamiento a los residuales líquidos, debido a la inestabilidad en el funcionamiento de la planta de tratamiento de residuales.

Con respecto al comportamiento del componente de apoyo se obtuvo que se cuenta con programas de ahorro de energía, de agua, y de residuos sólidos y líquidos, los cuales son chequeados sistemáticamente en el Consejo de Dirección, pero los mismos no han sido actualizados tras haber ocurrido el cambio de subordinación del hotel. En resumen, el diagnóstico permitió identificar dificultades en la política de compras para la adquisición de tecnologías, productos, materias primas e insumos no contaminantes con el medio ambiente; la mayoría de los trabajadores manifestaron la falta de capacitación como un aspecto a considerar de relevancia. Se muestran deficiencias respecto al plan de mantenimiento y reparaciones, por lo que no se realizan revisiones periódicas a los equipos informáticos, refrigeración y transporte. La tecnología existente, a pesar de ser moderna, ha ocasionado una serie de problemas, un ejemplo de ello lo constituye la planta de tratamiento de residuales, la cual necesita ser remplazada cada dos años, situación que se ha visto imposibilitada por la carencia de presupuesto, esto genera dificultades con el tratamiento a los residuales líquidos.

### **Paso 5. Socialización del informe final del diagnóstico**

El informe del diagnóstico fue elaborado a partir de los datos recogidos por el EGA y posteriormente fue presentado al Consejo de Dirección, el cual tuvo una información precisa de las principales dificultades y de las necesidades para transformar la situación ambiental de la instalación, con posterioridad se hizo la presentación del informe por el EGA a los trabajadores, los cuales fueron actualizados sobre los principales problemas detectados en cada componente y las acciones que darían tratamiento a los mismos.

## **Fase II: Planificación y documentación**

Se establecieron los elementos para la planificación de la gestión ambiental integral a realizarse por la dirección del hotel, a través del diseño de objetivos estratégicos los cuales se incorporaron a un programa de acciones ambientales por componente estratégico, operativo y de apoyo para su cumplimiento.

### **Paso 6. Definición de la política ambiental**

La Política Ambiental fue actualizada y se definió como: “El Hotel Iberostar Ordoño cuyo objeto social está dirigido a la satisfacción del cliente nacional y extranjero, reconoce su responsabilidad en la preservación del Medio Ambiente”.

Como parte de su Política Ambiental, el Consejo de Dirección y sus trabajadores se compromete a desarrollar una actividad que permita obtener resultados satisfactorios con la optimización de las tecnologías existentes, para el logro de un desarrollo sostenible en correspondencia con la Estrategia Ambiental Nacional, teniendo en cuenta el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes en nuestro país en gestión ambiental. Además, involucrando a todo el personal de la organización mediante la capacitación, y al establecer como premisa la mejora responsable de la gestión ambiental, a través del uso adecuado de las materias primas e insumos utilizados para mitigar al máximo los impactos negativos en el medio ambiente.

Los objetivos estratégicos definidos fueron:

1. Cumplir con las Legislaciones vigentes aplicables al hotel en materia de Medio ambiente
2. Capacitar, documentar e instruir a los trabajadores en temas relacionados con la protección del medio ambiente
3. Lograr la mejora continua el desempeño ambiental en los servicios
4. Reducir el sobre consumo de productos y materias primas
5. Reducir los impactos ambientales negativos en los procesos
6. Favorecer la transversalidad de la gestión ambiental en todos los procesos del hotel.

### **Paso 7. Diseño del programa de acciones por componente**

Se diseñó un Programa de gestión ambiental por componente estratégico, operativo, y de apoyo, para el período 2019-2020, este recoge 22 acciones a tener en cuenta para contribuir a la solución de los problemas identificados y a la mejora del medio ambiente en el Hotel Iberostar Ordoño. Las acciones responden a los objetivos de la Agenda 2030

de la ONU y al Plan de Estado Tarea Vida de Cuba. En el cuadro 1 se muestra un resumen del programa.

**Tabla 1.** Resumen del Programa de gestión ambiental del Hotel Iberostar Ordoño

<b>Componente de la gestión ambiental</b>	<b>Acción</b>	<b>Agenda ONU 2030</b>	<b>Tarea Vida</b>
Estratégico	Actualizar la documentación ambiental de los procesos	Objetivo 4.7	Tareas 10 y 11
	Diseñar proyectos de I+D+i asociados a la gestión ambiental a corto y mediano plazo para adquirir financiamiento	Objetivo 11	
	Desarrollar talleres ambientales con la comunidad para la toma de conciencia, en el marco de eventos de gran relevancia para el Destino, como “El Festival Internacional de Cine de Gibara”	Objetivo 11.3	
Operativo	Analizar con el MINTUR la adquisición de nuevas tecnologías aplicables a los procesos del hotel, que no dependan de grandes inversiones	Objetivos 12 y 14.7	Tarea 11
	Garantizar un adecuado manejo de los residuos sólidos que se generan en la instalación (recolección, almacenamiento y transportación), clasificándose en recuperables y no recuperables	Objetivo 8.4	Tarea 4

---

	Capacitar a los trabajadores de los procesos operativos sobre buenas prácticas ambientales en hoteles	Objetivo 4.7	
Apoyo	Actualizar el programa de ahorro de agua	Objetivo 6.3	Tarea 4
	Actualizar el programa de ahorro de energía	Objetivo 7b	Tarea 8
	Establecer una política de compras para la adquisición de tecnologías, productos, materias primas e insumos amigables con el medio ambiente	Objetivo 8.2	

---

Para la valoración de la aplicación del procedimiento fueron seleccionados 13 especialistas: cuatro pertenecientes a la Delegación del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), y los nueve restantes vinculados a otras instalaciones del CHIG. De ellos, siete poseían un nivel de conocimiento alto y seis de nivel medio, por lo que estos últimos fueron descartados. A los siete especialistas seleccionados se les aplicó un test para garantizar la retroalimentación necesaria con respecto a la evaluación del Procedimiento de gestión ambiental integral basado en componente estratégico, operativo y de apoyo, además de los indicadores respectivos propuestos.

A cada elemento se le otorgó una calificación del 1 al 5 (escala de Likert), donde 1 es el menor valor y 5 el de mayor valor. Para la evaluación de las fases y pasos del procedimiento, así como de los aspectos propuestos para evaluar cada componente. Para la primera fase del procedimiento el índice de evaluación fue de 4.71, la segunda fase obtuvo un índice de evaluación de 4.68, la evaluación de la tercera fase fue de 4.90, y la cuarta fase obtuvo un índice de satisfacción de 4.67, lo que significa que las cuatro fases fueron evaluadas de excelente por los especialistas.

Con respecto a los aspectos propuestos para evaluar cada componente, estos fueron también evaluados de excelente, donde los pertenecientes al componente estratégico obtuvieron un índice de evaluación de 4.66, el índice de los indicadores del componente operativo fue de 4.83 y el índice del componente de apoyo obtuvo 4.87.

De forma general, el consenso logrado entre los especialistas acerca del procedimiento y los indicadores por componente, arroja una opinión grupal consensuada, lo que ofrece certeza de estabilidad en el procedimiento propuesto. Lo anterior demuestra la actualidad teórico-práctica del procedimiento propuesto; muestra su consistencia lógica visible; manifiesta que es comprensible y asimilable por los actores involucrados en los límites

que establece su complejidad intrínseca; así como la posibilidad de su generalización en otras instalaciones turísticas del Destino Gibara o a nivel de país.

### **Conclusiones**

- El análisis del marco teórico-práctico referencial demuestra que no se aborda suficientemente la gestión ambiental desde una visión integral en hoteles, son escasas las investigaciones sobre las dimensiones y variables de la gestión ambiental en hoteles de ciudad, no se encontraron suficientes precedentes de tratamiento a los componentes estratégico, operativo y de apoyo en hoteles, lo que evidencia la gran actualidad y pertinencia del tema investigado.
- Se diseñó un Procedimiento para la gestión ambiental integral para el Hotel Iberostar Ordoño, compuesto por cuatro fases y 13 pasos, que posee las potencialidades necesarias para asegurar su coherencia, pertinencia e impacto favorable, y crear las bases para el diseño de una solución al problema, por cuanto permitió caracterizar, intervenir y mejorar la gestión ambiental en el campo práctico.
- La aplicación parcial hasta la fase II del Procedimiento para la gestión ambiental integral en el Hotel Iberostar Ordoño, permitió diseñar un programa para la gestión ambiental que agrupa las acciones asociadas a los problemas identificados en los tres componentes, su cumplimiento puede transformar la situación ambiental actual en el hotel y contribuir al cumplimiento de objetivos del desarrollo sostenible 2030 y del Plan de Estado Tarea Vida de Cuba 2050.
- El criterio de los especialistas sobre el procedimiento permitió constatar su capacidad real para formular e implantar estrategias efectivas de mejora del medio ambiente del hotel, esencialmente al proponer al Consejo de Dirección las herramientas metodológicas tácticas y estratégicas para conducir el proceso de gestión ambiental, todo lo cual permite contribuir a la mejora del medio ambiente interno y del medio ambiente del Destino Gibara.

### **Referencias bibliográficas**

- 126, N. C. (2001). Industria Turística - Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.
- 127, N. C. (2014). Industria Turística - Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
- 281, D. (2007). Reglamento para la gestión de la dirección y sus subsistemas.
- Alonso Tamayo, L. (2011). Procedimiento para el monitoreo ambiental en empresas hoteleras. Caso de estudio Hotel SunBeach. (Tesis en Opción al Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- Ambiente, C. S. (2015). Declaración de Impacto Ambiental Expost y Plan de Manejo Ambiental del Hotel María José.

- Atencio Zayas, W. (2015). Procedimiento para el Diseño e Implantación del Sistema de Gestión Ambiental en la Empresa Inmobiliaria del Turismo de Holguín. (Tesis en opción al Grado Científico de Máster en Gestión Ambiental), Universidad de Holguín.
- Azze Alonso, A. M. (2016). Procedimiento General Para la Gestión Ambiental en la Villa Mirador de Mayabe. Universidad de Holguín.
- Calvo Herrero, R. (2010). El Sistema Europeo de Gestión y Auditoría Ambiental (EMAS), una herramienta transversal para que las empresas mejoren su sostenibilidad ambiental.
- Campbell Margenat, A. d. I. A. (2009). Propuesta de un Programa de Gestión Ambiental en el Hotel Villa la Granjita Hostal Mascotte de Villa Clara. Universidad Central "Marta Abreus de las Villas"
- González Abreu, B. (2015). Procedimiento General Para la Gestión Ambiental Integral en el Hotel Brisas Covarrubias de las Tunas. Universidad de Holguín.
- Huamán, L., Soledad, Claudia (2015). Gestión ambiental en los hoteles de Santiago de Compostela.
- Isaac Godínez, C. L. R. C., Roberto (2012). Manual de la gestión ambiental organizacional.
- ISO-14001. (2015). Sistema de Gestión Ambiental-Requisitos con orientaciones para su uso.
- Jiménez, J. C. y J. d. B. (2004). Un análisis de las dimensiones de la gestión ambiental en los servicios hoteleros.
- Lorenzo Linares, H. (2011). Implementación de un Sistema de Gestión Medioambiental. Caso Hotel NH Kristal Laguna Cayo Coco.
- Martínez Rodríguez, M. (2017). Procedimiento para Sistemas de Gestión Ambiental en hoteles de Varadero Cuba.
- Molina Azorín, J. F. (2009). Sistemas de Gestión Ambiental, diseño organizativo y desempeño un análisis de la industria hotelera española.
- Moreno, E. (2006). La Política de calidad ante la nueva realidad del turismo y sus transformaciones.
- Ochoa Ávila, M. B. (2014). Tecnología para la gestión ambiental integral en instituciones escolares. Aplicación en Holguín. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas).

---

Paz Ramírez, Y. (2015). Procedimiento Metodológico Integrado para la Implementación de un Sistema de Gestión Ambiental en el Hotel Brisas Covarrubias.

Reyes Chapman, B. (2018). Procedimiento para la gestión ambiental en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión Ambiental), Universidad de Holguín.

Sarriegi, J. M. y. M. O. (2011). Estudio de la Evolución de la Gestión Ambiental en Empresas Industriales. Caso hoteles de la ciudad de Sevilla.

Vargas, E. L. Z. y. C. V. (2011). Turismo y ambiente. Un estudio de los comportamientos ambientales en el sector hotelero de Cancún (D. Suárez Ed.): Editorial Académica Española.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Barbarita Ochoa Avila, M., & Leyva Driggs, D. (2021). Mejoras en la gestión ambiental del hotel Iberostar Ordoño del destino turístico de Gibara, Cuba. *Explorador Digital*, 5(1), 297-316. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1504>



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**.



Recibido: 23-09-2020 / Revisado: 16-11-2020 / Aceptado: 07-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1505>



## **Los riesgos costeros: Retos para el desarrollo sostenible del turismo en los territorios insulares en el contexto del cambio climático.**

*Coastal risks: Challenges for the sustainable development of tourism in island territories in the context of climate change.*

Dr.C Alexis Santiago Pérez Figueredo.<sup>1</sup>

### **Abstract**

The achievement of sustainable tourism that integrates actions aimed at achieving the well-being of the tourist and the harmony of tourism development with its surroundings, taking as a scenario the preparation and confrontation before the impacts of climate change constitutes the fundamental challenge of tourism in the island territories.

The work is developed from the documentary and bibliographic review, the cartographic method and the modeling that allowed to design a procedure that contributes to the alignment in the management model of the tourist facilities of the implementation of the Life Task promoting the environmental performance and the perception of risk in the face of climate change.

As a result, the projections of the work are expressed and the study of the impacts of coastal risks is documented, basically the erosion and loss of the dunes, with proposals for actions that can be carried out for their prevention and coastal protection against processes of erosion promoting the development of risk management at the Carisol los Corales Hotel in the Cazonal Baconao coastal sector in the province of Santiago de Cuba.

**Keywords:** Sustainable Tourism, Climate Change, Life Task, Risk Perception

### **Resumen**

La consecución de un turismo sostenible que integre acciones destinadas a lograr el bienestar del turista y la armonía del desarrollo turístico con su entorno, teniendo como escenario la preparación y el enfrentamiento ante los impactos del cambio climático constituye el reto fundamental del turismo en los territorios insulares.

---

<sup>1</sup> Universidad Oriente, alexis.figueredo@uo.edu.cu

El trabajo se desarrolla a partir de la revisión documental y bibliográfica, el método cartográfico y la modelación que permitió diseñar un procedimiento que contribuye al alineamiento en el modelo de gestión de las instalaciones turísticas de la implementación de la Tarea Vida potenciando el desempeño ambiental y la percepción del riesgo ante el cambio climático.

Como resultados se expresan las proyecciones del trabajo y se documenta el estudio de los impactos por los riesgos costeros, en lo fundamental la erosión y pérdida de las dunas, con propuestas de acciones que se pueden realizar para su prevención y la protección costera ante los procesos de erosión potenciando el desarrollo de la gestión de riesgos en el Hotel Carisol los Corales en el sector costero Cazonal Baconao en la provincia de Santiago de Cuba.

**Palabras Clave:** Turismo Sostenible, Cambio Climático, Tarea Vida, Percepción Del Riesgo

### **Introducción**

El nuevo paradigma para el desarrollo de un turismo sostenible, constituye para el sector un doble reto, alcanzar una sostenibilidad de la calidad de sus servicios y atención al cliente, garantizando el bienestar del mismo y demostrar con su desempeño que el destino o producto turístico que se oferta, constituye un exponente de buenas prácticas hacia la protección y conservación del medio ambiente. (OMT, 2017).

El turismo constituye para el país una de las actividades económica que se debe convertir en uno de sus principales sectores para el desarrollo, donde se realizarán en los próximos años cuantiosas inversiones, ejemplo de ello son las que se han planteado para el 2030, un crecimiento en 252 nuevas instalaciones, 90 proyectos de incremento de categoría, 13 proyectos de desarrollo inmobiliario asociados a campos de golf, 42 proyectos de recreación y más de 100 proyectos de logística ( Granma 5/8/2019). Estas inversiones estarán dirigidas en lo fundamental a potenciar la modalidad del turismo de sol y playa en la zona costera.

El cambio climático constituye una alta amenaza para los Estados Insulares por la alta vulnerabilidad de estos ante sus impactos. Entre las actividades económicas que serán afectadas, el turismo constituye una de las de mayor incidencia. Entre los impactos que se han identificado [(AMA, 2015), (CEPAL, 2018), (IPCC,2014)] generados por el cambio climático sobre el turismo se encuentran:

Desde el punto de vista económico:

- Reorientación de la modalidad de sol y playa como consecuencia de la elevación del nivel medio del mar y el retroceso de la línea de costa.
- Cambios en la preferencia gastronómica de los turistas por productos ecológicos como resultado al incremento de una cultura ambiental en el cliente ante el cambio climático.
- Cambio en los procesos de migración humana en las zonas costeras.

Desde el punto de vista físico ambiental.

- Problemas de la biodiversidad y el stress de los ecosistemas marino costeros producto del cambio climático
- Incremento de la contaminación (por sólidos y plásticos) y la pérdida de la calidad ambiental del sitio turístico.
- Intensificación de los procesos de la erosión costera que potencian la pérdida de playas arenosas y dunas costeras.
- Aumento de la frecuencia y nivel de las inundaciones costeras y penetración del mar.
- Degradación del paisaje costero y fondos marinos.

En el Plan del Estado cubano para el enfrentamiento al cambio climático: Tarea Vida, (CITMA, 2017) se conceptúa como uno de sus objetivos la adopción de medidas para garantizar el desarrollo del turismo. En el análisis de sus cinco acciones estratégicas en cuatro de ellas existen indicaciones que deben tenerse en cuenta para el desarrollo del turismo y en las once tareas se evidencia una incidencia transversal al proceso de desarrollo de este sector.

Las actividades antrópicas desarrolladas en las zonas litorales pueden influir y aumentar el riesgo costero. Las posibles actividades humanas que pueden potenciarlos o están expuestas a estos son:

- El Desarrollo costero: incremento de la presión urbanística, infraestructuras y, en general, bienes y personas. puede suponer una presión excesiva sobre los recursos marinos y el litoral.
- Industria costera y puertos: las ventajas de la comunicación por mar han atraído a numerosas empresas. algunas de ellas son fuentes potenciales de vertidos o contaminación. también la ampliación de los puertos, para instalaciones económicas o de ocio, pueden invadir áreas de gran valor medioambiental y aislar sistemas naturales interdependientes.
- Agricultura: la agricultura intensiva puede reducir hábitat, disminuir la biodiversidad, reducir el caudal fluvial o subterráneo y sus residuos pueden modificar la composición del agua y su aporte al litoral. Los sedimentos y residuos provenientes de sustancias utilizadas en la agricultura pueden llegar al litoral originan importantes contaminaciones.
- Industria pesquera y acuicultura: la sobrepesca ha sido a menudo fuente de controversia, ciertas artes pesqueras y la acuicultura pueden alterar los hábitats.
- Actividades mar adentro: como extracción de petróleo y gas, extracción de áridos, minería de los fondos marinos o la instalación de parques eólicos marinos alteran no solo la línea de costa sino también el ecosistema costero, además pueden ser fuente de contaminación y vertidos.
- • Cambios en la calidad del agua: la gestión de residuos domésticos, de la actividad industrial o de los materiales arrastrados de las zonas agrícolas pueden

afectar a la calidad del agua marina alterando las cualidades y características de las playas, marismas y humedales.

- Turismo y usos recreativos: aumenta la presión en las áreas de interés ecológico y puede suponer uso intensivo de recursos tan importante como el agua. Modifican no solo el valor escénico de los paisajes sino también pueden profundizar vulnerabilidades preexistentes o dar a origen a otras nuevas.

Las características del desarrollo turístico como actividad económica generan de por sí, vulnerabilidades tanto en el medio ambiente como en la sociedad, de no tomar las medidas adecuadas en su desarrollo se pueden profundizar impactos como:

- Las afectaciones originadas por malas prácticas en el manejo de los recursos naturales y paisajísticos de los destinos turísticos.
- En el ámbito social el déficit de servicios básicos que generan a su vez situaciones de estrés y presiones sobre los ecosistemas naturales con los que interactúan en el consumo y disponibilidad de recursos como el agua potable para la población, la calidad ambiental de los asentamientos humanos entre otros impactos.

Las zonas costeras por las características y fragilidad de sus ecosistemas y por constituir las áreas donde serán más evidentes los primeros impactos del cambio climático en los territorios insulares, requieren de una alta prioridad en la preparación y capacitación de los decisores y actores de los procesos de desarrollo para el enfrentamiento a estos posibles impactos.

Según estudios realizados por especialistas de la Universidad de Oriente y del CITMA así como, los resultados de tesis de grados, de diferentes programas de maestrías y doctorados, entre otros trabajos investigativos, existen vacíos e insuficiencias en la formación y conocimientos de la gestión de riesgos para el enfrentamiento al cambio climático en los tomadores de decisiones y actores del desarrollo en el territorio, por lo que se hace necesario potenciar su desarrollo hacia un proceso de cambio que permita contribuyendo a elevar la percepción del riesgo ante el cambio climático a través de:

- Fortalecimiento de los lazos existentes entre las dimensiones institucional, social y económica para potenciar la gestión de riesgos.
- Desarrollando capacidades para el enfrentamiento a los impactos del cambio climático desde el enfoque de la adaptación.
- Conocer los impactos del cambio climático a los que deben enfrentarse y cómo actuar para minimizar los impactos adversos.
- Gestionar las vulnerabilidades identificadas y asociadas a los impactos del cambio climático de forma efectiva.
- Identificar y aprovechar elementos que contribuyan a elevar la resiliencia entre los tomadores de decisiones y actores del desarrollo.
- Establecer prioridades y concertar esfuerzos en el desarrollo de medidas y acciones de adaptación con criterios claros teniendo en cuenta criterios de grupos vulnerables y enfoque de género.

- Identificar los activos de adaptación, es decir, aquellas medidas ya adoptadas en el ámbito local que contribuyen actualmente a la adaptación.
- Crear sinergias entre medidas y acciones, así como superar los posibles costes de improvisación.
- Optimizar la asignación de los recursos disponibles frente al cambio climático y la adaptación.
- Fomentar la colaboración entre los sectores público y privado en materia de adaptación.
- Crear una cultura de la prevención común en materia de adaptación al cambio climático

Como parte de las indicaciones del Consejo de Estado para la implementación de la Tarea vida, en cada territorio los Organismo de la Administración Central del Estado (OACE), entre ellos el Ministerio de Turismo y sus instalaciones, deben elaborar un cronograma de trabajo que garanticen su implementación. De estas orientaciones emanan los principales intereses de coordinación en los territorios y ministerios.

Por indicaciones del Ministerio de Educación Superior las universidades deben crear grupos de expertos con la participación de profesores e investigadores y la conformación de un plan de acciones según necesidades y proyecciones del desarrollo territorial para garantizar la implementación de la Tarea Vida, con un orden de prioridad alto constituyendo este escenario, el marco de las relaciones entre los organismos, empresas y la universidad para la implementación de la Tarea Vida.

El papel de la universidad estará definido con el desarrollo del asesoramiento necesario para potenciar los estudios y la formación de capacidades para la gestión de riesgos ante los posibles impactos del CC, favoreciendo la percepción de riesgos y la participación de los trabajadores en la búsqueda de soluciones de los impactos generados por el cambio climático, proceso en el que se pueden desarrollar acciones de capacitación, evaluación de impactos y la realización de investigaciones relacionadas con este tema entre otras acciones.

Resultados del análisis de partes interesadas. Resumen

Organizaciones con intereses en el proyecto.	Interés y actitud hacia el proyecto	Papel en el proceso de preparación	Participación durante la aplicación del proyecto
Gobiernos	Alto	Actor	Tomador de decisiones
Universidad	Alto	Actor	Tomador de decisiones-actor

Citma	Alto	Actor	Tomador de decisiones-actor
Turismo	Alto	Actor	Tomador de decisiones-actor

Análisis de causas y efecto de la situación problemática de la investigación

Efecto	Problema	Causa Limitadas acciones de Formación	Causa Débil estrategia de Comunicación
Baja percepción del riesgo ante los impactos generados por el CC	Limitado conocimiento sobre la gestión de riesgo ante los impactos generados por el CC en el territorio.	Insuficiente conocimiento sobre la gestión de riesgos en la tomadores de decisiones y actores del desarrollo.	1.a) Insuficientes estrategias de bien público al sobre el tema en las entidades y gobiernos.
		1.a) Vacíos en los programas de estudios de temas sobre la gestión de riesgos	2. Predominio de un enfoque reactivo en la gestión de la información y la comunicación sobre la gestión de riesgos
		2. Insuficientes ofertas de cursos de capacitación sobre la gestión de riesgo ante el CC. 2.a) Desactualización de los diagnósticos de las necesidades de aprendizaje sobre este tema	

**Objetivo del trabajo**

Lo anteriormente argumentado demuestra la actualidad e importancia del trabajo encaminado a ¿Cómo potenciar desde las instalaciones del turismo la implementación de la tarea vida contribuyendo a las acciones dirigidas a la preparación y enfrentamiento ante los impactos del cambio climático en la zona costera donde se localiza esta instalación?

**Metodología de trabajo**

**Métodos de trabajo.**

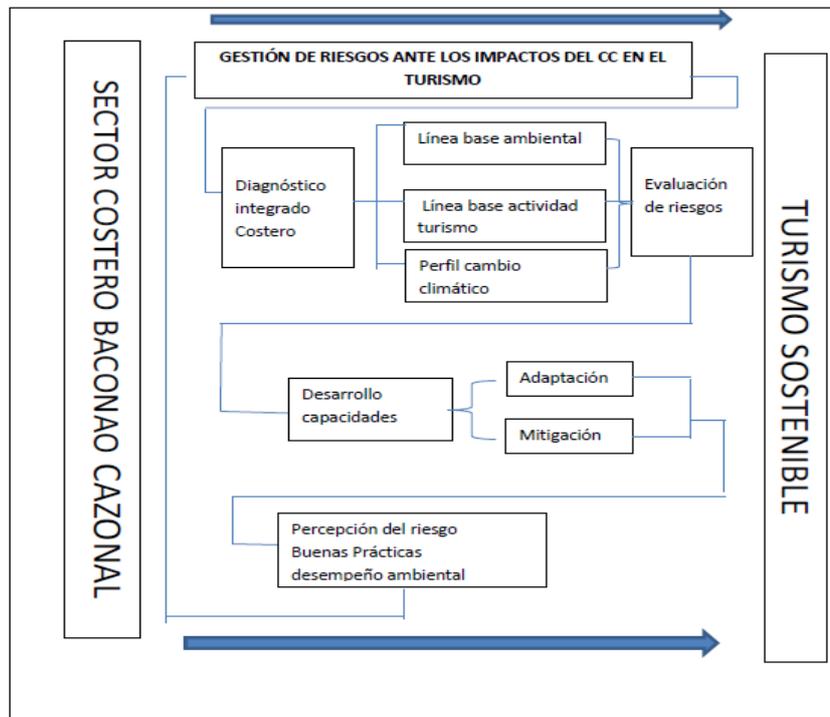
Entre los métodos de trabajo seleccionados se encuentran:

- Revisión documental y bibliográfica. Utilizado para determinar el estado del arte del marco teórico y la actualización del diagnóstico de la zona de estudio.
- Método matricial. Determinar los conflictos de uso \_ uso y uso \_ recurso que existen en la zona de estudio
- Método cartográfico, modelación. Modelación de los impactos del CC manifestado en la inundación costera según escenarios determinado.
- Observación, entrevistas y encuestas. Para conocer nivel de percepción del riesgo y actualización del diagnóstico.

**Resultados y discusión.**

La modelación del proyecto de trabajo se expresa a través del siguiente esquema que enfocado en la implementación de la Tarea vida en las instalaciones turísticas situadas en el sector costero seleccionado y contempla las etapas y fases de trabajo del estudio.

**IMPLEMENTACIÓN TAREA VIDA**



Del análisis del modelo anterior se deriva la organización del trabajo en dos etapas fundamentales:

**Evaluación de los riesgos**

- Actualización del diagnóstico y la línea base
- Actualización de los estudios de PVR
- Estudio de percepción de riesgos

**Alineamiento estratégico. Formación de capacidades**

- Alineamiento estratégico
- Formación de capacidades
- Desarrollo de buenas prácticas

**Los riesgos costeros**

Las actividades e infraestructuras económicas y sociales que están situadas en la línea de costa están expuestas al impacto de eventos y fenómenos naturales, a los que se deben añadir los producidos por los impactos derivados de las actividades humanas.

El riesgo se define [(Pérez 2014) (Molpeceres, Parra, Marambio, & Ibáñez, 2012)] como la combinación de la probabilidad de ocurrencia de un suceso dado y de la magnitud de sus consecuencias. El riesgo considera la frecuencia con que se presentan ciertos estados o eventos y la magnitud de las consecuencias probables asociadas a la exposición a dichos estados o eventos de los bienes, personas, ecosistemas o actividades desarrolladas en la zona.

El cálculo del riesgo posee diversas formulaciones, pero todas ofrecen la evaluación cuantificada de los posibles daños y pérdidas derivadas de los impactos ocurridos cuando se hace tangible un peligro o amenaza. En sentido general el riesgo es directamente proporcional al peligro por la vulnerabilidad e inversamente proporcional a la capacidad de respuesta.

En la gestión de riesgos un concepto importante a considerar para la toma de decisiones, y que constituye el objetivo de la gestión de riesgos, es la vulnerabilidad, que está relacionada con las cualidades del entorno que lo hacen más susceptible ante un evento o fenómeno determinado ( por ejemplo las costas arenosas altas pueden ser más afectada en mayor magnitud que las costas arenosas bajas por la erosión eólica) y el nivel de exposición combinado con la capacidad de respuesta ante el impacto de las amenazas del territorio. En la medida que la evaluación de la vulnerabilidad sea conocida y exista el nivel de respuesta adecuado se pueden definir acciones que permitan minimizarla.

Otro concepto que ha venido tomando relevancia dentro de la gestión de riesgos es el de resiliencia definida como la capacidad de un sistema, comunidad o territorio expuesta a peligros para resistir, absorber, acomodarse y recuperarse de los efectos de un evento que la afecte (Pérez, 2018). Dentro de la gestión del riesgo costero la aplicación de este concepto puede viabilizar la práctica de los principios del manejo integrado costero.

Metodología de trabajo utilizando los criterios del manejo integrado de zonas costeras.

Proyección de los resultados a lograr:

**MATRIZ MARCO LÓGICO**

<i>Objetivo Específico</i>	<i>Resultados</i>	<i>Actividades</i>	<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Final</i>
Profundizar en el conocimiento del marco jurídico y normativo de la gestión de riesgos ante el cambio climático en el contexto del desarrollo de las actividades turísticas en las zonas costeras.	Actualización del marco teórico y metodológico.	Revisión bibliográfica		
	Sistematización de las principales legislaciones y normativas.	Revisión documental y documentación técnica		
Actualizar el diagnóstico integrado costero	Actualización de la línea base ambiental	Línea base ambiental caracterizando la situación ambiental		
	Actualización de la línea base de las actividades del turismo.	Identificación de los principales conflictos de la actividad turística en la zona costera		
	Matriz de conflictos	Identificación y caracterización de los impactos del CC		
	Perfil de los impactos del cambio climático			
Evaluar los riesgos asociados a los impactos climáticos	Matriz de evaluación de riesgos	Identificación de peligros, vulnerabilidad y capacidad de respuesta Evaluación de los riesgos ante los impactos del cambio climático		
Alineamiento estratégico	Incluir en el modelo de gestión estratégico de la entidad los	Taller de socialización de resultados.		

	elementos para la implementación de la tarea vida	Análisis y definición de acciones con enfoque de adaptación
Potenciar la formación de capacidades para el enfrentamiento al CC	Diagnóstico de las necesidades de capacitación  Diseño de diversas formas de capacitación para la formación de capacidades en el enfrentamiento al CC	Actualización del DNC  Propuestas de cursos, seminarios y talleres de capacitación enfocados en la adaptación
Evaluar los niveles de percepción de riesgos	Aplicación de instrumentos para investigar los niveles de percepción de riesgos	Evaluación de la percepción del riesgo ante los impactos del CC
Potenciar el desarrollo de buenas prácticas para el logro del turismo sostenible	Diseño de buenas prácticas ambientales	Desarrollo de proyectos de buenas prácticas que constituyan evidencias del desempeño ambiental de la institución
Aplicar instrumentos para el control y evaluación	Diseño de instrumentos y herramientas para el control y evaluación	Proceso de evaluación y propuesta de plan de mejoras

**TABLA INDICADORES**

<i>Resultado</i>	<i>Línea Base</i>	<i>Indicador de monitoreo y seguimiento</i>
------------------	-------------------	---

Evaluación del riesgo	Actualización del marco teórico metodológico Actualización del diagnóstico integrado costero Actualización de los PVR	Presentación en eventos. Realización talleres Elaboración tesis de grado y Maestría Elaboración de un artículo
Formación de capacidades para enfrentar los impactos del CC	Actualización del DNC Desarrollar acciones para el control de la erosión costera y la pérdida de dunas. Diseño de cursos y de buenas practicas	Desarrollo de cursos de capacitación y extensión, seminarios, talleres Elaboración de un articulo

**Indicadores de progreso**

Indicador clave o indicador de cambio	Línea de base	Objetivo logrado
1. Investigación	Línea base de los ecosistemas costeros desactualizada. Estudios de PVR desactualizados	Actualización de las líneas base ambiental y del turismo. Actualización de los estudios de PVR.
2. Capacitación	No existen cursos de capacitación ni de extensión	Desarrollo de un sistema de curso para la formación de capacidades para el enfrentamiento a los impactos del CC
3. Extensión y alcance	No existen redes de conocimiento	Se forma parte de una red ambiental para el turismo
4. Gestión	No existe un plan de enfrentamiento al CC	Implementación del Plan de enfrentamiento al CC: Tarea Vida. Desarrollo de acciones para el control de la erosión costera y la pérdida de dunas.

---

5. Desarrollo de recursos humanos	Existen vacíos en el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el CC y es bajo el nivel de desempeño ambiental de la institución	Se logra capacitar al 90 % de los trabajadores del hotel Es reconocida la institución por su desempeño ambiental.
-----------------------------------	---	--

---

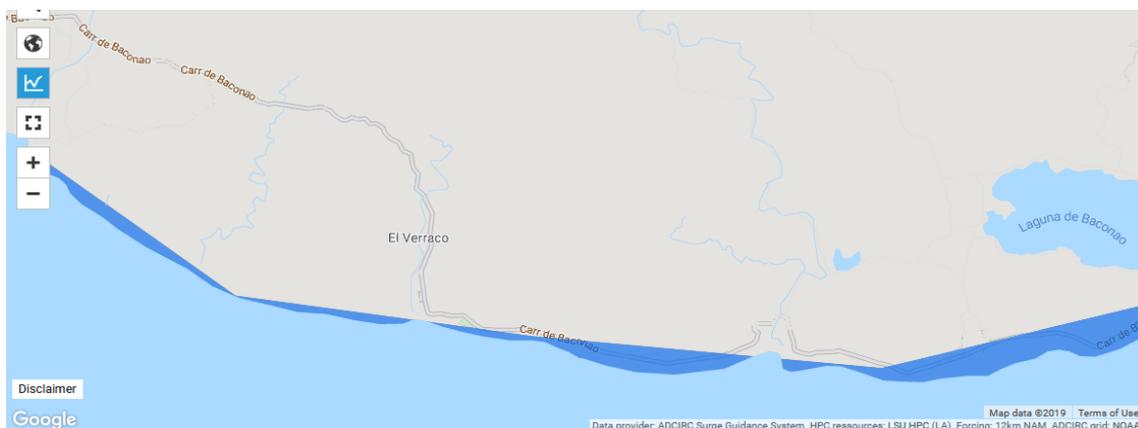
En una primera parte del trabajo y teniendo en cuenta las prioridades establecidas en el estudio de las playas turística se seleccionó la playa del Hotel Carisol los Corales para Desarrollar un estudio preliminar con el interés de elevar la sensibilización ambiental de los tomadores de decisión y actores del desarrollo turístico ante esta problemática lo cual se logró, muestra de lo cual es el aval otorgado por el Grupo Cubanacan en el territorio para el desarrollo del trabajo.

Entre los riesgos costeros que han sido caracterizados en el sector están:

- La penetración e inundación costera,
- la pérdida de la duna,
- la erosión costera y
- blanqueamiento de corales (este último en el frente de playa Cazonalito),

Todos ellos combinado con la magnitud de los impactos del cambio climático.

La modelación que ese expone en la siguiente figura sobre el comportamiento de la inundación costera en el sector de estudio, en un escenario de aumento de la temperatura a dos grados centígrados se puede apreciar la magnitud del impacto, lo que justifica la importancia que tiene la adopción de medidas preventivas dirigida a minimizar vulnerabilidades ante este riesgo.



Las playas en el sector no tienen características óptimas para la explotación turística dado lo limitado del área de sol y los procesos erosivos que la afecta, así como por el grosor de la arena que en ocasiones es constituida por una grava de grano fino a medio. Solamente

la sección correspondiente a la zona de baño del hotel posee condiciones adecuadas para el desarrollo de la modalidad de sol y playa.

La relación que se establece con otras playas en sus alrededores, donde existen evidencias de deterioro ambiental que inciden en la calidad paisajística del entorno, hacen que las acciones por prevenir la erosión costera se consideren como una prioridad dentro de los estudios de PVR que se realicen en la zona por lo que se hace necesario elaborar un proyecto de restauración física de la duna como primera barrera de protección de la playa.

La gestión de los sistemas duna – playa abarcan un amplio conjunto de medidas. Responden a criterios de conservación ambiental y de desarrollo económico sostenible por lo que los estudios e investigación de los procesos naturales litorales y para mantener, rehabilitar, restablecer la cubierta vegetal, proteger, regular y zonificar las actividades humanas constituyen acciones necesarias, a considerar y que han tenido resultados satisfactorios en otras playas.

El desarrollo de la actividad turística en estos sectores impone la introducción de instrumentos de gestión ambiental, que permitan asegurar la integración de los recursos turísticos con el medio natural, social y cultural del destino, con énfasis en el frente de playa de su sector hotelero.

En el sistema duna-playa, se realiza un constante intercambio dinámico de arena y son interdependientes entre ambos elementos esto provoca que las alteraciones en las playas arenosas afecten a las dunas costeras y viceversa. En consecuencia, para que el manejo de este ecosistema sea efectivo, se debe considerar su funcionamiento de forma integral, pues son altamente dinámicos, dependen del transporte de sedimentos por el viento y en menor grado, del efecto combinado de la marea de tormenta, la marea astronómica y el oleaje, por lo tanto, son vulnerables a las variaciones de cualquiera de estos elementos o procesos

Las dunas costeras, forman junto a las barras submarinas, los elementos más importantes dentro de la morfología de una playa, de hecho, constituyen sus reservas de arena, que son movilizadas para lograr minimizar el efecto erosivo de las olas en momentos de eventos extremos, acomodando el perfil transversal a las condiciones más severas de la energía del oleaje. Esta función protectora de las dunas litorales adquiere más importancia, ante los actuales desafíos del cambio climático.

Los procesos naturales y las actividades humanas que se desarrollan en estos sistemas pueden alterar el equilibrio dinámico que los caracteriza. Con frecuencia, el efecto de estos cambios no es visible de inmediato, por lo que las consecuencias de modificar o interrumpir el flujo del viento, del agua, o el aporte de los sedimentos no son visibles hasta que fenómenos hidrometeorológicos extremos y/o geotectónicos ponen a prueba la resiliencia y resistencia de estos sistemas.

### **Pasos básicos para la rehabilitación del sistema duna - playa**

Antes que cualquiera de las fases de la rehabilitación, es importante conocer la dinámica de la costa y determinar si existe una fuente de arena disponible para la reconstrucción de

dunas, ya que, si no hay arena, no hay playa ni duna posible. A grandes rasgos, la rehabilitación de sistemas dunares se consigue a través de seis pasos básicos (Ley-Vega et al., 2007).

1. Eliminación o control de las fuentes de la degradación.
2. Recuperación topográfica.
3. Recuperación de la vegetación (cuando es necesario).
4. Protección del sitio, establecimiento de adecuados accesos.
5. Divulgación.
6. Seguimiento a largo plazo mediante monitoreo

### **Técnicas a utilizar**

Existen diversas técnicas que se pueden utilizar entre ellas los captadores pasivos de arenas, los recubrimientos y mulches así como la reposición de arenas a través de medios técnicos y maquinarias

Los captadores pasivos de arenas constituyen los medios menos costosos y agresivos con el medio ambiente por lo que su uso es más extendido, con el empleo de esta técnica se logra reconstruir la topografía del cordón dunar y llevarla hasta alcanzar una morfología lo más parecida a la que existía primitivamente. Su función es reducir la velocidad del viento por fricción y con ello, disminuir la carga de arena transportada, propiciando la acumulación de arena, aumentando la altura y anchura del depósito. Estos sistemas contrarrestan la erosión eólica y aportan una mayor estabilidad al depósito arenoso

Existen dos tipos de captadores, de acuerdo con su emplazamiento y los objetivos perseguidos. Los sistemas de captadores estructurales para las zonas donde no existe vegetación y el cordón dunar está prácticamente ausente, otro tipo lo son los sistemas de captadores de apoyo a las plantaciones, para las zonas donde existe algo de vegetación y el cordón dunar mantiene todavía su estructura

### **Conclusiones**

- El cambio climático constituye una realidad que por su magnitud afectará a toda la sociedad en su conjunto. Para el turismo como actividad económica esto puede implicar un cambio y reorientación de modalidades para la práctica de las actividades turísticas y en la pérdida de la calidad ambiental de los sitios turísticos, con el deterioro de valores escénicos entre otros impactos. Estos impactos serán mayores en las zonas marino costeras donde además se pueden acrecentar riesgos costeros como la erosión del sistema playa duna y la inundación costera entre otros.
- Esta situación connota la importancia que tiene el trabajo preventivo que se debe desarrollar y que constituye el objetivo de la implementación de la Tarea Vida para las instalaciones turísticas.
- La sistematización realizada como resultados de la revisión bibliográfica y documental, y de los informes técnicos e investigaciones realizadas, permitió profundizar y actualizar conocimientos relacionados con el MIZC y validar la

connotación e importancia que tienen los principios del manejo integrado de la zona costera como recursos teóricos metodológicos para la gestión de los riesgos costeros.

- Concebir la gestión de riesgos costeros desde las perspectivas del Decálogo del MIZC contribuye a potenciar su integración alineada con los instrumentos del modelo estratégico de las instituciones e incorporar las visiones de la distinta legislación y normativa que sobre la gestión de la zona costera generando acciones que tributan al logro de la sostenibilidad de estos territorios.

### **Referencias bibliográficas**

AMA, (2015). Memoria de estudio de peligros, vulnerabilidad y riesgos (PVR). Editorial Academia, Cuba

Cepal, (2018). Impactos del Cambio Climático en América Latina y el Caribe. UN, N Y

Citma, (2017). Plan de Estado de la República de Cuba para el enfrentamiento al cambio climático: Tarea Vida. Editorial Academia, Cuba

Febles, G. (2009). La diversidad biológica en Cuba, características y situación actual. Estrategia nacional y plan de acción. Revista Cubana de Ciencia Agrícola, Tomo 43, Número 3, 2009

Granma, (2019). Proyecciones del desarrollo del turismo en Cuba hasta el 2030, Periódico Granma 5/8/2019

Hernández, P. (2012). Geografía de Cuba 9no grado. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. ISBN 978-959-13-2159-6

IPCC, (2014). IV Informe del panel intergubernamental del Cambio Climático, UN. NY

Ley-Vega. (2007). Manual de restauración de dunas costeras. Dirección General de Costas. España: Editorial. Ministerio del Medio Ambiente

López, A. (2018). Manejo integrado de zonas costeras y planificación espacial marina: Contexto y conceptos. Curso Manejo integrado de zonas costeras - Planificación espacial marina – 2018 13-17 agosto 2018, Santa Marta, Colombia

OMT, (2017). Declaración de turismo sostenible, Organización Mundial de Turismo. UN, NY

Pérez, E (2017). Tarea de vida, Entrevista Periódico Juventud Rebelde, Cubadebate 10 de junio del 2017

RED Atlántica para la Gestión de Riesgos Costeros. Riesgos costeros: cómo reconocerlos y enfrentarse a ellos, (SF)

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Pérez Figueredo, A. S. (2021). Los riesgos costeros: Retos para el desarrollo sostenible del turismo en los territorios insulares en el contexto del cambio climático. Explorador Digital, 5(1), 317-333. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1505>



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**.



Recibido: 24-09-2020 / Revisado: 17-11-2020 / Aceptado: 08-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1506>



## **La evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos en su relación con el enfoque a procesos.**

*The evaluation of the sustainability of tourist destinations in relation to the process approach.*

Martha Omara Robert Beatón.<sup>1</sup>, Maite Echarri Chávez.<sup>2</sup> & José Antonio Acevedo Suárez<sup>3</sup>

### **Abstract**

The fast development of the tourist destinies and the complexity of the processes than in he attend, demand the search of tools, methods and models for the evaluation of his sustainability. In this sense the present work aims at weighing the validity of the foundations from the focus to processes to evaluate the sustainability of the tourist destinies, taking like base the experiences in the business sector that refers the scientific looked up literature. Using the methods of synthesis of the topical bibliography fundamentally object of study, and the comparative analysis. The results of this analysis demonstrated that tools models and methods that are used at the present time do not allow evaluating the sustainability of the destinies from an interdimensional focus, intradimensional and multidimensional that he integrates the complex dynamics that take place in the same, laying the foundations to accomplish investigations from other areas of the knowledge in the search of instruments pointed to acknowledge to and to understand the holistic vision of the sustainability in the tourist destinies

**Keywords:** Sustainability, Focus To Processes , Tourist Destinations

### **Resumen**

<sup>1</sup> Vicedecana de la Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. Cuba. Ingeniera Agrónoma, Universidad de Granma, Cuba, Máster en Gestión Turística, y Doctora en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana, Cuba. omara\_robert@ftur.uh.cu

<sup>2</sup> Coordinadora de la Maestría en Gestión Turística, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba. Licenciada en Geografía, Máster en Geografía, Medio ambiente y ordenamiento territorial y Doctora en Ciencias Geográficas, Universidad de La Habana, Cuba. maite\_echarri@ftur.uh.cu

<sup>3</sup> Vicerrector de la Universidad tecnológicas de La Habana, Cuba. Ingeniero Industrial, Universidad de La Habana, Máster en Gestión empresarial, universidad técnica ktnizer, Alemania y Doctor en Ciencias Universidad Tecnológicas de La Habana, Cuba acebedo@tesla.cujae.edu.cu

El rápido desarrollo de los destinos turísticos y la complejidad de los procesos que en él concurren, exige la búsqueda de herramientas, métodos y modelos para la evaluación de su sostenibilidad. En este sentido el presente trabajo tiene como objetivo valorar la validez de los basamentos del enfoque a procesos para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos, tomando como base las experiencias en el sector empresarial que refiere la literatura científica consultada. Utilizando fundamentalmente los métodos de síntesis de la bibliografía sobre el tema objeto de estudio, y el análisis comparativo. Los resultados de este análisis demostraron que las herramientas modelos y métodos que se utilizan en la actualidad no permiten evaluar la sostenibilidad de los destinos desde un enfoque interdimensional, intradimensional y multidimensional que integre las dinámicas complejas que se producen en los mismos, sentando las bases para realizar investigaciones desde otras áreas del conocimiento en la búsqueda de instrumentos dirigidos a reconocer y a comprender la visión holística de la sostenibilidad en los destinos turísticos.

**Palabras Clave:** Sostenibilidad, Evaluación, Enfoque a Procesos, Destinos Turísticos.

## Introducción

Con el informe Brundtland se incluyó en la agenda internacional la concepción del desarrollo sostenible, entendido como “el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras de satisfacer las suyas” (WCED1987) este concepto fue retomado en la Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro en 1992, momento a partir del cual se le comienza a otorgar mayor importancia a sus principios básicos. En esta se modifica la definición original, que estaba centrada en la preservación del medio ambiente y el consumo prudente de los recursos naturales no renovables, hacia la idea de "tres pilares" que deben conciliarse en una perspectiva única: el progreso económico, la justicia social y la preservación del medio ambiente.

A partir de la Conferencia de Río de 1992, se debate de qué forma el turismo debe desempeñar un papel dentro del desarrollo sostenible. A esta le han sucedido otros eventos que han determinado el camino a seguir en la búsqueda de la sostenibilidad turística; es así como en 1995 se elabora la Carta de Lanzarote, en el marco de la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, en 1996, la Agenda 21 para la Industria de Viajes y Turismo; en el año 2000 se establecen los Objetivos de Desarrollo del Milenio, (ODM), son ocho con el propósito del desarrollo humano, en el 2002 la Cumbre Mundial se pronuncia por un programa de desarrollo sostenible y en el 2012, en la Conferencia sobre Desarrollo Sostenible Río+20 se creó un grupo de trabajo para desarrollar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, estableciendo 17 planteando el horizonte 2015-2030 (Anton et al., 2012; Blay, 2012; Pérez de las Heras 2004; Chiappe y Pineiro, 2003).

Por su parte la comunidad científica a nivel internacional promueve investigaciones encaminadas al desarrollo sostenible y a la sostenibilidad turística, significando los mayores avances hacia la definición de instrumentos y herramientas para su evaluación,

sin embargo los mismos aun evidencian carencias o vacíos para evaluar las dinámicas complejas que concurren en las interrelaciones de un destino. Estas interrelaciones se manifiestan en todas las fases del proceso de gestión del mismo, lo que deviene en la complejidad del diagnóstico o evaluación de los avances hacia la sostenibilidad o no, en aras de tomar decisiones pertinentes en función de los objetivos de desarrollo determinados (Torres, 2016; Um, 2010 Ramos y Caeiro, 2010; Pulido y Sánchez, 2009; Pérez y Nel-lo, 2009; Pérez et. al, 2009; Blancas et al., 2009 Martínez, López, e Santos, 2007; Choi y Sirikaya, 2005).

En Cuba la mayoría de los estudios sobre sostenibilidad turística de destinos han sido realizados a partir de la determinación y evaluación de indicadores divididos de acuerdo a las dimensiones de la sostenibilidad. Esto ha estado determinado por la elaboración de la propuesta de indicadores de sostenibilidad para el turismo en Cuba, documento elaborado de conjunto entre el Ministerio de Turismo (MINTUR) y el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) cubanos en el año 2003, el cual, aunque todavía insuficiente, ha constituido pauta para el desarrollo de las investigaciones más recientes con respecto a este tema en el país.

Entre esas investigaciones se encuentran las realizadas por Blanco (2016) para el destino Cuba, Delis y Echarri (2015) en el Centro Histórico de La Habana, sobre varios destinos de naturaleza cubanos. Estos estudios, aunque han coincidido en el método o herramienta a utilizar, difieren, al igual que los estudios internacionales sobre este tema, en cuanto al enfoque aplicado, así como en el proceso de determinación de los indicadores y, por supuesto, en los indicadores determinados para cada caso.

Otros estudios en Cuba sobre esta misma dinámica de análisis han versado sobre la conceptualización del sistema turístico (Martín 2006), su desarrollo (Figueras, 2008) y aspectos concretos alrededor de sus componentes en función de proponer metodologías para su pronóstico (Delgado, 2014; La Serna, 2014; Perelló, 2005), su desempeño económico y espacial y los impactos a nivel social (Vargas, 2013; Pérez, 2013; Pérez, 2011; Echarri, 2006). Estos análisis asumen al destino como una gran organización que basa su gestión en las funciones que desempeñan los diferentes actores que estén presentes en el mismo. La gestión por funciones definen y establecen áreas de trabajo mediante la creación de varias unidades especializadas y jerarquizadas que son responsables de diferentes actividades específicas (Villazón, 2015; Williams, 2008; Taylor y Ford 1980) pero que no permiten entender al destino de manera integrada, generando problemas de fragmentación que impiden visualizar y gestionar las interacciones que deben existir entre las partes.

El enfoque funcional, si bien provee claridad en los objetivos particulares y su procedimiento, encuentra dificultades para entender las interrelaciones entre los componentes, orientándose hacia el fin específico que le ha sido asignado a cada unidad.

Esta debilidad puede ser corregida asumiendo un enfoque de gestión por procesos, el cual provee a las organizaciones de las secuencias de actividades que deben realizar en

conjunto conscientes de sus interdependencias con el propósito de que puedan cumplir una misión compartida.

Si bien el enfoque por procesos ha sido aplicado a la gestión de las organizaciones empresariales concebidas como un sistema, no se han aprovechado la validez de sus principios en el análisis de la sostenibilidad de los destinos ya que los enfoques prevalecientes se basan en modelos tradicionalmente funcionales como es el caso del modelo presión estado respuesta (PER). El modelo PER está basado en una lógica de causalidad: las actividades humanas ejercen presiones sobre el ambiente y cambian la calidad y cantidad de los recursos naturales (estado). Asimismo, la sociedad responde a estos cambios a través de políticas ambientales, económicas y sectoriales (respuestas) (OCDE, 1993). Si bien resulta un esquema lógico en términos de la relación entre presiones, estado y acciones, sugiere una relación lineal de la interacción entre las actividades humanas y el ambiente, ocultando los aspectos complejos de estas interacciones, presentándose como una oportunidad para la inclusión del enfoque por procesos, de modo tal que estas relaciones causales sean analizadas a partir de sus funciones.

Ante la multiplicidad de enfoques, modelos y herramientas, así como las diferencias entre las investigaciones realizadas siguiendo los mismos métodos para evaluar la sostenibilidad del desarrollo de los destinos turísticos, se hace necesario establecer una base uniforme para definir niveles de sostenibilidad y al mismo tiempo permita establecer comparaciones espaciales y temporales entre diferentes destinos turísticos, por lo que se plantea como objetivo general de esta investigación: valorar los principios del enfoque a procesos en la evaluación de la gestión sostenible de los destinos turísticos.

### **Metodología**

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Específicamente, la investigación turística está concebida como la formulación de preguntas, la sistemática colección de información para responder a esas preguntas y la organización y análisis de los datos con el fin de obtener pautas de comportamiento, relaciones y tendencias que ayuden al entendimiento del sistema, a la toma de decisiones o a la construcción de predicciones bajo el abanico de varios escenarios alternativos de futuro (Sancho, 2008). Teniendo en cuenta su alcance, y siguiendo a Perelló (2011), la investigación es de tipo descriptiva, pues como su tipología lo indica en el desarrollo del estudio científico se describe lo más preciso posible al fenómeno que se investiga; al mismo tiempo Hernández, Fernández y Baptista (2006), coinciden en que los estudios descriptivos, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos [variables], aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Es por ello que en este tipo de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, conceptos, principios y tendencias.

La trayectoria metodológica de la investigación se centró en un enfoque cuali-cuantitativo, de tipo descriptiva, analítica-exploratoria. Comprendió 2 fases partiendo en

la fase 1, de los antecedentes, fundamentando desde la línea de investigación desarrollo sostenibles de destinos turísticos de la Facultad de Turismo que asume un proyecto encaminado hacia la evaluación sostenible con un enfoque a procesos, donde se han generado investigaciones que abarcan una amplia gama de estudios que constituyen problemas reales en la operación de entidades y destinos turísticos, conduciendo a resultados que evidencian la necesidad de nuevos instrumentos desde otras áreas del conocimiento dirigidos a reconocer y a comprender la visión holística de la sostenibilidad en los destinos turísticos.

En esta fase predominó como principal método el análisis bibliográfico que consistió en la recopilación de información procedente de la literatura consultada, reveló conceptos interpretados y definidos desde diversas perspectivas, que acompañado de otros métodos como el inductivo –deductivo, sistémico, dialectico, histórico- lógico, permitieron estructurar estos aspectos en el cuerpo de la investigación; presentados además desde lo simple a lo complejo y siguiendo los procesos de pensamientos lógicos, lineales, secuenciales y relacionables.

Esto condujo a dos aseveraciones en relación con los destinos turísticos, primero, que los principios que rigen las organizaciones empresariales son coherentes con los destinos, entendidos como una organización sistémica, y segundo, que desde las propias característica que ellos revelan como una organización sistémica compartiendo las mismas premisas, se sustenta la justificación de adaptar el basamento del enfoque a procesos a la evaluación de su sostenibilidad.

En la fase 2 se definen los elementos metodológicos para adaptar los basamentos del enfoque a procesos en la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos. A partir de sistematizar y realizar un análisis comparativo de las experiencias en la aplicación de metodologías para este enfoque en organizaciones empresariales, que de conjunto con la aplicación de otros métodos como el Delphi, la observación, la entrevista, el análisis estadístico descriptivo y talleres facilitaron determinar los procesos, subprocesos y los grupos de interés que concurren en un destino turístico, utilizando los métodos de encuestas, observación, talleres,. Para adaptar los basamentos del enfoque a procesos en la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos.

## **Resultados**

### **El destino turístico como una organización sistémica.**

La norma internacional ISO 9001:2015 define a la organización como una persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones y responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos.

Las organizaciones son entidades creadas por la sociedad, o por grupos de personas, con el fin de lograr en forma conjunta un resultado, un producto, un bien o un servicio. El reto consiste en que ésta opere adecuadamente y logre con éxito el propósito o misión para la cual fue creada (Coaguila, 2017; Rojas, 2014; Fraguela et al., 2012; Thompson, 2012). Señalando además que su creación parte de dos premisas:

- 1) Que sean constituidas por el Estado o un grupo de personas que tienen una misión compartida o propósito común que cumplir;
- 2) Que para cumplir con esa misión lo hagan a través de procesos.

De acuerdo a la teoría de sistemas, la organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico (Riascos, 2006; Jiménez, 2005), criterio que coincide con lo expresado por Coaguila (2017), Rojas (2014), Escudero (2013) y Zaratiegui (1999) quienes plantean que la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos.

Estas organizaciones sistémicas tienen una estructura, pero ésta puede ser cambiante y adaptable en el tiempo, según sean las condiciones del entorno y de los cambios internos que se experimenten, identificándose los elementos siguientes (Narváez, Lavell y Pérez 2009):

- 1) Los insumos, que se reciben de los proveedores externos (extrae y asimila del entorno) son para transformarlos en un producto o resultado final.
- 2) Los procesos, constituidos por las interacciones sucesivas que deben existir entre las unidades que intervienen y participan dentro de la organización para transformar progresivamente y en forma conjunta los insumos, hasta obtener el producto o resultado final esperado.
- 3) El producto o resultado final que la organización genera responde de acuerdo a los requerimientos y las especificaciones del cliente o usuario externo.
- 4) El cliente o usuario del producto, es el que alimenta al sistema con sus requerimientos y las especificaciones o características del producto que se quiere lograr.

Sin embargo, habitualmente las organizaciones se asocian a empresas o movimientos sociales, pero no a un territorio o destino, sin embargo, se puede considerar que si bien las organizaciones sistémicas tienen un objetivo claro con características específicas, el destino turístico puede ser considerado una organización sistémica si se tiene en cuenta que, de igual manera, responde a estas características que las singularizan, a los elementos que la conforman y su análisis exige de un enfoque sistémico, respondiendo a objetivos definidos.

El destino turístico, es considerado un fenómeno complejo cuya definición presenta desafíos, y los autores lo enmarcan desde diferentes perspectivas de análisis, pero siempre tienen implícito la relación que se establecen entre sus componentes:

- Espacio físico o geográfico (Becker, 2014; Anjos & Oliveira 2013; Anton et al., 2012; Vera et al., 1997 ;Bull, 1994 y Acerenza, 1987)
- Producto turístico (Pearce, 2014; Marín, 2012; López & López, 2007; Hudson, 2005; OMT, 2004; Bigné et al., 2000; Buhalis, 2000 ;Cooper, 1993)
- Visión mixta (Echarri, 2006; Barrado, 2004; OMT, 2004; Framke, 2002).

Considerando esta diversidad de criterios se hace necesaria una mirada integrada del concepto de destino turístico que permita una lectura dinámica sobre las realidades que lo caracterizan.

El destino turístico comparte con las organizaciones sistémicas los componentes de su estructura, pero los redefine considerando los insumos como los recursos del entorno/territorio, los procesos como las interacciones de las unidades de transformación del producto, que el mismo se traduce en la oferta y los clientes devienen en los grupos de interés que son aquellos que alimentan el sistema según sus requerimientos y cuya satisfacción constituyen las salidas. En su integración deben orientarse hacia un mismo fin en el marco de una misión compartida.

Tomando estas consideraciones se define que el destino turístico es una organización sistémica, que se enmarca en un territorio, tiene límites geográficos definidos, y está conformado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente, que presenta diferentes características naturales y antrópicas, formado por elementos espaciales (recursos territoriales e infraestructuras), administrativos (legislación, políticas), productivos (factores y recursos de producción, agentes, e inversión) y sociales (visitantes, turistas y comunidad), con diversidad de intereses, y que funcionan como un sistema. Condición esta que le confiere la capacidad para responder y adaptarse a los impactos del medio, aprender de sus propias experiencias y errores, poder desarrollarse mediante mecanismos propios de autorregulación y control, a partir de las dinámicas generadas por las interrelaciones que existen entre las unidades que lo integran así como sus interdependencias recíprocas en función de objetivos comunes.

De ahí que resulta viable la adaptación de los basamentos del enfoque a procesos para evaluar la sostenibilidad de los destinos turísticos, teniendo en cuenta que las interconexiones e interrelaciones que concurren en el sistema turístico se materializan en este, que, como contenedor y receptor de la actividad turística es el espacio donde se concretan las actuaciones de los componentes del sistema turístico de modo que hay una relación dual: el sistema incluye al destino y en el destino se materializa o visualiza el sistema, de modo que el destino es una expresión local del sistema turístico pudiéndose entender como tal.

El enfoque a procesos permite establecer una base objetiva para el desarrollo de investigaciones con respecto a este tema, ya que éste reconoce la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos de causa-efecto que sustenta la visión sistémica de un destino turístico, facilitando integrar en un mismo instrumento (el mapa de proceso), el análisis de un destino turístico con sus diferentes etapas (planificación, implementación, verificación y control).

En resumen las ventajas de la inserción del enfoque a procesos en los destinos turísticos, puede consignarse en:

- Permite integrar múltiples actores de diversas naturalezas que configuran la cadena de valor del producto turístico en el destino.

- Es una herramienta para la gestión que facilita identificar áreas de actuación en un entorno de mejora continua, permitiendo la retroalimentación, contribuyendo a la planificación y a la toma de decisiones.
- Identificación y participación de los grupos de interés, logrando un enfoque integrado hacia sus necesidades expectativas, que facilita homogeneizar el diseño de objetivos comunes en la gestión integral del destino.
- Simplificación de estructuras, enfocando el trabajo hacia una única cultura organizacional y de gestión en el destino.
- Inclusión de actividades de valor añadido que incrementan la satisfacción de las expectativas hacia los grupos de interés previamente identificados.
- Reducción de costos e incremento de la eficacia y eficiencia a partir de la mejora. (indicadores) evitando las grandes diferencias de capacidad y de asunción de riesgos financieros

Estas ventajas, conducen a la superación de las problemáticas que manifiesta desde mediados de los 90 del siglo XX el análisis tradicional de los destinos turísticos, que según diversos autores, se presentan en los ámbitos del establecimiento de objetivos, cultura organizacional, riesgos financieros y el propio desarrollo turístico (Antón et al., 2012; Zapata, 2008; Vera et al., 2011,1997; Socher, 1993).

**Tabla 1.** Diferencias entre el análisis tradicional de destinos turísticos y con enfoque a procesos.

	Gestión de destinos turísticos(Tradicional)	Gestión de destinos turísticos. ( Enfoque a procesos)
Definición de Objetivos	Diversos objetivos (atendiendo a las particularidades de la organización).	Único fin común en función de las necesidades y expectativas de los grupos de interés logrando un enfoque integrado.
Estructuras	Diferentes culturas organizacionales y de gestión.	Única cultura organizacional y de gestión.
Visión de riesgos financiero	Diferencias de capacidad y de asunción de riesgos financiero.	Reducción de costos financieros e incremento de la eficacia.

**Fuente:** Elaboración propia.

### Elementos básicos para adaptar el enfoque a procesos en la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos.

1. Disponer de un mapa de procesos del destino, que represente los procesos, y subprocesos del mismo permitiendo establecer las interrelaciones e interconexiones que en el se producen, teniendo en cuenta la clasificación que responde a los procesos de planificación, realización del producto y servicio, gestión de recursos, y medición - análisis; como se muestra en la figura 1.
2. Reconocer el grupo de interés del destino turístico.



Leyenda: Conectores entre los subprocesos → ↔

Subprocesos

Entradas y salidas de los subprocesos

**Figura 1.** Mapa de proceso de un destino turístico.

**Fuente:** Elaboración propia.

3. Contar con un modelo de ficha para destinos turísticos por cada dimensión de la sostenibilidad: económica, ambiental y sociocultural como se muestra en la figura 2, donde se agrupan de manera sintetizada los elementos fundamentales que identifican el proceso o subproceso, teniendo en cuenta que a diferencia de las fichas de procesos que exponen criterios de medida e indicadores para evaluar la eficacia y eficiencia del proceso, en este caso se consideran criterios e indicadores de sostenibilidad y se introducen nuevos elementos con el propósito de integrar a la evaluación del proceso: un índice de control de la sostenibilidad turística por dimensiones y uno general que permita interpretar de forma global e integrada el fenómeno, es decir, valorar conjuntamente sus características multidimensionales a partir de los procesos que se producen en un destino turístico.

GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del proceso	Fecha de edición	Responsable o propietario
Objetivo	Documentos y registros	
Entradas	Salidas	
ESPECÍFICAS DE LA DIMENSIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD		
Criterios Sostenibles	Indicadores de sostenibilidad	
índice de control de la sostenibilidad turística dimensión ambiental		
índice general de la sostenibilidad turística		

**Figura 2** Ficha de proceso de un destino turístico para evaluar sostenibilidad.

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se definen los nuevos elementos que forman parte de la estructura de la ficha.

Índice de control de Sostenibilidad Turística Dimensional (ICSTD): Es el valor que permite conocer el comportamiento de cada una de las dimensiones que componen la sostenibilidad. Constituye la base para evaluar de manera simplificada y desde el punto de vista sostenible un proceso o subproceso.

Se aplica un modelo de índices no ponderados según lo planteado por de la Fuente (2013) se realizará por media aritmética. Sin embargo, los procesos de agregación que se derivan tienen como limitación más significativa la compensación de impactos que supone una suma aritmética de variables, por lo que el déficit en un indicador puede ser compensado por el plus de otro. Para minimizar el error de interpretación que esto puede suponer, no se deberá perder de vista la contribución que hace cada indicador simple al valor agregado que supone al índice de control. Además se estandariza a través de una escala de (+1 0 -1) moviéndose entre un rango de variabilidad ( $-1 \leq ICST \leq 1$ ) que determina los límites de control superior e inferior en que se encuentra cada dimensión, como se describe en la tabla siguiente:

**Tabla 2.** Atributos de la elaboración del índice de control dimensional de sostenibilidad turística.

Indicadores simples	Normalización	Fórmula Aritmética
---------------------	---------------	--------------------

Número de indicadores simples utilizados para medir cada dimensión	Estandarización se utilizan las mismas unidades de medidas en función del tipo del indicador. Con escala: +1 0 -1	$ICSTD = \frac{\sum_{i=1}^{Ni} Ti}{Ni}$
--	---	---

**Rango de Variabilidad**

$$-1 \leq ICSTD \leq 1$$

ICSTD=Índice de control de la sostenibilidad turística

Ti=Tendencia del indicador.

Ni: Número de indicadores.

**Fuente:** Elaboración propia.

A partir del índice control se construye el Índice General de Sostenibilidad Turística (IGST): este permite disponer de un dato en síntesis, en forma de valor único de la sostenibilidad turística general del proceso o subproceso en cuestión. Su aplicación periódica permite reconocer la dinámica evolutiva de la sostenibilidad, la comparación entre situaciones temporales del destino, facilitando la retroalimentación, realizar propuestas de mejora y ayuda en la toma de decisiones. Los elementos del índice están representados en la tabla siguiente.

**Tabla 3.** Atributos del Índice general de sostenibilidad turística.

Rango de evaluación	Fórmula Aritmética
---------------------	--------------------

$-1 \leq IGS \leq 1$	$IGS = \frac{\sum_{j=1}^{Nd} ICSTD}{Nd}$
----------------------	--

IGS=índice general de sostenibilidad

ICSTD= valor del índice de control de la sostenibilidad turística (por dimensión) =ICSa+ICSe+ICSsc....+ICSn

Nd=Total de dimensiones a evaluar

**Fuente:** Elaboración Propia.

Los indicadores simples se normalizan para agregarse en un Índice de control de sostenibilidad turística por dimensiones, que a su vez se combinan en subíndices para

generar un único valor general adimensional, de modo tal que las dimensiones que se analizan se consideran igualmente prioritarias y están equilibradas en sus componentes por media aritmética de los índices normalizados de cada una de las tres dimensiones.

El proceso o subproceso en cuestión se evalúa a través del análisis estadístico-matemático, utilizando el software EXCEL para calcular las tendencias de los indicadores, el índice de control por dimensiones y un índice general de la sostenibilidad turística. Para lo cual se define que la tendencia del indicador tendrá una escala de (-1 0 1), donde 1 representa la tendencia positiva, 0 estancado y -1 negativo; que determinarán el comportamiento del criterio de sostenibilidad, para en un segundo momento calcular el índice de control por dimensiones y el índice general de sostenibilidad turística.

### **Conclusiones**

- Las características, premisas y funcionamiento que distinguen a las organizaciones, pueden ser reconocidas en un territorio o destino turístico, por lo que este puede ser considerado una organización sistémica, en el cual pueden aplicarse los principios que rigen los basamentos del enfoque a procesos.
- La trayectoria metodológica de la investigación permitió reconocer que para la adaptación de los basamentos del enfoque a procesos en la evaluación de la sostenibilidad de un destino turístico, se hace necesario disponer del mapa de proceso del destino, reconocer su grupo de interés y elaborar una estructura de ficha de proceso por cada dimensión a la que se le introducen nuevos elementos: el índice de control de la sostenibilidad turística por dimensiones y uno general que permite interpretar de forma global e integrada el fenómeno.

### **Referencias bibliográficas**

- Acevedo, J.; M., Gómez, A., Urquiaga, (2011) Modelo de valor de los procesos, base para la gestión económica - financiera integrada" Revista Nueva Empresa, 7, 2, 23-30, pp.1682-2455.
- Acevedo, J., 1995, Análisis, mejoramiento y control de la gestión de los procesos, Universidad Tecnológica (CUJAE), La Habana.
- Anton, S et al., (2012). El reto de reinventar los destinos, pp. 17–150.
- Anton, S y F. González (Coordinadores) (2007) A Propósito del Turismo. La construcción social del Espacio Turístico, Editorial UOC, Barcelona, 346 pp.
- Anton, S y F. González (Coordinadores) (2005) Planificación Territorial del Turismo, Editorial UOC, Barcelona, 216 pp.
- Barrado, D. (2015) Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración, Cuadernos de Turismo, n° 35, pp. 335-357.
- Barrado, D. A., 2004, El concepto de destino turístico: una aproximación geográfico territorial: Estudios Turísticos p. 160.

- Bigné, E. et al (2001). “Marketing de Destinos Turísticos”. ESIC Editorial, Madrid. España.
- Cosa, M (2011) Gestión y estructura organizativa de las destination management organizations: un enfoque económico-empresarial Universidad de Bari, Italia, 19 pp.
- Cosa, M. (2009): L’impresa post-capitalistica e il suo ruolo nell’economia moderna. Approccio sistemico e teoria organicistica a confronto, Rirea, Roma.
- Coaguila, A. (2017) Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa o&c metals s.a.c. Tesis en Opción al Título de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería y Computación, universidad católica, San Pablo.
- Coelho, P, Mascarenhas, A., Vaz, P., Dores, A., TB, Ramos (2010). A framework for regional sustainability assessment: developing indicators for a Portuguese region. Sustainable Development. Da Silva ,M.,C. Pasa (2013) Aplicação do Tourism Ecological Footprint Method para avaliação dos Impactos Ambientais do Turismo em Ilhas: um estudo em Fernando de Noronha, Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 7(2), pp. 220-238.
- Delgado, A. (2013) Impacto del Cambio Climático en la Demanda Turística. Tesis en Opción al Título de Doctor en Ciencias Geográficas, Universidad de La Habana, Cuba.
- Dredge D. (1999) Planificación y diseño de Destinos Turísticos, Annals of Tourism Research en español, Vol. 1 N° 2, pp. 394 - 414
- 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, Cuba.
- Escudero, D. (2013): “Flujograma de procesos”, VAAC, Gerencia de Administración y Finanzas, 12/8/2012, 18 pp. <http://www.slideshare.net>.
- Fuente, S. de la (2013) Números e Índices, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UAM, España
- Jiménez, A. (2005) Una aproximación a la conceptualización del turismo desde la teoría general de sistemas. México, 90 pp.
- Narváez, L., Allan Lavell, Gustavo Pérez Ortega, 2009, La gestión del riesgo de desastres: Un enfoque basado en procesos: Lima, Perú.

- NC ISO 14001:2015 “Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso”. Oficina Nacional de Normalización. Cuba.
- Organización de las Naciones Unidas(1987) Nuestro Futuro Común o Informe Brutland.. Disponible en: <http://www.tij.uia.mx/elbordo/vol05/>. (consulta: octubre del 2017).
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2004). “Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural. Guía práctica”, España.
- Pearce, D. (2016) Modelos de gestión de destinos. Síntesis y Evaluación, Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 2, pp. 1 – 16.
- Riascos , J.(2006)De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la Organización. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 14, núm. 15, enero-junio, Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia, pp. 33.42
- Rojas, D. (2014) Modelo para la implementación de un sistema de gestión integral alineado a la estrategia empresarial de la organización. Ensayo presentado para el Diplomado en Sistemas de Gestión de Calidad. Universidad Militar, Nueva Granada.
- Rummler, G. y Brache, A, (1995), Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart, Jossey - Bass Publishers, Second Edition. United States, San francisco, California.
- Salinas, E. et al., (2008). Metodologías para la evolución de la sustentabilidad territorial: el uso de indicadores en destinos turísticos de Cuba. Boletín de la R. S. G., CXLIV, págs. 70–100.
- Sharpley, R. (2010). Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide. Journal of Sustainable, 8(1), 1-19.
- Tarlombani da Silveira, M. A. “Turismo Y Sustentabilidad: Entre el discurso y la acción”. Universidad Federal de Paraná Curitiba. Brasil. 2005.
- Thompson, I. (2012). Definición de organización desde distintos puntos de vista». <http://www.elergonomista.com/dom02.html>, [14/07/2017].
- Sirakaya, E., Jamal, T., & Choi, H. S. (2001). Developing indicators for destination sustainability. In D. B. Weaver (Ed.), The encyclopedia of ecotourism (pp. 411–432). New York: CAB International.
- Ulacia, Z. (2007) La gestión de procesos en la hospitalidad. Editorial Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana. Cuba.

---

Torres, H. L., (2016), Propuesta de esquema metodológico para la evaluación de la sostenibilidad del desarrollo turístico de destinos caso La Habana, Universidad de La Habana, La Habana.

Vera, J. F. (Coord.), López Palomeque, F., Marchena, M., & Anton, S. (2013). Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos. Valencia: Tirant Humanidades.

Zaratiegui, J. R., 1999, La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa: Economía Industrial, v. VI: España.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Robert Beatón, M. O., Echarri Chávez, M., & Acevedo Suárez, J. A. (2021). La evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos en su relación con el enfoque a procesos. Explorador Digital, 5(1), 334-349.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1506>



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**.



Recibido: 25-09-2020 / Revisado: 18-11-2020 / Aceptado: 09-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1507>



## **Estrategia de mejora para el aumento de la competitividad de los productos – servicios hoteleros de ciudad del grupo de turismo Gaviota s.a.**

*Improvement strategy to increase the competitiveness of products – city hotel services of the Gaviota tourism group s.a.*

Ms.C. Mitsue Eumary Spengler Betancourt.<sup>1</sup> & Ms.C. Jimmy Eduardo Ascón Villa.<sup>2</sup>

### **Abstract**

The research addresses competitiveness in city hotels from the comparison between the indicators of the main tourism groups at the national level: Gran Caribe S.A, Cubanacán S.A and Gaviota S.A. In this case, the Gaviota Group is privileged for being the one with the highest housing growth, perspectives in the development of tourism based on compliance with the Party's guidelines and national strategic projection. To demonstrate the current situation of city products-services in the Gaviota Group, the sample of three hotels located in the Miramar area in the Havana destination is analyzed: Hotel Memories Miramar, Hotel H10 Habana Panorama and Hotel Four Points By Sheraton La Havana.

In order to achieve the stated purpose, various bibliographic sources were consulted, selecting the tools "Analysis of the five competitive forces" and "Analysis of the value chain" for the assessment of Grupo Gaviota S.A. In the analysis of the position of the Gaviota Group in the hotel sector focused on the city modality, the Delphi Method was used. In addition, an analysis was carried out of the competitive advantages that Gaviota S.A. has operating under the form of administration: Management Contract. Interviews were conducted with top-level managers in the selected hotels to determine the elements that add value to the chain. Among the main results are the Key Success Factors,

<sup>1</sup> Universidad Estatal Amazónica, Centro de Posgrado, Maestrante en Turismo, Mención Gestión del Turismo, Puyo-Ecuador, xas337@gmail.com

<sup>2</sup> Universidad Estatal Amazónica, Facultad Ciencias de la Vida, Carrera de Turismo, Puyo-Ecuador, luisauquilla10@gmail.com

determined by the Distinctive Capabilities and Competitive Advantages, as well as the possible strategies to increase its competitive situation.

**Key Words:** Competitiveness, City Hotels, Key Success Factors And Strategies.

### **Resumen**

La investigación aborda la competitividad en los hoteles de ciudad a partir de la comparación entre los indicadores de los principales grupos de turismo a nivel nacional: Gran Caribe S.A, Cubanacán S.A y Gaviota S.A. En este caso se privilegia el Grupo Gaviota por ser el de mayor crecimiento habitacional, perspectivas en el desarrollo del turismo a partir del cumplimiento de los lineamientos del Partido y proyección estratégica nacional. Para demostrar la situación actual de los productos-servicios de ciudad en el Grupo Gaviota se analiza la muestra de tres hoteles ubicados en la zona de Miramar en el destino La Habana: Hotel Memories Miramar, Hotel H10 Habana Panorama y Hotel Four Points By Sheraton La Habana.

En aras de lograr el propósito trazado se consultaron diversas fuentes bibliográficas, seleccionándose las herramientas “Análisis de las cinco fuerzas competitivas” y “Análisis de la cadena de Valor” para la valoración del Grupo Gaviota S.A. En el análisis de la posición del Grupo Gaviota en el sector hotelero enfocado a la modalidad de ciudad, se empleó el Método Delphi. Además se realizó un análisis de las ventajas competitivas que posee Gaviota S.A operando bajo la forma de administración: Contrato de Gestión. Se realizaron entrevistas a los mandos de primer nivel en los hoteles seleccionados para determinar los elementos que aportan valor a la cadena. Entre los principales resultados se encuentran los Factores Claves de Éxito, determinados por las Capacidades Distintivas y las Ventajas Competitivas, así como las posibles estrategias para aumentar su situación competitiva.

**Palabras Clave:** Competitividad, Hoteles de ciudad, Factores claves de éxito y Estrategias.

### **Introducción**

El cambio es un elementos que condiciona en la actualidad la gestión empresarial, como parte de un mundo globalizado en el que aumentan las facilidades de acceso a la información y al conocimiento, pero de manera condicionada por factores negativos relacionados a la crisis económica internacional desarrollada hace ya varios años a nivel internacional, se hace necesario el estudio de los elementos que determinan la capacidad para el desarrollo en los destinos turísticos. Es por ello que el Caribe viendo afectado notablemente la competitividad de sus mercados se proyecta en nuevas estrategias que le permitan la integración al entorno, y el aprovechamiento de sus ventajas.

El cambio es un elementos que condiciona en la actualidad la gestión empresarial, como parte de un mundo globalizado en el que aumentan las facilidades de acceso a la información y al conocimiento, pero de manera condicionada por factores negativos relacionados a la crisis económica internacional desarrollada hace ya varios años a nivel internacional, se hace necesario el estudio de los elementos que determinan la capacidad

para el desarrollo en los destinos turísticos. Es por ello que el Caribe viendo afectado notablemente la competitividad de sus mercados se proyecta en nuevas estrategias que le permitan la integración al entorno, y el aprovechamiento de sus ventajas.

El aumento de la competencia ha estado determinado en el área, fundamentalmente en las principales modalidades de Sol y Playa y el Turismo de Ciudad, intensificando la rivalidad entre cadenas hoteleras orientadas a los principales mercados que visitan la región. La situación se agudiza debido a que los grupos de turismo presentes en los principales destinos cubanos trabajan con el mercado canadiense y europeo, ofreciendo facilidades similares para el desarrollo de los productos-servicios hoteleros en los destinos de ciudad.

El entorno descrito demanda una constante transformación en la gestión de las empresas, principalmente en el alojamiento enfocado a dichas modalidades, para que la administración de las mismas garantice una serie de estándares que mediante la planificación, organización, gestión y control de los recursos disponibles permita cumplir los objetivos con eficacia y eficiencia, aumentando la competitividad en el mercado a partir del diseño estratégico empresarial.

La competitividad se presenta por el economista Porter (1990), como capacidad de una organización de crear ventajas competitivas sostenidas frente a sus rivales en un entorno de elevada competencia, obteniendo mayor rentabilidad y creciendo más que estos al conquistar más consumidores e incluso arrebatarles su propia clientela ofreciéndole un mayor valor.

Relacionado a los elementos contenidos en el alcance de su concepto debe perfilarse la importancia del tema dado el objetivo permanente del Grupo de Turismo Gaviota S.A interesado en realizar estudios para mejorar de forma continua su gestión y alcanzar la excelencia en un estado cuantitativa y cualitativamente superior.

Para un análisis más objetivo de la competitividad de la empresa Porter (1990) propone dos modelos importantes: el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas y el Análisis de la Cadena de Valor.

Gárciga, (1999) y por Porter, (1985), indican claramente que dentro de los factores que determinan la competitividad y los que permiten marcar ventajas competitivas, existen agentes internos y externos, que se traducen en la cadena de valor de la empresa u organización.

La cadena valor desarrollada por Porter (1988), constituye uno de los instrumentos más ricos y populares para el análisis y diagnóstico interno de la empresa. El objetivo de la cadena de valor consiste en identificar las fuentes internas de ventajas competitivas, intentando comprender cómo se va generando el valor en la organización.

Es necesario analizar el sector en el que se desenvuelve la empresa, a través de las cinco fuerzas competitivas que actúan en él y su relación con los factores claves del éxito en el mismo, para el aumento de la competitividad.

Según Eccles (1993), son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa. Por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros, o como asegura este autor, eventos, condiciones, circunstancias o actividades en las cuales resultados satisfactorios asegurarán un desempeño competitivo para la organización. Son elementos cruciales para el éxito de una empresa durante el horizonte de la planeación.

Para los autores Jonson y Acholes (2002), los FCE son aquellas características del producto que son altamente valorados por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe tener éxito para superar a los competidores. Este es el criterio con el que se trabaja en la presente investigación.

Los factores claves del éxito (FCE) son aquellos elementos sobre los que se basa la competencia en el mercado. De acuerdo a dichos factores la empresa debe desarrollar sus capacidades distintivas y lograr ventajas competitivas. (Ronda, 2015)

Siguiendo esta noción, para Gárciga (1999), existen 5 puntos clave para analizar los FCE.

- La posición en el mercado.
- La posición de la empresa en materia de costes de suministro, producción y comercialización.
- La imagen y la implantación comercial.
- Las competencias técnicas y el dominio tecnológico.
- La rentabilidad y el poder económico.

Para lograr ventajas competitivas en relación a los contrincantes en un determinado sector es esencial dominar los factores claves del éxito mejor que ellos y para esto la empresa tendrá que contar con un grupo de capacidades.

El presente estudio se orienta el análisis de la competitividad en el Grupo de Turismo Gaviota S.A. Tomando en cuenta el aumento de la situación competitiva en el destino La Habana y más particularmente en la zona de Miramar, se hace necesario el estudio de los factores claves del éxito en el Grupo de Turismo Gaviota S.A. dada la variedad de hoteles de prestigio que son gestionados por otros grupos de turismo de probado éxito en Cuba como lo son Cubanacán y Gran Caribe, que además emplean formas de gestión hotelera como la empresa mixta, contrato de gestión o la administración propia; aunado a que en la zona como en el resto de la capital, destacan alojamientos y casas de renta del sector no estatal que ofrecen servicios de alta relación calidad-precio a los clientes, determinando así un aumento en los alojamientos turísticos, y una variante más económica para los clientes que sólo se diferencia en la facilidad de salones para reuniones y otros servicios más especializados por parte de los hoteles de la propuesta estatal.

El aumento de la oferta para los clientes hace necesario el estudio de los factores claves del éxito para los grupos hoteleros, y la atenta selección de proveedores, así como el conocimiento de la situación competitiva en el entorno, y las diferencias con el resto de

los grupos de turismo para con base en sus ventajas y desventajas competitivas proponer nuevas estrategias.

La Dirección Estratégica Integrada es un enfoque cualitativamente superior de la dirección estratégica que se expresa en la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación y plena participación, para alcanzar la visión de la organización, y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, en el presente y en el futuro en el cumplimiento de su objeto social. Está basada en el liderazgo de las relaciones en toda la organización; actúa sobre las relaciones de carácter interno y externo, actuales y futuras y está enfocada a romper todas las barreras que limitan la toma de decisiones efectivas en función del cumplimiento de la visión. La Dirección Estratégica Integrada incorpora una nueva cualidad al sistema de dirección empresarial, convirtiéndola en una alternativa de solución a la contradicción que enfrentan las empresas, que operan en entornos complejos, las que de un lado requieren de alta autonomía de todos sus eslabones para dar respuesta ágil, y de otro lado, requieren que sus eslabones trabajen en sistema, como un todo, para alcanzar los objetivos de la empresa. (Ronda, 2016)

Tomando en cuenta el criterio de Wootton y Horne (2012) pensar estratégicamente va mucho más allá que planificar o dirigir por estrategias. El pensamiento estratégico implica el desarrollo de una serie de habilidades que los directivos requieren en el mundo de hoy, donde las diferentes variables del entorno y su comportamiento le imprimen una alta complejidad a los fenómenos empresariales. El pensamiento estratégico implica tres actividades esenciales: obtener información, formular ideas y planear acciones.

El Objetivo general de la investigación es elaborar una propuesta de estrategias para la mejora de la competitividad de los productos-servicios hoteleros del Grupo de turismo Gaviota S.A.

Su importancia radica en que en la realidad cubana actual existe una problemática determinada por la interrelación entre los estándares de las cadenas, los segmentos de mercado a los que se orienta su gestión y la modalidad turística asociada al alojamiento, lo que se encuentra influenciado por la contratación extranjera de cadenas especializadas en el turismo convencional para el desarrollo de hoteles de ciudad u otra modalidad en los que no presenta la misma experiencia, y por tanto se hace necesario el estudio de debilidades asociadas a su competitividad, y en relación a otras cadenas o grupos nacionales representativos dentro del sistema de turismo nacional.

Para el trabajo del Grupo de Turismo Gaviota S.A. y la gestión de los hoteles que se tomaron como objeto de estudio, es necesaria porque integra técnicas comúnmente empleadas en análisis aislados y las complementa con un análisis Delphi para el logro del análisis de la atractividad del mercado y su posición competitiva en aras de lograr un estudio global de la situación del grupo en su entorno. El estudio resulta novedoso, siendo la primera vez que se desarrolla un análisis holístico sobre los factores claves para el éxito de sus hoteles de ciudad en el destino La Habana y con respecto a otros grupos de turismo, lo que permite conocer la realidad sobre su situación competitiva y en consecuencia

proponer estrategias y acciones para fortalecer sus capacidades distintivas y generar nuevas ventajas competitivas.

## Desarrollo

### Resultados del modelo análisis de las cinco fuerzas competitivas

Tomando en consideración que la gestión de hoteles de ciudad representa para los resultados financieros de Gaviota al menos el 32% de sus habitaciones, se enfatizó en el estudio de las ventajas competitivas que posee el Grupo y de cuáles deberá desarrollar para mejorar su posición en el sector hotelero enfocado a la modalidad de ciudad.

Con dicho propósito se evaluó el sector hotelero enfocado a la modalidad de ciudad en Cuba a través del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, llegando a los siguientes resultados:

- El poder negociador de los proveedores es favorable para la industria hotelera de ciudad cubana. Los proveedores se encuentran concentrados y el hotelero no posee mayor poder negociador (los proveedores son fijados de manera centralizada, por lo que no favorecen en precios y condiciones de pago). En Cuba se observa una tendencia a la subida de precios lo que limita el poder negociador de los hoteleros pues muchas veces sólo pueden comprar a un proveedor para una calidad y cantidad determinada.
- La fuerza poder negociador de los clientes es alta para el sector de ciudad porque un pequeño grupo de TT.OO. concentra el mayor número de turistas de ciudad, lo que determina su dependencia en el volumen de compra.
- En tales escenarios, los hoteleros de ciudad presentan una alta rivalidad frente a un cliente que presenta amplias facilidades para asumir nuevos proveedor de sus productos-servicios de ciudad.
- La amenaza de nuevos entrantes no presenta elevadas barreras de entrada, ya que la política del país privilegia los logros alcanzados en la gestión del Grupo de Turismo Gaviota, por lo que el sector no es de fácil acceso para los nuevos competidores determinando la posición competitiva satisfactoria del grupo.
- En Cuba no existe para el grupo una alta disponibilidad de productos sustitutos, mientras que en el Caribe estos presentan un rango medio mayor. Es por ello que la fuerza amenaza de nuevos sustitutos no clasifica como hostil para el sector de ciudad, aunque existe una competencia que debe ser estudiada.

### Resultados del modelo análisis de la matriz del perfil competitivo.

Se puede concluir que existe una fuerte rivalidad competitiva entre las empresas del sector hotelero de ciudad, pues las condiciones existentes intensifican cada una de las cinco fuerzas. Dichos resultados están reflejados en las Matrices de Perfil Competitivo que se exponen a continuación:

**Tabla 1. Matriz del Perfil Competitivo para el sector hotelero de ciudad en Cuba**  
(adaptado de Porter):

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	Hostil	Nada(1)	Poco	Medio	Alto	Muy Alto (5)	Favorable
<b>Rivalidad empresas del sector</b>							
- Crecimiento	<b>Lento</b>			<b>x</b>		<b>Rápido</b>	
- Naturaleza de los competidores	<b>Muchos</b>				<b>x</b>	<b>Pocos</b>	
- Exceso de capacidad productiva	<b>Si</b>		<b>x</b>			<b>No</b>	
- Rentabilidad media del sector	<b>Baja</b>				<b>x</b>	<b>Alta</b>	
- Diferenciación del producto	<b>Escasa</b>		<b>x</b>			<b>Elevada</b>	
- Barreras de salida	<b>Bajas</b>				<b>x</b>	<b>Altas</b>	
<b>Barreras de Entrada</b>							
- Economías de escala	<b>No</b>	<b>x</b>					<b>Si</b>
- Necesidad de capital	<b>Bajas</b>				<b>x</b>	<b>Altas</b>	
- Acceso a la tecnología	<b>Fácil</b>		<b>x</b>			<b>Difícil</b>	
- Reglamentos o leyes limitativos	<b>No</b>			<b>x</b>		<b>Sí</b>	
- Trámites burocráticos	<b>No</b>			<b>x</b>		<b>Sí</b>	
- Reacción esperada actuales competidores	<b>Escasa</b>		<b>x</b>			<b>Enérgica</b>	
<b>Poder de los Clientes</b>							
- Número de clientes	<b>Pocos</b>			<b>x</b>			<b>Muchos</b>
- Posibilidad de integración ascendente	<b>Pequeña</b>			<b>x</b>		<b>Grande</b>	
- Rentabilidad de los clientes	<b>Baja</b>			<b>x</b>		<b>Alta</b>	
- Coste de cambio de proveedor para cliente	<b>Bajo</b>		<b>x</b>			<b>Alto</b>	
<b>Productos sustitutivos</b>							
- Disponibilidad de Productos Sustitutivos	<b>Grande</b>		<b>x</b>				<b>Pequeña</b>
<b>Total</b>							<b>48</b>

Indicando que:

El sector hotelero enfocado a la modalidad turismo de ciudad en Cuba, se caracteriza por una alta rivalidad competitiva, a partir de una situación favorable de los mercados para el desarrollo de los competidores del Grupo Gaviota, pero sus oportunidades se ven limitadas para el logro de un posicionamiento competitivo superior.

Para las empresas hoteleras de ciudad en el destino país Cuba las barreras de salida son muy altas ya que se puede cambiar de sector o mover el capital a otro tipo de negocio solamente con la autorización del estado.

La poca diferenciación entre los productos-servicios de ciudad incita a que los turoperadores y agencias de viaje no presenten dificultades para cambiar de proveedor, y que la posibilidad de integración ascendente en la cadena de valor, para los hoteleros

cubanos sea media en función de sus capacidades para la ejecución de nuevas formas estratégicas de gestión con marcas de prestigio internacional, lo que presupone una fuente para el desarrollo de ventajas competitivas en tal sentido, asociadas a las ventajas que estas ofrecen.

Gaviota se ha orientado como grupo en el desarrollo de contratos de gestión que permiten obtener la experiencia de marcas prestigiosas que han aportado en cuanto a estándares y know how lo que responde a las necesidades de la empresa en el sector turístico cubano.

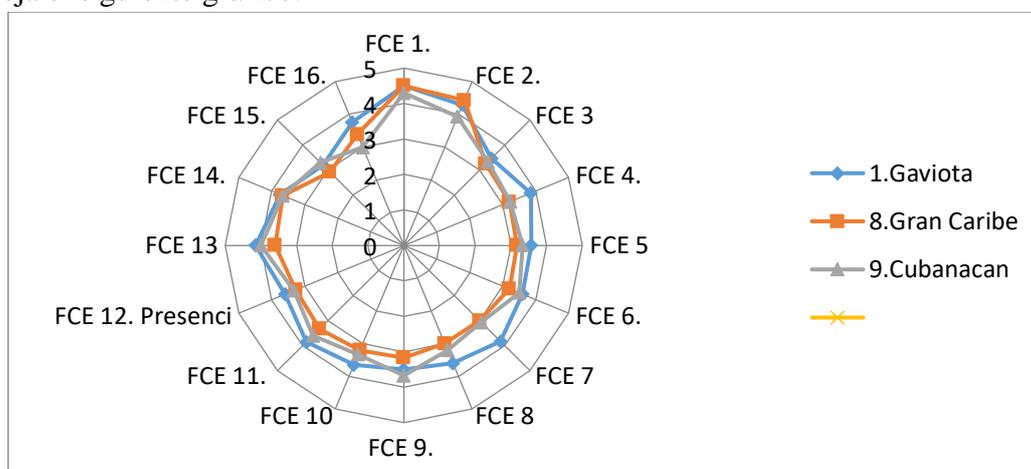
Respecto a sus productos-servicios las modificaciones podrían consistir en incluir servicios que faciliten el valor añadido ampliando los estándares en adecuación a los segmentos de mercado reales con que trabajan los grupos para elevar los niveles de satisfacción con la calidad y aumentar la rentabilidad.

Por otro lado, la política comercial debe orientarse a la búsqueda de mejores relaciones contractuales con los intermediarios.

### **Análisis del dominio de los factores claves de éxito en el sector hotelero de ciudad de la habana para el grupo Gaviota s.a.**

Los resultados del cuestionario aplicado a expertos evidencian que por lo general el grado de dominio de Gaviota es inferior al de la mayoría de sus competidores desde el análisis de las marcas extranjeras con presencia en Cuba y superior con respecto a los grupos cubanos Gran Caribe y Cubanacán en casi la totalidad de los factores. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

La empresa presenta mejor posición que Gran Caribe y Cubanacán en 14 de los 16 factores, y estas cadenas sólo predominan ante el Grupo en 2 FCE respectivamente, como refleja el siguiente gráfico:



**Figura 1.** Comparación de los FCE entre los grupos hoteleros cubanos

**Fuente:** Elaboración propia.

Los 9 primeros factores enunciados se encuentran estrechamente vinculados al Producto. Comparando a las 3 empresas cubanas desde esta perspectiva se observa que prevalece un grado de dominio aceptable, y que las diferencias entre ellas, como promedio, son mínimas.

Los FCE 10, 11 y 12 se corresponden con la Promoción, respecto a esta todos los FCE asociados se hallan en el nivel de dominio aceptable y las diferencias entre las empresas son mínimas.

Los FCE 13, 14, 15 y 16 se relacionan con la Comercialización, donde Gaviota no domina la mitad de los FCE asociados y la otra mitad se halla en el rango de dominio aceptable, aunque se perciben similares resultados.

A continuación, se agrupan los resultados anteriores en las áreas claves en que se enmarcan los FCE del sector con vistas a determinar la situación del Grupo respecto a cada una de ellas.

Como se aprecia en dicha tabla, los 16 FCE identificados integran las áreas “Posición en el Mercado” e “Imagen e Implantación Comercial.” De ellos el Grupo domina en un grado relativamente alto 3 y en el rango mínimo aceptable 13; obteniendo como promedio una puntuación de 3.76, con la que se ubica en la ante antepenúltima posición.

En las áreas “Posición de la empresa en materia de costes de suministro, producción y comercialización” y “Rentabilidad y poder económico” compuestas por los FCE 14 y 16, Gaviota se coloca en el antepenúltimo y ante antepenúltimo lugares respectivamente.

En el área “Competencias técnicas y dominio tecnológico” formada por los FCE 12, 13 Gaviota ocupa el ante antepenúltimo lugar y en el 14 y 15 ocupa nuevamente el ante penúltimo lugar.

De lo que se concluye que:

Dentro de las 5 áreas claves Gaviota en 3 se halla en la ante antepenúltima posición y en 2 en la ante penúltima antecediendo a Gran Caribe y Cubanacán, excepto en el FCE 15. Es decir, que no domina ninguno de los FCE en un grado tal que pueda afirmarse que presenta ventajas competitivas respecto a sus rivales en las 5 áreas claves para analizar los factores claves de éxito ya que, como se ha venido reiterando, una empresa ha ganado una ventaja competitiva cuando domina un FCE mejor que la competencia, lo que no se cumple para el caso del Grupo Gaviota.

La organización aún debe, partiendo de sus recursos físicos, humanos, tecnológicos etc. (o buscando los necesarios) desarrollar conocimientos y habilidades para competir que no sean de fácil reproducción por sus competidores y que expresen su comprensión del funcionamiento del sector. Estas condiciones corroboran la situación desfavorable dentro de un sector de elevada rivalidad competitiva.

**Capacidades distintivas del grupo gaviota s.a. y su relación con los factores claves de éxito del sector hotelero.**

Se determinó la correspondencia entre los factores claves de éxito reconocidos para el sector y las capacidades distintivas que identifican a la empresa. La correlación entre factores y capacidades sería necesaria para garantizar la posibilidad de ventajas competitivas para el Grupo en la modalidad que analizamos, de no darse, será preciso que la organización asegure los recursos para desarrollar las potencialidades indispensables.

Las Capacidades Distintivas del Grupo Gaviota identificadas según criterio de expertos son:

1. Experiencia de más de 20 años en la explotación de hoteles de ciudad.
  2. Alto nivel cognoscitivo de los mercados de turismo de ciudad.
  3. Asociación con cadenas hoteleras extranjeras de reconocido prestigio internacional en la gestión de alojamientos turísticos en las ciudades.
  4. Más del 88% de las políticas de las marcas implementadas en la gestión de sus hoteles de ciudad, que solo se ven afectadas por los estándares tecnológicos.
  5. Manual de procedimientos en el 92% de los hoteles de ciudad.
  6. Diseñadas las actividades de animación pasiva.
- El estudio arrojó que el Grupo Gaviota debiera poseer, además, las siguientes Capacidades Distintivas:
1. Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en todos sus hoteles de ciudad.
  2. Aplicación de la Gestión por Procesos en todos los hoteles ciudad.
  3. Estudio de oportunidad de proyectos para activos actuales y futuras inversiones.

**Diseño estratégico propuesto para el grupo Gaviota s.a. en función de los fce analizados, con base en los resultados.**

**Tabla 2.** Relación entre FCE, Estrategias asociadas a las Capacidades Distintivas y posibles acciones generadoras.

FCE	ESTRATEGIA ASOCIADAS A LAS CAPACIDADES DISTINTIVAS	ACCIONES GENERADORAS
1. Calidad del inmueble.	Estudio de oportunidad del negocio para activos actuales y próximas inversiones.	Evaluar las inversiones futuras para las instalaciones en categoría de proyecto para invertir en ellas o pasarlas a cadenas que reúnan los requisitos que demandan los segmentos de mercado.

2. Cercanía a aeropuertos y centro de la ciudad.	Estudio de oportunidad del negocio para activos actuales y próximas inversiones incluidas en la proyección del grupo.	Evaluar las instalaciones antes de invertir en las proyecciones futuras y establecer contrato de gestión con las cadenas que reúnan las características en cuanto a estándares de la marca.
3. Planta hotelera según estándares internacionales.	Asociación con cadenas hoteleras extranjeras de reconocido prestigio internacional.	Continuar invirtiendo en el crecimiento de la planta hotelera de alto estándar del grupo.  Optimizar la planta hotelera actual.
4. Oferta gastronómica variada	Aplicar ingeniería de menú a los puntos de venta gastronómica para aumentar la atraktividad de las ofertas	Aumentar el estándar de restaurantes especializados y temáticos. Realizar nuevas propuestas de ofertas típicas de la cocina cubana. Impartir cursos asociados a la actividad de cantina y sommeliería.
5. Animación pasiva	Diseño de actividades de animación pasiva	Diseñar y evaluar cartas menús por temporada.  Efectuar eventos nacionales e internacionales de para fomentar la creatividad y el conocimiento en diferentes temáticas de interés para los segmentos de los hoteles. Transmitir música grabada en frecuencia baja o de relax en la piscina, grupo musical tradicional cubano en el lobby y restaurantes. Exposiciones de arte. Pinturas cubanas en las áreas de los hoteles.
6. Calidad del servicio	1. Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad  2. Implementar la Gestión por Procesos en todos los hoteles.	Actualizar los estándares de las marcas hoteleras presentes y no presentes en los productos-servicios hoteleros de ciudad.  Diseñar sistemas de retroalimentación y compensación de clientes.  Categorizar las instalaciones hoteleras.  Actualizar los manuales de operación por marca.

---

		Lograr una mejor composición funcional y presentación de la papelería informativa en las habitaciones.
		Actualizar el Manual de Operaciones del Grupo Gaviota S.A.
7. Producto consistente	Empleo de las previsiones en el control de costos y gastos con los proveedores para el diseño de nuevos productos-servicios.	Realizar al menos un taller trimestral de diseño de nuevos productos y servicios a partir de los estándares de los proveedores.
8. Diferenciación y valores añadidos	Realizar nuevos estudios de la demanda y la competencia para determinar qué servicios de valor añadido incluir.	Desarrollar nuevos producto de ciudad con valores añadidos como inclusión en excursiones de la zona, segmentos que buscan bienestar y desarrollo de actividades cognitivas como talleres, eventos, concursos, entre otras.
9. Imagen propia por marcas	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Experiencia de casi 15 años en la explotación de hoteles de ciudad</li><li>2. Alto nivel cognoscitivo de los mercados de ciudad</li><li>3. Política de marcas aplicada a los productos-servicios hoteleros de ciudad.</li></ol>	Adecuar los estándares de las cadenas y su know how no solo para los segmentos habituales de dichas cadenas sino también para los segmentos metas para los cuales fueron concebidos en su categoría de proyecto los hoteles velando por el mantenimiento de la correspondencia calidad y precio.
10. Calidad de los soportes promocionales	Diseño de sueltos y papeletica	Apoyar el plan de comercialización ampliando en número y calidad las promociones en formato impreso y digital.
11. Presencia de marcas en catálogo de los TT.OO.	Actualización de catálogos	Implementar acciones de Co- Marketing con TT00, en particular la inserción en catálogos.  Garantizar los planes de Grupos FAM.

---

---

Aumentar la participación en Ferias.

- |  |  |  |
|--|--|--|
| 12. Presencia en principales buscadores de Internet. | Implementar un Plan de Comunicación Integral para promover el sitio de ventas del Grupo.       | Diseñar mecanismos de Internet para comunicaciones promocionales y de ventas.  |
| 13. Presencia en GDS.                                | Incluirse en el GDS Amadeus.   | Negociar con el GDS Amadeus los términos del contrato.   |
| 14. Ventas on-line                                   | Implantar otras soluciones del Sistema de Gestión Zun.   | Actualizar tecnológicamente las soluciones del sistema informático del Grupo hacia las facilidades de Internet.  |
| 15. Sistemas de gestión comercial                    | Implantar nuevas facilidades en los Sistemas de Gestión Comercial (software).                  | Emplear el sitio web como herramienta para el mayor posicionamiento en las ventas de los hoteles y la actualización de información sobre los productos-servicios. Optimizar la conectividad y las redes para informatización e incremento de las ventas on line. |
| 16. Programas de fidelización al cliente             | Mantener el control y mejora continua de los Planes de Fidelización para las marcas hoteleras. | Ampliar los horizontes de los programas a nuevos nichos de mercados que garanticen una mayor diferenciación de los productos-servicios, y no solamente a los segmentos principales.  |

---

## Conclusiones

A partir de la aplicación del análisis multicriterio para determinar los factores claves del éxito que inciden en la situación competitiva de los productos-servicios hoteleros de ciudad del Grupo Gaviota S.A, y en consecuencia realizar una propuesta de estrategias para la empresa se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- Del análisis teórico de la competitividad empresarial se obtiene la interrelación entre Ventajas Competitivas a alcanzar por la organización, FCE a dominar en el sector y Capacidades Distintivas indispensables a desarrollar desde su gestión en los hoteles de ciudad del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
- Para los hoteles de ciudad en el destino La Habana se identificaron 16 factores claves de éxito que inciden en la satisfacción de los clientes con respecto al

producto-servicio, así como la posición ventajosa del Grupo Gaviota S.A con respecto a los Grupos Cubanacán y Gran Caribe en más del 85 % de estos.

- El sector hotelero de "Ciudad" de La Habana, Cuba; se caracteriza por una elevada rivalidad competitiva entre las empresas, por lo que Gaviota para mantenerse y mejorar en dicho escenario, debe modificar el producto-servicio y aumentar su política comercial.
- El Grupo Gaviota no disfruta de ventajas competitivas en las 5 áreas claves para analizar los factores claves de éxito, pero los domina en un grado superior al de sus principales competidores entre los grupos de turismo cubanos.
- El estudio realizado permitió establecer la relación entre los FCE, las Capacidades Distintivas necesarias a desarrollar por el grupo para elevar su competitividad en el segmento hotelero de ciudad con las posibles estrategias y fuentes de ventajas para la organización.

### **Referencias bibliográficas**

- Eccles, P. Planning for Improved Performance. En: Management Accounting. pp 53-54. 1993.
- Gárciga, R.J. "Formulación Estratégica, un enfoque para directivos". Editorial Félix Varela, La Habana. 1999.
- Johnson, G. y Acholes, K. Exploring corporate strategy. Prentice Hall, Hertfordshire. 2002.
- Porter, M. How information gives you competitive advantage". Harvard Business Review. Vol 63, 149-150. (1985).
- Porter, M "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". Editorial CECSA. México (1990).
- Porter, M Ventaja Competitiva, CECSA, México. (1988).
- Ronda, G.A. Dirección estratégica, constructo y dimensiones. Ediciones Futuro. La Habana. 2015.
- Ronda, G.A. Dirección Estratégica integrada: Conceptualización en las condiciones de Cuba. Editorial Felix Varela. 2016.
- Wootton, S. y Horne, F. Pensamiento Estratégico: un camino a la estrategia paso a paso. Ediciones Giga. 2012.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Spengler Betancourt, M. E., & Ascón Villa, J. E. (2021). Estrategia de mejora para el aumento de la competitividad de los productos – servicios hoteleros de ciudad del grupo de turismo Gaviota s.a. Explorador Digital, 5(1), 350-364.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1507>



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**.



Recibido: 26-09-2020 / Revisado: 19-11-2020 / Aceptado: 10-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1508>



## **Turismo de compras: Retos, oportunidades y estrategias de desarrollo para el destino La Habana.**

*Shopping tourism: challenges, opportunities and development strategies for the destination Havana.*

Msc. Danay M. Bulnes Mann.<sup>1</sup>

### **Abstract**

In recent years, the relationship between trade and tourism has grown stronger, and consequently, the modality of shopping tourism has developed even more. The present research aims to identify the challenges and opportunities of the Havana destination for the development of the shopping tourism modality, based on the study of the market (demand and competition) and the supply of the destination. To fulfill this objective, a benchmarking was carried out between various shopping destinations in Latin America and Havana, and the attractiveness-competitiveness-tourism modality matrix was applied for various demand segments. The study was divided into several moments, firstly, a conceptualization was carried out on the modality of shopping tourism; in a second moment, the modality for its development in the Havana destination was assessed, based on the trade of goods, benchmarking and the matrix; and the investigation was completed with the determination of challenges, opportunities and development strategies for the modality in this destination. As scientific basis for the research, empirical, theoretical and statistical methods were used, such as the interview, non-participatory observation, documentary analysis and comparative analysis.

**Key Words:** Shopping Tourism, Benchmarking, Matrix Of Attractivity-Competitiveness-Tourist Modality.

### **Resumen**

En los últimos años ha tomado mayor fuerza la relación entre el comercio y el turismo, y en consecuencia, se ha desarrollado aún más la modalidad de turismo de compras. La presente investigación tiene como objetivo identificar los retos y oportunidades del destino La Habana para el desarrollo de la modalidad de turismo de compras, a partir del estudio del mercado (demanda y competencia) y de la oferta del destino. Para dar

---

<sup>1</sup> Profesora de la Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, Cuba, danay\_bulnes@ftur.uh.cu

cumplimiento a este objetivo, se llevó a cabo un benchmarking entre varios destinos de compras en América Latina y La Habana, y se aplicó la matriz de atractividad-competitividad-modalidad turística para varios segmentos de demanda. El estudio se dividió en varios momentos, primeramente, se realizó una conceptualización sobre la modalidad de turismo de compras; en un segundo momento se valoró la modalidad para su desarrollo en el destino La Habana, a partir del comercio de bienes, el benchmarking y la matriz; y se culminó la investigación con la determinación de retos, oportunidades y estrategias de desarrollo para la modalidad en este destino. Como base científica de la investigación se emplearon métodos empíricos, teóricos y estadísticos, tales como la entrevista, la observación no participativa, el análisis documental y el análisis comparativo.

**Palabras Clave:** Turismo De Compras, Benchmarking, Matriz De Atractividad-Competitividad-Modalidad Turística.

## Introducción

En la actualidad, el turismo es uno de los sectores más lucrativos para las economías, tanto así que en muchos países constituye la principal fuente de ingresos. Como fenómeno, ha experimentado un continuo crecimiento debido al incremento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. Además, constituye uno de los principales actores del comercio internacional.

Al cierre del año 2018 las llegadas de turistas internacionales crecieron un 6%, llegando a los 1400 millones según el Barómetro Mundial de Turismo de la Organización Mundial del Turismo (en lo adelante OMT). El pronóstico a largo plazo de la OMT publicado en 2010 indicaba que se alcanzarían los 1400 millones en 2020, pero con el progresivo crecimiento de las llegadas internacionales, dicho pronóstico se ha adelantado dos años. (OMT, 2019) A propósito, el actual secretario general de la OMT Zurab Pololikashvili, expresó: “Los viajes internacionales siguen creciendo con fuerza, consolidando al sector turístico como un motor clave del desarrollo económico. Como tercer sector exportador del mundo, el turismo es esencial para la creación de empleo y la prosperidad de las comunidades” (Organización Mundial del Turismo, 2018). De esa forma, es fácil comprender el papel prioritario que esta actividad ostenta en un gran número de países.

Cuba es uno de los países que ha apostado por el turismo como sector estratégico e impulsor de su economía. Ejemplo de ello ha sido el crecimiento sostenido por encima del 10% en el arribo de turistas internacionales a la Isla en los últimos 3 años (Hosteltur, 2018). Según las estadísticas de la Oficina Nacional de Estadística e Información (en lo adelante ONEI), en el 2018 Cuba alcanzó la cifra total de 4 711 910 visitantes internacionales, superando en 58 351 el año anterior. Manteniendo como principales mercados emisores a Canadá en primer lugar, Estados Unidos y la Comunidad Cubana en segunda y tercera posición respectivamente.

Al cierre de octubre del 2019, el turismo internacional registró un decrecimiento del 7,9% al arribar al país 3 563 005 visitantes, 303 929 menos que en igual periodo del año pasado.

En el mismo mes de octubre se recibieron 235 613 visitantes, que representan un 27,8% menos que en septiembre del 2018, debido principalmente al recrudescimiento del bloqueo por parte de Estados Unidos.

Durante la temporada alta los principales mercados europeos (Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y España) registraron decrecimientos de entre 10% y 13% en la emisión de viajeros a Cuba, siendo una realidad que experimentan los destinos del Caribe, a decir de Michel Bernal Quicutis, director comercial del Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR), agregando que hay un reconocimiento entre los turoperadores de la mejora de la calidad del destino Cuba, con una infraestructura hotelera y de servicios competitiva con la del resto de los destinos del Caribe. (Cubadebate, 2019)

En los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, expuestos en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en 2016, se definieron como parte de los factores con prioridad dentro de la estrategia cubana de desarrollo turístico, la diversificación de los mercados, productos y modalidades e incrementar el ingreso medio por turista, en aras de disminuir la dependencia de mercados específicos y ampliar la oferta turística. (Partido Comunista de Cuba, 2016) De esta forma, el estudio sobre la creación de nuevas modalidades capaces de diversificar la oferta, al tiempo que captan nuevos mercados y maximizan el gasto en el destino, se convierte en una necesidad imperiosa para el desarrollo turístico de la Isla.

Con la diversificación y el aumento de la competitividad entre los destinos, han surgido nuevas formas de hacer turismo, o como también se conocen modalidades turísticas. Y aunque el turismo y el comercio siempre han estado unidos y son dos actividades que tienen un impacto muy importante sobre el desarrollo de la sociedad, el surgimiento de la modalidad de turismo de compras ha generado grandes polémicas.

El turismo de compras se configura como una actividad que representa una parte muy importante de los ingresos. Ir de compras, como una actividad turística, ha aumentado significativamente en los últimos años (OMT, 2014). Numerosos estudios confirman que es una actividad en la que los turistas participan frecuentemente mientras viajan (Jansen-Verbeke, 1991), (Timothy & Butler, 1995) (Yoon-Jung, Chia Kuen, & Letho, 2004).

Las compras de los turistas siempre han existido; la práctica de adquirir bienes, recuerdos, moda, regalos, productos libres de impuestos, etc. en los viajes de esparcimiento ha sido habitual. Constituyen además actividades caracterizadas por el ambiente, la emoción, el placer y la oportunidad de interactuar con los vendedores locales (Tosun, 2007); por tanto, aunque las compras funcionan como una actividad de ocio, también suponen una oportunidad importante para exponerse a la cultura del anfitrión y ampliar la información sobre el destino turístico. Recientemente, el turismo de compras ha abierto nuevos cauces de desarrollo hasta convertirse en un motivo específico de desplazamiento a determinados destinos turísticos.

Elegir un destino turístico que te ofrezca la oportunidad de salir de compras funciona como una atracción adicional (Diamanche, 2003), (Moscardo, 2004). Distintos trabajos

han reconocido que la actividad de compras funciona como una de las motivaciones más importantes de los viajeros (Reisinger & Turner Lindsay, 2002), (Jansen-Verbeke, 1991), (Timothy & Butler, 1995). Los turistas tienen motivos múltiples para realizar compras, incluyendo la diversión, la identidad, la satisfacción, el aprendizaje sobre las costumbres locales o el conocimiento de nuevas tendencias.

En cuanto a los mercados emisores de esta modalidad por concepto de gasto en compras libre de impuestos o tax free, China se ubica en el puesto número uno del ranking, con una cuota de mercado de 30,1% en el 2018, según el sitio World Shopping Tourism Network (2019) experto en el tema.

“Diversas ciudades del mundo como Nueva York, Hong Kong, Londres y Dubái han convertido el comercio en una fuerte ventaja competitiva para el desarrollo de sus modelos turísticos, lo cual los ha posicionado como destinos urbanos primordiales y ha maximizado el ingreso medio por turista” (CBRE, 2016). De acuerdo a Hosteltur, (2017), la región de América Latina y el Caribe también ha apostado por el desarrollo de esta modalidad, en aras de diversificar la oferta y diferenciarse de la competencia, además de aumentar el ingreso turístico. A esta tendencia se han incorporado algunos destinos emergentes, quienes han diseñado estrategias y acciones encaminadas a su posicionamiento en la región.

En Cuba, se han comenzado a estudiar las premisas para la captación de esta modalidad, teniendo en cuenta el atractivo que representa y los factores claves de éxito para su puesta en marcha. Este inicio en el análisis ha posibilitado conocer los productos que más potencial tienen en la Isla para ser comercializados, que sean capaces de optimizar el ingreso al tiempo que se fortalece la imagen país.

“Los ingresos turísticos crecieron un 10,5% frente al 16,2% de crecimiento de los arribos, lo que refleja una disminución del ingreso por turista, que bajó de 1027 dólares en el 2005 a 722 en el 2017” (Rodríguez, 2018). Si vemos la evolución de este indicador, se puede observar una tendencia a la disminución, lo cual es contrario a los objetivos prioritarios del sector turístico cubano. De esa forma, es necesario crear ofertas extrahoteleras y modalidades complementarias más eficientes.

Sin embargo, el desarrollo de una nueva modalidad en un destino es una labor compleja, debido a la necesidad de crear infraestructuras, captar nuevos segmentos, posicionarse en el mercado, entre otros, que en el caso de Cuba se agrava por la presencia del bloqueo económico-comercial del gobierno de Estados Unidos, sumado al actual retroceso en las relaciones bilaterales entre ambos países.

Actualmente se conocen o se investigan los elementos que desde el punto de vista interno son claves para el desarrollo del turismo de compras en La Habana, lo cual ha hecho necesario el análisis de los factores críticos de éxito, el diagnóstico del comercio minorista y mayorista, así como la logística y las cadenas de suministro. Sin embargo, la perspectiva de los competidores potenciales en lo referente a las mejores prácticas que lideran la actividad, y las brechas existentes, el análisis de la atractividad del mercado, la competitividad del destino, y las potencialidades y limitantes reales del mismo para el

desarrollo de la modalidad, no han sido estudiadas con el fin de identificar los elementos que se necesitan poner en marcha desde el punto de vista de la oferta y la demanda.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado es que dicha investigación tiene como objetivo general: Determinar estrategias para el desarrollo de la modalidad de turismo de compras en el destino la habana.

### **Importancia de los resultados:**

Con la realización de esta investigación se pretende cumplir con los Lineamientos de los 6to y 7mo Congresos del Partido y la Revolución referidos a la diversificación de los servicios complementarios al alojamiento turístico y a la captación directa de divisas. De igual forma con esta investigación se busca contribuir a la diversificación de la oferta turística de La Habana, eliminar la estacionalidad y aumentar los ingresos de divisas al país. De acuerdo a lo expuesto anteriormente, Turismo y comercio son dos actividades que tienen un impacto muy importante sobre el desarrollo de la sociedad, cuando los turistas viajan para comprar tienen el placer y la oportunidad de interactuar con los vendedores locales favoreciendo el intercambio cultural, estas actividades no solo benefician a los visitantes sino a los anfitriones, pues genera más empleos en la región donde se desarrolla. En Cuba tanto el sector privado como el estatal pueden resultar beneficiarios, aprovechando la riqueza cultural de la mayor de las Antillas.

### **Acápate 1. Turismo, modalidades turísticas y turismo de compras.**

#### **El turismo. Modalidades turísticas.**

Uno de los mayores desafíos de la investigación en el turismo ha sido la definición del término en sí, debido a los diferentes enfoques que los autores le han dado al mismo. Estos mencionados enfoques vienen dados principalmente por la naturaleza multidisciplinaria del turismo y la presencia de elementos económicos, psico-sociológicos, histórico-culturales y geográfico-espaciales, que el Dr. Ramón Martín ha identificado como los grandes componentes del turismo. (Martín, 2009)

Según la Organización Mundial del Turismo, en 1994, “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros”. (Citado por Vento, 2019).

Según Martín (2009) el turismo se define como el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.

Por razones prácticas, los especialistas en turismo han establecido una clasificación del turismo en modalidades, para facilitar su comprensión, lo que permite saber las motivaciones de viaje de cada turista y brindarles un servicio más personalizado de acuerdo a sus necesidades.

La modalidad turística se puede definir como una forma específica de turismo con relación a otra. Es decir, una modalidad turística está referida al aspecto singular o modo que motiva la práctica del turismo. Esto se traduce en que no todos los turistas practican la misma forma de visitar lugares ajenos a sus sitios de residencia, ni pernoctan en un mismo tipo de alojamiento, ni están motivados a viajar por una misma causa. Por ello se hace una clasificación del turismo en función de los modos como se practica o de las causas que lo motivan. (Manapocatl, 2016)

Llanes (2018) define las modalidades turísticas como “el compendio de motivaciones, actividades, atractivos, destinos y segmentos de la demanda, con una correlación directa y análoga que facilita su comercialización”.

De acuerdo a Martín (2009) las modalidades turísticas se definen a partir de la clasificación de dichas actividades, siendo denominadas además como productos turísticos o nichos turísticos. Aunque también es usual clasificarlas a partir del criterio de turismo convencional o tradicional (masivo casi siempre vinculado al turismo de sol y playa) y turismo alternativo o diferenciado.

Las modalidades turísticas son el resultado de una estrecha relación entre motivaciones y actividades realizadas en destinos específicos con atractivos y recursos específicos, que definen una determinada forma de hacer turismo y facilitan su posterior comercialización. (Fernández-Criado, 2019)

El Shopping o turismo de compras es una modalidad en desarrollo y supone un gran incentivo para el destino. Nace a partir de la costumbre de comprar cuando el turista está en pleno viaje. Para quienes practican esta modalidad no supone lo mismo comprar un producto en su ciudad de residencia habitual que en el lugar de procedencia original de dicho producto, sumado esto al significativo aporte de las grandes marcas para muchos viajeros. Es un tipo de turismo que puede complementarse con otros, como la modalidad cultural, y es también un gancho para coleccionistas.

### **Turismo de compras.**

Moscardo (2004) sugirió que todo el consumo que los turistas realizaran en servicios específicos era turismo de compras, mientras que Timothy (2004) dice que el consumo no se trata solo de productos, es sobre lugares, espacios y tiempos. Este último plantea que, de la relación entre el comercio y el turismo, se desprenden dos actividades fundamentales que constituyen las caras de una misma moneda: el turismo de compras y las compras de turismo. El propio autor explica que la diferencia radica en que el primero se refiere al viaje motivado

por las compras, mientras que la segunda se refiere a la adquisición secundaria e incidental por parte de los turistas de productos en un destino.

El turismo de compras permite a los visitantes llevar a casa la evidencia física, los recordatorios tangibles de una experiencia que difiere a su rutina diaria. (Gordon, 1986) Desde la perspectiva del turista, los bienes adquiridos son una prueba de las experiencias vividas. Las compras son a menudo un consumo simbólico en el que los productos adquieren un significado especial. (Graburn, 1980) (Littrell, y otros, 1994)

Sobre la base de estas definiciones es que se establece el concepto de la Organización Mundial del Turismo (2014). Dicha definición plantea que el turismo de compras es “una forma contemporánea de turismo realizado por individuos para los que la adquisición de bienes fuera de su lugar de residencia es un factor determinante (aunque no necesariamente único) en su decisión de viajar”. (OMT, 2014)

Magadán & Rivas (2014) exponen que la motivación del turismo de compras no es únicamente el conseguir productos exclusivos o únicos, que no se encuentren en el lugar de origen o cuyo precio sea mucho más bajo, sino que se trata, en parte, del valor simbólico que estos bienes representan.

En el año 2015, un informe presentado por Ernst & Young S.L. explica que esta modalidad turística está principalmente vinculada a destinos urbanos, aunque no de manera exclusiva, la cual permite al turista acceder a productos bajo condiciones que no encuentra en su lugar de residencia habitual, ya sea por disponibilidad o exclusividad de la oferta o por un mejor precio. A esto agregan que cada vez existen más turistas que viajan para comprar, y que el turismo de compras se ha convertido en pocos años en el producto turístico de mayor crecimiento del sector, y el que más expectativa está suscitando a escala internacional debido a su gran potencial. Por ello, resumieron los beneficios de la modalidad de la manera siguiente:

- Capacidad de fidelización de los turistas: lograr una oferta atractiva de compras, permite que los clientes seguidores de las grandes marcas, o de los productos locales, vean en el destino una fuente segura para la satisfacción de sus necesidades, lo que los hace repitentes. A medida que los destinos consoliden sus ventajas competitivas en este segmento irán consiguiendo la fidelización de sus clientes.
- Elevación del gasto turístico: siendo la adquisición de productos el objetivo fundamental que persigue esta modalidad, el gasto se coloca en el centro de la motivación de este tipo de turistas. Así, si la propuesta es buena, los clientes no se medirán en adquirir lo que vinieron buscando, además de las compras por impulso. Sumado a ello, este segmento gasta de 3 a 4 veces más que los turistas convencionales (Choi, 2016) y permanece más tiempo en el destino (Jansen-Verbeke, 1991), elevando así el consumo turístico.
- Diversificación de la oferta del destino: mediante esta modalidad se pueden desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Además, sirve para consolidar la imagen de ciudades y generar un posicionamiento positivo de las mismas.
- Extensión del impacto del turismo a otros sectores económicos: el carácter multisectorial del turismo se acentúa más aún con esta modalidad, donde se dinamizan productores tales como artesanos, agricultores, diseñadores,

artistas y empresas electrónicas, además de proveedores y minoristas, en fin, todos los integrantes de la cadena de suministros.

- Efecto desestacionalizador: esta modalidad no está asociada al clima ni a los recursos naturales, por lo que puede ser potenciada en los meses donde ocurren los mayores descensos de los flujos turísticos del destino.
- Generación de ingresos en el territorio: el desarrollo de esta actividad, principalmente la que potencia los productos locales, es una fuente de empleo para los miembros de la comunidad, además que constituye un canal ideal para la venta de muchos de los productos que en dicha comunidad se crean. Por otra parte, mediante los impuestos que el Estado carga, también se favorece el desarrollo económico del territorio.

Sobre estos beneficios, García (2016) agrega que es una actividad que hace al sector comercial local más competitivo, ayuda a consolidar la imagen de los destinos y a generar un posicionamiento positivo y puede ser fundamental para la rehabilitación o reposicionamiento de zonas urbanas deprimidas.

Según Abu El Enain (2017) los turistas están seleccionando de forma gradual a las compras como un método para practicar actividades típicas de la cultura del destino, implicándose con los productos domésticos y los artesanos nativos. De esta forma se manifiesta la relación entre esta modalidad y el turismo cultural (en sus diversas aristas).

La autora concuerda con las fuentes anteriormente citadas, estableciendo que siempre que se hable de turismo de compras se hace referencia a una modalidad turística contemporánea realizada por individuos cuya principal motivación de viaje (puede que no la única) es la compra de productos exclusivos o únicos, que no se encuentran en su lugar de residencia habitual o el precio en que se ofertan es sensiblemente más bajo, con un alto valor simbólico. Se desarrolla en destinos urbanos principalmente, los que no necesariamente tienen que ser un paraíso de compras.

Las principales tendencias de la modalidad según la Organización Mundial del Turismo, (2014); Ernst & Young, (2015); y CBRE, (2016) se relacionan a continuación:

- Los países asiáticos liderarán el crecimiento del turismo emisor tanto en gasto como en flujos, con China a la cabeza.
- El crecimiento de esta modalidad será muy superior al del resto debido a que las compras son la motivación principal, o una de las principales, de los mercados emergentes que liderarán el crecimiento del turismo internacional.
- Estados Unidos tendrá un papel significativo dentro de las emisiones turísticas, pero también en la captación de este segmento de demanda.
- Se posicionarán mercados emergentes, no solo asiáticos, sino también latinoamericanos con propuestas innovadoras y experiencias de compras gratificantes.

En cuanto al análisis de los principales países emisores de turismo de compras, se toma como referencia al sitio web World Shopping Tourism Network (2019) el cual cita a Global Blue (que es la operadora internacional líder de tax free), revelando que, de

acuerdo con el total de las devoluciones de impuestos gestionadas por la misma, los mayores compradores internacionales son los turistas procedentes China, Rusia Y estados Unidos.

El estudio elaborado por The Economist Intelligence Unit y Global Blue (2012) clasifica a los mercados emisores en función de dos criterios: número de transacciones y el importe de las mismas. Según estos criterios:

- China y Rusia realizan el mayor número de transacciones.
- Tailandia, Hong Kong e Indonesia son los que realizan compras de mayor importe, junto con China.
- Japón, Estados Unidos y Malasia realizan también un número importante de transacciones, pero por importes inferiores a los chinos, tailandeses o indonesios.

En la bibliografía consultada, los autores habitualmente coinciden en los principales destinos turísticos de compras en el mundo en sus diferentes listas, sin embargo, los mismos difieren en el orden, pues para elaborar estos rankings o tops cada uno se vale de sus propias experiencias de compras o los comentarios y referencias de personas que han visitado esos lugares con estos propósitos.

Así, para determinar los principales destinos turísticos de compras se analizaron los estudios realizados por Global Blue (2012), Kim (2013), J.R. (2015), Shironosov (S/A) y Madrid (2017). De esta manera, se puede inferir entonces que los principales destinos turísticos de compras a nivel mundial sin tener en cuenta el orden son: Londres, París, Barcelona, Madrid, Berlín, Milán, New York, São Paulo, Buenos Aires, Kuala Lumpur, Shanghái, Hong Kong, Beijing, Dubái y Tokio. (Chávez, 2019)

Según las definiciones anteriores aportadas por los estudiosos de este tema, se pudo apreciar que a pesar de que dichos autores caractericen esta modalidad turística desde puntos de vista diferentes, todos coinciden en que el Turismo de Compras no debe solo contemplarse como el producto a adquirir por el turista, es fundamental que los destinos resulten atractivos y de fácil acceso para este segmento de la demanda turística, y que además existen una serie de factores que posibilitan la elección de un destino de compras: la exclusividad de la oferta comercial, el precio de la oferta comercial, la conectividad del área internacional, la seguridad del destino, tasa de devolución de impuestos, la calidad y limpieza del entorno, la oferta de alojamiento, la oferta de restauración y la oferta cultural y de ocio.

## **Acápite 2: El comercio minorista en La Habana. Estrategia Metodológica.**

El comercio de productos en Cuba, está rectorado por el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) encargado de la aplicación de la Política del Estado y el Gobierno en cuanto al Comercio Interno de las actividades comerciales que operan en moneda nacional y en moneda libremente convertible, en los sectores estatal, cooperativo, mixto y privado (Gobierno de la

República de Cuba, S/A). El objetivo central del MINCIN es la organización de la circulación, el almacenaje y el intercambio de mercancías y servicios en el territorio nacional. Para la realización de estas funciones, el MINCIN cuenta en todo el país con una amplia red de almacenes de Comercio Mayorista para la compra, almacenaje y venta de mercancías, de productos nacionales y de importación, con destino a las entidades que ejercen el Comercio Minorista y la Gastronomía; tiendas de Comercio Minorista, para la venta de mercancías, de productos nacionales o de importación, con destino a la población, para su uso y consumo; unidades de Gastronomía, para la prestación de los servicios gastronómicos que se brindan en establecimientos comerciales destinados a estos fines (restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, bares, entre otros); y unidades de Servicios Comerciales destinadas a la satisfacción de necesidades de carácter social, individual o colectivo (Gobierno de la República de Cuba, S/A).

Sin embargo, esta OACE no es la única que participa en la actividad comercial de la Isla, coexistiendo junto a otros organismos y entidades independientes, lo que complica la regulación y el control de la actividad. De esa forma existen organismos como el Ministerio de Cultura (MINCULT), el Ministerio de Turismo (MINTUR), el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) y el Ministerio del Interior (MININT), a los cuales se subordinan entidades comercializadoras de productos al detalle y de forma mayorista.

En cuanto a la estructura del comercio de bienes en Cuba, según García (2012), en primer lugar, se encuentra el comercio estatal cuyos recursos materiales y financieros pertenecen al Estado. Este tipo de comercio desempeña el papel rector y dominante en el sistema cubano. Este a su vez está compuesto por cinco grandes grupos de instituciones: las empresas de comercio minorista normado, que aseguran la venta de la canasta básica a precios especiales y por igual a todos los ciudadanos; las empresas de comercio minorista, que se encargan de la comercialización de productos liberados, en moneda nacional, tanto industriales, como agropecuarios, a precios superiores a los normados; las actividades de comercio minorista de organismos estatales y entidades, resultado de autoconsumo, estímulos, mercados para sectores específicos y otros; las empresas de comercio minorista que venden sus mercancías en divisa y en moneda nacional; y el sistema de comercio mayorista y de importación.

En segundo lugar se encuentra el comercio no estatal que contiene el comercio llamado Mercado Agropecuario, que comprende aquellos productos agropecuarios que comercializan las cooperativas y los campesinos privados como resultado del excedente de producción que poseen después de cumplir sus obligaciones con el Estado; el comercio privado, en el cual un sector de la población (cuentapropistas), participa en la comercialización de productos elaborados o no por ellos mismos; y el comercio sumergido, ilegal pero que existe (García, 2012).

En los últimos años se ha observado un aumento en el papel del comercio privado dentro de la estructura del comercio minorista en la Isla, amparado por la apertura del trabajo

por cuenta propia y la intención expresa del Estado para el desarrollo de las formas de gestión no estatal en coexistencia con las estatales. Como parte de los Lineamientos de la política económica y social aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), en el lineamiento 252, perteneciente a las políticas para el comercio, se expresa que es necesario: “Continuar la introducción gradual, donde se considere necesario, de formas no estatales de gestión en el comercio” (Partido Comunista de Cuba, 2016). Sin embargo, no se han creado todas las condiciones para el desarrollo de este nuevo sector, principalmente en su aseguramiento logístico. Al respecto los lineamientos 248 y 249 abordan la temática de la gestión mayorista y el aprovisionamiento de las formas de gestión no estatal.

En el semanario económico Opciones (2017), Orlando Nicolás Hernández Guillén, presidente de la Cámara de Comercio de la República de Cuba, manifestó que el sector comercial presentó avances en relación con el año precedente, a pesar de la realidad que impone el bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos ahora recrudecido, además de otras circunstancias de carácter subjetivo como las trabas burocráticas que demoran los procesos de factibilidad y los prejuicios respecto a la inversión extranjera asociada con un retorno al capitalismo.

Otro aspecto que es necesario destacar es el de la dualidad monetaria, ya que en la Isla coexisten dos monedas el CUC y el CUP, cuyo valor está en la razón 1:24. Si bien antiguamente el CUC era la moneda que se usaba para la adquisición de bienes en las tiendas de la red de divisas, actualmente estas operaciones también se pueden realizar en CUP o moneda nacional, ya que el gobierno está trabajando por la unificación monetaria. En cuanto a los métodos de pago, aunque el efectivo continúa siendo la principal forma, se han empezado a desarrollar métodos como el pago mediante tarjetas magnéticas en algunos establecimientos de la red de tiendas de moneda libremente convertible, aunque esto excluye a las tarjetas emitidas y gestionadas por bancos estadounidenses, debido al bloqueo económico y financiero antes mencionado (Cifre, 2017).

## **Metodología**

### **Estrategia Metodológica**

Para la puesta en marcha de la investigación fue necesario establecer un enfoque metodológico que permitiera de manera ordenada y lógica, cumplir el objetivo trazado al inicio.

### **Tipología de la investigación y fuentes de información**

De acuerdo con Perelló, (2005), en su clasificación de las investigaciones científicas por formas y tipos, la presente investigación es aplicada, ya que depende de los descubrimientos y aportes teóricos de las investigaciones puras, buscando afrontar la teoría con la realidad y la práctica. Además, posee un enfoque cuantitativo y cualitativo ya que persigue hacer una evaluación de los destinos comparados desde un punto de vista

de la cantidad de determinados factores, pero también de la calidad de otros factores, apoyándose para ello en indicadores cuantitativos y cualitativos, dando lugar a una mejor comprensión del desempeño de los destinos de referencia; así como la aplicación de la Matriz Atractividad- Competitividad-Modalidades Turísticas.

En cuanto a las fuentes de información las mismas pueden clasificarse en primarias y secundarias según su forma de obtención. De acuerdo a Montalvo y otros, (2005), la información primaria es aquella que no está elaborada ni recogida por lo que es necesario llevar a cabo su captura, de ahí que se obtenga mediante el contacto directo con el objeto de estudio. Por su parte las fuentes secundarias, son aquellas que recogen información ya procesada y elaborada previamente, por lo que se obtienen mediante el contacto indirecto con el objeto de estudio. Para el desarrollo del presente trabajo, las fuentes utilizadas sujetas a la anterior clasificación son las siguientes:

Fuentes primarias: Entrevistas a especialistas y guías turísticos, encuestas a expertos y turistas, y observación no participativa.

Fuentes secundarias: Comentarios de viajeros en Trip Advisor, sitios en Internet, trabajos de investigación referentes al tema de las compras y el comercio, libros, revistas y publicaciones oficiales en la web.

#### Estrategia metodológica de la investigación

El presente trabajo siguió una estrategia metodológica que consta de cuatro etapas y sus diferentes fases, donde se aplicaron diferentes métodos teóricos y empíricos (Tabla 1).

**Tabla 1:** Estrategia metodológica de la investigación.

<i>ETAPAS</i>	<i>FASES</i>	<i>MÉTODOS Y</i>
<i>I. Estudio del turismo de compras</i>	1. Definición de la modalidad.	- Análisis documental y
	2. Comportamiento a nivel internacional	- Análisis y síntesis - Análisis Inductivo-deductivo
<i>II. Desarrollo de la herramienta de benchmarking. Destino objeto de estudio y destinos de referencia de América Latina.</i>	1. Fase de planificación.	- Análisis documental
	2. Fase de análisis	- Búsqueda referencial en Internet
	3. Fase de acción	- Análisis comparativo - Entrevista - Observación no participativa
<i>III. Aplicación de la Matriz A-C-M para los mercados rusos y chinos</i>	1. Definir atributos por	- Análisis
	2. Representación gráfica	- Encuesta
	3. Retos y oportunidades	-Entrevista

- Método o juicio de expertos  
- Métodos matemáticos-estadísticos

---

*IV. Propuesta de estrategias*      1. Determinación de estrategias.

---

**Fuente:** Elaboración propia.

**Acápite 3: Resultados del Benchmarking y la Matriz A-C-M. Propuesta de estrategias.**

Etapas II. Desarrollo de la herramienta de benchmarking. Destino objeto de estudio y destinos de referencia de América Latina.

**Fase de planificación**

- Caracterización del panorama comercial de La Habana.

En cuanto a los tipos de establecimientos minoristas presentes en el destino La Habana, se pueden encontrar fundamentalmente los centros comerciales (Galerías Paseo, Plaza de Carlos III, 5ta y 42); los supermercados (3ra y 70), las tiendas de autoservicio, las tiendas especializadas y las boutiques. Sin embargo, no existen en el destino los hipermercados, los grandes almacenes, las tiendas de descuento, los outlets, ni las tiendas de conveniencia (Cifre, 2017). Según el Ministerio de Comercio Interior, (2015), los principales minoristas del destino son Caracol S.A., TRD Caribe, Tiendas Habaguanex, Tiendas Panamericanas y Coral Negro del grupo CIMEX, las Tiendas del Grupo PALCO, Tiendas Artex, así como las organizaciones Asociación Cubana de Artesanos Artistas (ACAA) y el Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC), que representan el quehacer artístico de un gran número de creadores cubanos.

A continuación, se exponen algunos elementos que han permitido relacionar las categorías de comercio y turismo, o han sido atractivos en este sentido, de acuerdo a Cifre, (2017) y Opciones, (2015):

- Creación de una cadena de tiendas, Caracol S.A., encargada de la comercialización de mercancías fundamentalmente para el turismo.
- Presencia de productos genuinos de alto valor comercial como el tabaco, el ron, el café, la guayabera, la artesanía, las artes plásticas y las antigüedades.
- Apertura del sector cuentapropista y el desarrollo de espacios comerciales de alto valor turístico, como las llamadas ferias (La Rampa, Almacenes de San José, Artesanos de Obispo, entre otros).
- Desarrollo de eventos que promueven y/o venden productos cubanos tales como la Feria Internacional de Artesanía (FIART), el Festival del Habano, la Feria del Libro y la Semana de la Moda en La Habana.
- Creación de la marca Casa del Habano, para la comercialización de este producto significativo.

- La creación de tiendas de marcas internacionales en los principales hoteles del destino (Comodoro, Gran Manzana, Sevilla).
- Creación de una tienda Samsung en el destino en unión con la cadena de tiendas cubana TRD.
- La no existencia del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) a los productos que se comercializan en la Isla.
- El desfile de la casa de modas Chanel en La Habana.
- El desarrollo de nuevas marcas de diseño textil de gran aceptación, como Clandestina y Puntozero.
- El aumento en la llegada de cruceristas al destino, que representan un mercado potencial para las compras.
- Selección y caracterización de los destinos de referencia

Luego de una revisión exhaustiva en Internet que incluyó el análisis de posicionamiento en el buscador Google, de comentarios de clientes en Trip Advisor, de foros y blogs sobre las compras en América Latina, de informes de la OMT sobre los destinos de turismo de compras e informes de Global Blue y Hosteltur, se identificaron los principales destinos donde se practica la modalidad en la región, siendo un total de 11 los destinos más atractivos y exitosos. Debido a los recursos y el tiempo con que se cuenta para la realización de esta investigación, solo se tomó una muestra de 5 destinos, utilizando un muestreo no aleatorio por conveniencia. Para la selección de la muestra se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Paisaje fundamentalmente urbano, con amplio desarrollo del turismo de ciudad.
- Posicionamiento como destinos de compras en todos los sitios consultados.
- Disposición de información en sitios oficiales de Internet sobre los destinos escogidos.
- Eliminación de los destinos donde el turismo de compras se realiza fundamentalmente en las fronteras con otros países, debido a que La Habana no tiene fronteras internacionales.

A partir de lo antes expuesto, los 5 destinos seleccionados para la realización del benchmarking fueron las ciudades de Sao Paulo, Santiago de Chile, Ciudad Panamá, Buenos Aires y Ciudad de México

- Indicadores de benchmarking

Global Blue, (2012) llevó a cabo una propuesta de indicadores cuantitativos, cualitativos y mixtos, llamados The Globe Shopper Index para valorar el potencial de un destino con relación al turismo de compras. Para la presente investigación se tomaron como base dichos indicadores y se adaptaron a partir de los factores claves identificados en Timothy, (2005); Organización Mundial del Turismo, (2014); Ernst & Young, (2015) y Cifre,

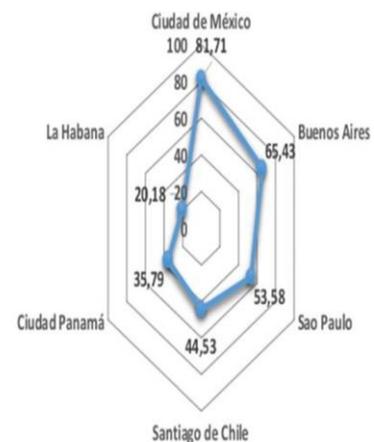
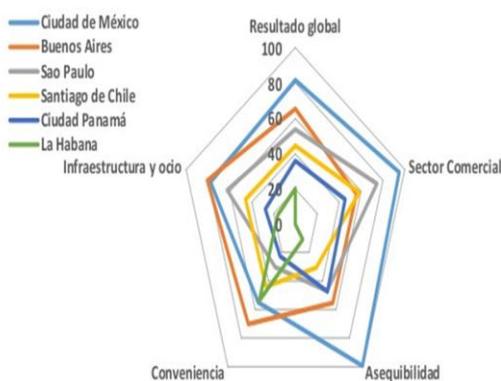
(2017) teniendo en cuenta el alcance, las posibilidades y los objetivos del presente trabajo. De esa forma se obtuvieron 17 indicadores que quedaron agrupados en 4 categorías generales: sector comercial, asequibilidad, conveniencia e infraestructura y ocio.

**Fase de análisis**

Como se puede apreciar en las figuras 1 y 2, el destino Ciudad de México lidera de forma global, los indicadores analizados para evaluar el atractivo del turismo de compras, alcanzando un promedio de 81.71. La ciudad posee grandes atractivos para llevar a cabo esta modalidad y convertirse en un destino de referencia global. La ciudad de Buenos Aires (65.43), se ubica segunda en esta comparación, lo que explica la fama internacional que posee, sin embargo, vale aclarar que el resultado

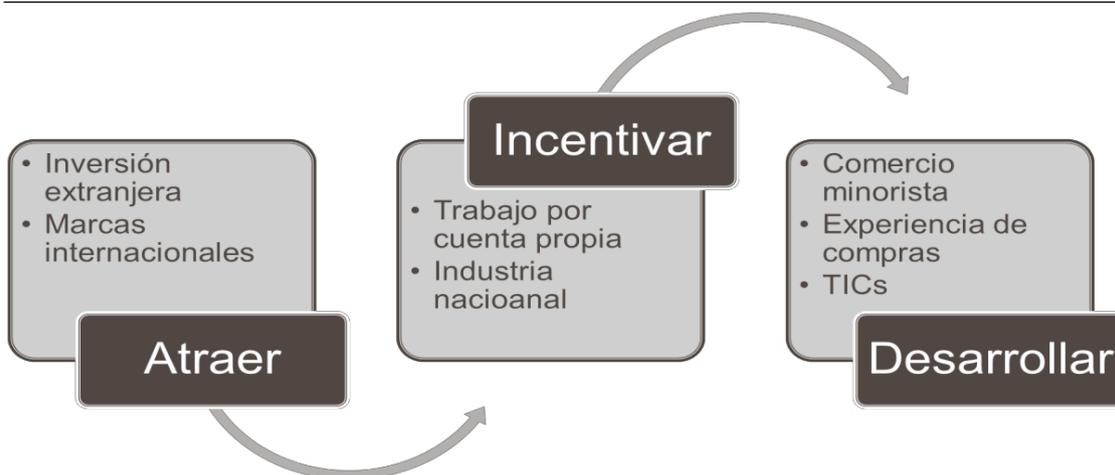
global no explica algunos elementos cruciales que han disminuido el atractivo de la ciudad y que se pueden apreciar mejor en la categoría sector comercial y los indicadores precio de los bienes y porciento de IVA. Sao Paulo (53.58), ocupa el tercer lugar en este estudio, alcanzando un resultado por encima de la media; además se puede observar en la figura 1 que es la segunda ciudad en la categoría sector comercial, lo cual explica el auge de la modalidad y el posicionamiento de la misma a escala global. En el caso de Santiago de Chile (44.53) y Ciudad Panamá (35.79), se muestra cómo son destinos emergentes, que están creando políticas para el desarrollo de la modalidad y la atracción de flujos de turistas de compras.

En el caso de La Habana (20.18), en la figura 1 se puede apreciar el papel destacado en la categoría conveniencia. Sin embargo, existen brechas importantes en las categorías sector comercial, infraestructura y ocio y asequibilidad, cuya disminución es prioritaria para el desarrollo de la modalidad en el destino.



**Figura 1.** Resultado global por categorías. **Figura 2.** Resultado global del benchmarking

**Fase de acción**



**Figura 3.** Retos y oportunidades a partir del Benchmarking.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Etapa III. Aplicación de la Matriz A-C-M para los mercados rusos y chinos.**

**Fase 1. Definir atributos por variables.**

**Atractividad**

**Tabla 2.** Análisis de la atractividad de los mercados.

	<b>Mercado Ruso</b>	<b>Mercado Chino</b>
Cluster 1	149 casos: Hombres de compras	100 casos: Nuevos descubridores del Caribe.
Cluster 2	132 casos: Vacacionistas repitente	120 casos: Chicas a la moda
Cluster 3	91 casos: Chicas a la moda	118 casos: Amigos de Cuba
Cluster más atractivo atendiendo a rentabilidad económica y accesibilidad del segmento	Cluster 1	Cluster 2 y 3

Atractivo estructural del segmento a partir del análisis de las Cinco Fuerzas de la Competitividad de Michael Porter

**Fuente:** Elaboración propia.

**Competitividad del destino**

El análisis de la competitividad del destino La Habana se realizó a partir del segundo eje de la matriz de atractividad – competitividad - modalidad turística. Para ello se analizaron cada uno de los elementos contenidos en el Diamante de la competitividad de Porter.

1. Condiciones de los factores de explotación turística
  - Atractivos y Recursos Turísticos
  - Infraestructura y servicios básicos
  - Infraestructura de alojamiento
  - Servicios extrahoteleros (restauración, ocio y recreación, comercio minorista, agencias de viajes y turoperadores, información turística, actividad de apoyo al turismo, tecnología y recursos humanos)
2. Condiciones de funcionamiento de las empresas del sector
3. Condiciones de la demanda captada por el destino.
4. Condiciones de los sectores conexos y de apoyo (transporte, servicios médicos, comunicaciones, abastecimiento de agua y alcantarillado y saneamiento)

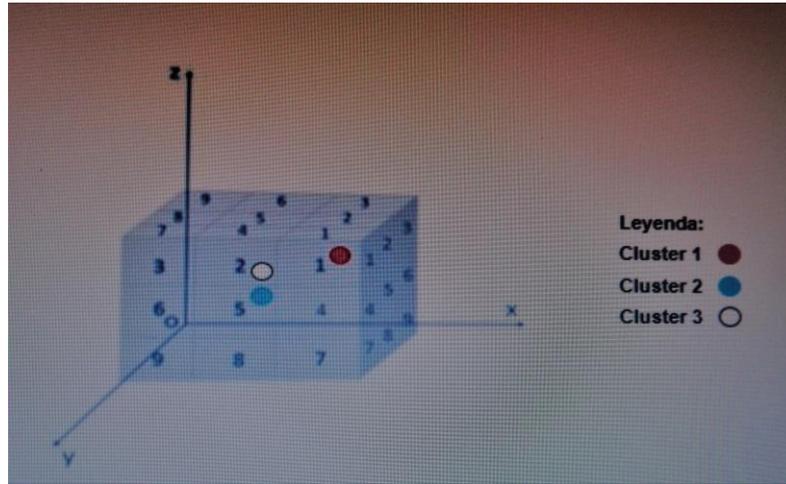
### **Modalidad turística: Turismo de compras.**

Con el fin de analizar la modalidad turística de Turismo de Compras se utilizó el tercer eje de la matriz de atractividad – competitividad – modalidad turística y se tuvo en cuenta cada uno de los elementos contenidos en dicha matriz.

1. Recursos y atractivos turísticos exclusivos para la modalidad.
2. Requerimiento de inversión.
3. Existencia de sistemas de capacitación y formación del personal en su totalidad para la modalidad
4. Homogeneidad intracluster y Heterogeneidad intercluster
5. Marco regulatorio y presiones externas

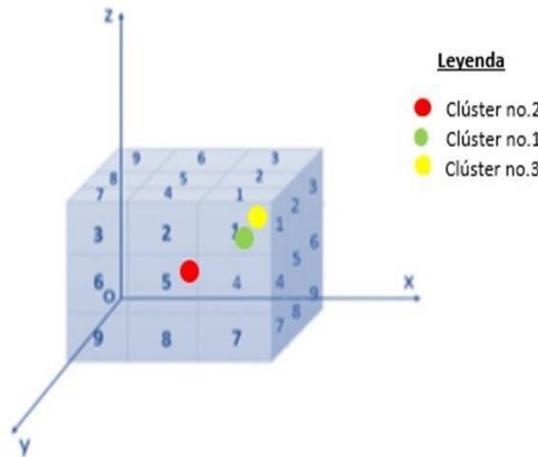
### **Fase 2. Representación gráfica.**

Una vez analizadas cada una de las variables se prosiguió a graficarlas con el fin de aplicar la matriz de atractividad – competitividad - modalidad turística. Por lo que, al representarlas en la matriz de tres ejes quedó de la siguiente manera.



**Figura 4.** Mercado ruso: clúster no.1 “Hombres de compras”.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 5.** Mercado chino: clúster no.3 “Amigos de Cuba”.

**Fuente:** Elaboración propia

**Fase 3. Retos y oportunidades.**

**Tabla 3.** Oportunidades y retos a partir de la Matriz A-C-M.

Oportunidades	Retos
Productos motivadores de viajes	Desarrollar el
Espacios comerciales para el desarrollo del turismo	Revitalizar la
Nuevos mercados y segmentos de demanda	Proyección
Exclusividad dentro de su oferta comercial, cultural y	Desarrollar

**Fuente:** Elaboración propia.

**Etapa IV. Propuesta de estrategias.**

---

## **Estrategias para el Turismo de Compras**

- Diseño de productos turísticos de compras, acordes a las exigencias y características de los segmentos de demanda, y que combinen el sector comercial estatal y el no estatal, que resalten las producciones auténticamente cubanas.
- Creación de paquetes turísticos que combinen varias ciudades del país, alargando así la estancia de los turistas y expandiendo el impacto de la modalidad a distintas regiones.
- Comercialización del producto de Turismo de Compras en los destinos emisores.
- Desarrollo de alianzas estratégicas que permitan la revitalización del sector productivo y comercial del destino.
- 

## **Conclusiones**

- El Turismo de Compras, es una modalidad que evoluciona cada vez más, y que se ha convertido en una vía potencial para el desarrollo de algunos destinos turísticos.
- Existe un gran número de retos para el desarrollo de la modalidad de turismo de compras en La Habana, sin embargo, existen oportunidades que deben ser aprovechadas en este sentido.
- La materialización de las estrategias definidas, permitirá establecer la modalidad de Turismo de Compras en La Habana.

## **Referencias bibliográficas**

- Abu El Enain, E. y Yahia, S. 2017. Benchmarking the Egyptian shopping tourism sector against international best practices in Dubai, UAE. El Cairo : European Journal of Multidisciplinary Studies, 2017.
- Blázquez, J., Esteban, Á. y Molina, A. 2011. Benchmarking de destinos turísticos: diferencias de calidad del servicio según el producto turístico comercializado. Castilla-La Mancha : Papeles de Economía Española, 2011.
- Camp, R. 1989. Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. Wisconsin : ASQC Quality Press, 1989.
- CBRE. 2017. Turismo de compras. ¿Cómo gastan los turistas en España? Madrid : s.n., 2017.
- Choi, M., Yoonjung, C. y Law, R. 2016. Progress in shopping tourism. Hong Kong : Journal of Travel and Tourism Market, 2016.
- Cifre, Y. 2017. Determinación de factores críticos de éxito para el desarrollo del Turismo de Compras en La Habana. Propuesta de acciones. La Habana : Trabajo de Diploma. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana., 2017.

- Codling, S. 2000. Benchmarking. Madrid : Asociación Española de Normalización y Certificación, 2000.
- Cubadebate. 2018. Cubadebate. Nota rectificada: Decrece en un 7% llegada de turistas a Cuba en primer trimestre. [En línea] 2018. [Citado el: 30 de abril de 2018.] [www.cubadebate.cu/noticias/2018/04/24/nota-rectificada-decrece-enun-7-llegada-de-turistas-a-cuba-en-primer-trimestre/](http://www.cubadebate.cu/noticias/2018/04/24/nota-rectificada-decrece-enun-7-llegada-de-turistas-a-cuba-en-primer-trimestre/) .
- Ecured. S/A. Ecured. América Latina. [En línea] S/A. [Citado el: 9 de febrero de 2018.] <https://www.ecured.cu/america-latina/>.
- El Clarín. 2017. El Clarín. Rebajas de temporada 2017. [En línea] 2017. [Citado el: 5 de abril de 2018.] [www.clarin.com/compras/tips/rebajas-de-temporada](http://www.clarin.com/compras/tips/rebajas-de-temporada).
- Ernst & Young. 2015. La nueva era del retail: Impactos y retos del turismo de compras. s.l. : Centro de Estudios de la Ernst & Young S.L., 2015.
- Estadística y censos. 2017. Estadística ciudad. Indicadores de turismo. [En línea] 2017. [Citado el: 5 de mayo de 2018.] [www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/](http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/).
- Excelsior. 2017. Excelsior. Calendario de rebajas 2017. [En línea] 2017. [Citado el: 5 de abril de 2018.] [www.excelsior.com.mx/global/2017/11/21/1202711](http://www.excelsior.com.mx/global/2017/11/21/1202711).
- García, M. 2012. Diagnóstico de eficiencia en la gestión del comercio minorista de bienes en Villa Clara. Villa Clara : Trabajo de Diploma. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, 2012.
- García, R. 2016. Aprende de Turismo. El Turismo de Compras, una nueva motivación para viajar. [En línea] 2016. [Citado el: 1 de febrero de 2018.] <http://www.aprendedeturismo.org/elturismo-de-compras-una-nueva-motivacionpara-viajar/> .
- Global Blue. 2012. Global Blue. The Globe Shopper City Index. Europe and Asia-Pacific. [En línea] 2012. [Citado el: 4 de febrero de 2018.] <http://globeshopperindex.com/en/Download/>.
- Gobierno de la República de Cuba. S/A. Cubagob. Ministerio de Comercio Interior. [En línea] S/A. [Citado el: 3 de marzo de 2018.] [http://www.cubagob.cu/des\\_eco/mincin/mincin.htm](http://www.cubagob.cu/des_eco/mincin/mincin.htm) .
- Goeldner, Ch., Cohen, B. y Brent, J. 2000. Tourism. Principles, Practices, Philosophies. New York : John Wiley and Sons, Inc., 2000.
- Hikersbay. 2018. Comparador de precios Hikersbay. [En línea] 2018. [Citado el: 4 de mayo de 2018.] [www.hikersbay.com/america](http://www.hikersbay.com/america).

- Hosteltur. 2017. Revista Hosteltur. Turismo en Latinoamérica creció 7% hasta abril. [En línea] 2017. [Citado el: 2 de febrero de 2018.] [https://www.hosteltur.lat/148000\\_turismo-latinoamerica-crecio-7-abril.html](https://www.hosteltur.lat/148000_turismo-latinoamerica-crecio-7-abril.html).
- . 2018. Revista Hosteltur. Desempeño del turismo en Cuba. [En línea] 2018. [Citado el: 12 de febrero de 2018.] [https://www.hosteltur.lat/desarrollo\\_del\\_turismo\\_en\\_cuba.html](https://www.hosteltur.lat/desarrollo_del_turismo_en_cuba.html) .
- Ibáñez, R. y Cabrera, C. 2011. Teoría General del Turismo. Baja California : s.n., 2011.
- ICCA. 2017. ICCA World. ICCA Statistics Report Country & City Rankings. [En línea] 2017. [Citado el: 8 de mayo de 2018.] [www.iccaworld.org/dcps/doc.cfm](http://www.iccaworld.org/dcps/doc.cfm).
- ICSC Latinoamérica. 2017. International Council of Shopping Centers. Latin America. Mexican Shopping Center. [En línea] 2017. [Citado el: 1 de abril de 2018.] [www.icsc.org/latam/news/mexican-shopping-centers](http://www.icsc.org/latam/news/mexican-shopping-centers).
- Infotur. 2018. Información Turística de Cuba. La Habana. Transportación. [En línea] 2018. [Citado el: 6 de mayo de 2018.] <http://www.infotur.cu/servicios.aspx>.
- Instituto Brasileño de Turismo . 2018. EMBRATUR. Información General. [En línea] 2018. [Citado el: 26 de marzo de 2018.] <http://www.embratur.gov.br/>.
- Interbrand. 2017. Ranking de las marcas más valiosas del retail en América Latina. Nueva York : s.n., 2017.
- Jansen-Verbeke, M. 1991. Leisure Shopping. A magic concept for the tourism industry? Nijmegen : Tourism Management, 1991.
- Kayak. 2017. Kayak. ¿Cuánto cuesta hospedarse en América Latina? [En línea] 2017. [Citado el: 26 de abril de 2018.] [www.kayak.com.mx/cuanto-cuestahospedarse-en-america-latina](http://www.kayak.com.mx/cuanto-cuestahospedarse-en-america-latina).
- Kim, V. 2013. CNN. Las 12 mejores ciudades del mundo para ir de compras. . [En línea] 2013. [Citado el: 4 de febrero de 2018.] <http://cnnespanol.cnn.com/2013/11/19/las-12mejores-ciudades-del-mundopara-ir-de-compras/>.
- Kozak, M. 2004. Destination benchmarking. Concepts, practices and operations. Cambridge : CABI Publishing, 2004.

- Lonely Planet. 2018. América. Atractivos. [En línea] 2018. [Citado el: 26 de mayo de 2018.] [www.lonelyplanet.com](http://www.lonelyplanet.com).
- López, L. 2010. Benchmarking y su aplicación al turismo. Santiago de Compostela : Revista de Estudios Politécnicos, 2010. Vol. VIII. 14.
- Madrid, N. 2017. Pricetravel. Turismo de Compras en el mundo: 10 ciudades a elegir. [En línea] 2017. [Citado el: 4 de febrero de 2018.] <http://revista.pricetravel.co/viaja-poreuropa/2017/01/09/turismo-de-compras/>.
- Manapocatl, E. 2016. Modalidades turísticas. Conceptos y tipologías. Baja California : s.n., 2016.
- Martín, R. 2006. Principios, organización y práctica del turismo. La Habana : Félix Varela, 2006. Vol. 1.
- Martín, V. 2015. Comercio y turismo. Dos caras de una misma moneda. Distribución y consumo. 2015, Vol. 2.
- Merino, M. y Pérez, J. 2012. Definiciones. Comercio. [En línea] 2012. [Citado el: 15 de febrero de 2018.] <http://definicion.de/comercio/>.
- Ministerio de Comercio Interior. 2015. Informe de los establecimientos comerciales de La Habana. La Habana : Gobierno de Cuba, 2015.
- Montalvo, S. y Andrada, M. 2005. Investigación comercial y de mercados. Andalucía : Máster en comercio electrónico y marketing directo ICEMD, 2005.
- NC ISO 9004. 2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad. La Habana : Oficina Nacional de Normalización, 2009.
- . 2015. Opciones. Llegará a Cuba la afamada marca de modas Chanel . [En línea] 2015. [Citado el: 20 de marzo de 2018.] <http://www.opciones.cu/cuba/2015-10-22/llegara-a-cuba-la-afamada-marca-demodas-chanel/> .
- Organización Mundial del Turismo. 2014. Global Report on Shopping Tourism. Madrid : AM Reports, 2014. Vol. 8.
- . 2018. Organización Mundial del Turismo. Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años. [En línea] 2018. [Citado el:
- Organización Mundial del Turismo; Naciones Unidas. 2010. Recomendaciones internacionales para estadística de turismo 2008. Madrid : Departamento de Asuntos Económicos y Sociales., 2010.
- Partido Comunista de Cuba. 2016. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana

: s.n., 2016.

Perelló, J. 2018. Economía del turismo e importancia de la información para el análisis de expertos. La Habana : III Fórum provincial de periodismo económico ANEC-UPEC, 2018.

—. 2005. Introducción a la investigación de mercados turísticos. La Habana : Centro de Estudios Turísticos, 2005.

Rodríguez, J. 2018. Cubadebate. Cuba y su economía: El 2017 recién concluido y un 2018 que apenas comienza (IV). . [En línea] 2018. [Citado el: 10 de abril de 2018.] <http://www.cubadebate.cu/opinion/2018/03/17/cuba-y-sueconomia-el-2017-recien-concluido-y-un-2018-que-apenas-comienza-iv/>.

Safe Around. 2018. SafeAround. Americas. [En línea] 2018. [Citado el: 2 de mayo de 2018.] [safearound.com/americas](http://safearound.com/americas).

Sancho, A. y García, G. 2010. El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: Comparación de prácticas entre competidores y líderes. Valencia : s.n., 2010.

Timothy, D. 2005. Shopping tourism, retailing and leisure. Clevedon : Channel View Publications, 2005.

Trip Advisor. 2018. América Latina. Atractivos. [En línea] 2018. [Citado el: 28 de mayo de 2018.] [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es).

—. 2018. América Latina. Centros Comerciales. [En línea] 2018. [Citado el: 26 de abril de 2018.] [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es).

—. 2018. América Latina. Restaurantes. [En línea] 2018. [Citado el: 27 de mayo de 2018.] [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es).

Turespaña. 2015. Plan de turismo de compras 2015. Madrid : s.n., 2015.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Bulnes Mann, D. M. (2021). Turismo de compras: Retos, oportunidades y estrategias de desarrollo para el destino La Habana. Explorador Digital, 5(1), 365-388.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1508>



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**.



Recibido: 27-09-2020 / Revisado: 20-11-2020 / Aceptado: 11-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1509>



## **Rediseño de las bases conceptuales de la marca Club Amigo**

*Redesign of the conceptual bases of the Club Amigo brand*

Lic. Suleena Cespedes Pavot.<sup>1</sup>

### **Abstract**

In today's globalized economy it is essential to differentiate your own products from those of your competition. For this, it is essential to have a brand that has distinctive capacity, and that provides value to the client and the hospitality industry is no stranger to this. In Cuba, the main objective of brand creation is to homogenize the quality and service standards in the hotels of the different chains, leaving aside the need to measure how distinctive the brand is in the market to guarantee a good positioning. For this reason, redesigning the conceptual bases of the Club Amigo brand of the Cubanacan Hotel Group to differentiate it in the market is the fundamental objective of this research. And for this purpose, the study was carried out in one of the hotels that comprise it, using different research methods and techniques that allowed determining the attributes and benefits that would favor the redesign, such as analysis and synthesis, induction/deduction, the historical-logical, the bibliographic and documentary review, as well as the survey, the Positioning Map, the evaluation matrix and hierarchy of attributes, and the Expert Criterion. In addition, statistical-mathematical techniques such as sampling, Cronbach's Alpha, frequency analysis, the coefficient of expertise, and the Kendall coefficient were used. The results obtained made it possible to redesign the conceptualization of the Club Amigo brand in such a way that it can be identified by customers who choose it and that it differs from other brands.

**Key Words:** Brand Club Amigo, Differentiation, Brand Value, Positioning

### **Resumen**

En la economía globalizada actual resulta fundamental diferenciar los productos propios de los de la competencia. Para ello es esencial contar con una marca que posea capacidad distintiva, y que le brinde valor al cliente y la industria de la hotelería no es ajena a esto. En Cuba, el objetivo principal de la creación de marcas es homogenizar los estándares de calidad y servicios en los hoteles de las diferentes cadenas, dejando de lado la necesidad

<sup>1</sup> Licenciada en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana sul3cespedes@gmail.com

de medir cuán distintiva es la marca en el mercado para garantizar un buen posicionamiento. Por ello, rediseñar las bases conceptuales de la marca Club Amigo del Grupo Hotelero Cubanacán para diferenciarla en el mercado, es el objetivo fundamental de esta investigación. Y con este fin, se realizó el estudio en uno de los hoteles que la integran, empleándose diferentes métodos y técnicas de investigación que permitieron determinar los atributos y beneficios que favorecerían al rediseño, tales como el análisis y síntesis, inducción/deducción, el histórico-lógico, la revisión bibliográfica y documental, así como, la encuesta, el Mapa de posicionamiento, la Matriz de evaluación y jerarquización de atributos, y el Criterio de expertos. Además, se utilizaron técnicas estadísticas-matemáticas como el muestreo, el Alpha de Cronbach, el análisis de frecuencias, el coeficiente de experticia, y el coeficiente de Kendall. Los resultados obtenidos, posibilitaron el rediseño de la conceptualización de la marca Club Amigo de manera tal, que pueda ser identificada por los clientes que opten por ella y que se diferencie de otras marcas.

**Palabras Clave:** Marca Club Amigo, Diferenciación, Valor De Marca, Posicionamiento

### **Introducción**

El crecimiento de la industria hotelera, basado en el posicionamiento de sus marcas, ha sido muy utilizado por la mayoría de los grupos hoteleros internacionales, que han asumido una tendencia hacia una mayor segmentación de productos vacacionales con el fin de lograr una diferenciación a través de la tematización o especialización. El hecho de que el producto hotelero, que según Ayala (2008) está constituido por “...los servicios inmateriales y la elaboración y venta de productos vinculados al soporte físico hotel, para dar confort y hospitalidad, satisfacer ilusiones y facilitar la estancia a turistas y viajeros”, necesita sobrevivir en un entorno tan intensamente competitivo, genera la necesidad de desarrollar una marca fuerte, como una de las formas de diferenciarse, dentro de este.

El nuevo mandato del marketing, por lo tanto, consiste en crear una marca poderosa, que como bien exponen Belío y Sainz (2007), no sea solo un nombre, un logo, ni tampoco el esfuerzo de comunicación que se haya podido realizar; sino que la marca inspire confianza y de ella emane una promesa relevante y diferenciadora, una marca capaz de crear valor para el consumidor, fenómeno definido por Aaker (1996) como “el conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía”

Una de las problemáticas que se evidencian en la actividad hotelera cubana, es que muchas de las marcas existentes no se diferencian en el mercado, aun cuando se establecen en los manuales operativos de las mismas su concepto, viendo la acción de diferenciar como “resaltar las características del producto, ya sean sustanciales o accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como diferente de los demás y, en cierto modo, como relativamente único en el mercado”.

El Grupo Hotelero Cubanacán S.A, constituido en 1987, es una de las compañías turísticas que goza de más prestigio en Cuba. Como parte del enfoque hacia la calidad

con el que venía trabajando, se realizó la segmentación de sus hoteles en cinco marcas: Club Amigo, Brisas, Horizontes, Cubanacán y Hoteles E.

Las marcas Club Amigo y Brisas están destinadas a la modalidad de Sol y Playa, y entre ellas se evidencian similitudes que imposibilitan que se establezca una imagen clara de la marca en la mente de los consumidores, lo que repercute en la experiencia de marca para este. Ambas marcas están asociadas a atributos muy similares, e incluso algunos aspectos básicos de su conceptualización es reiterativa. El elemento que más lo diferencia es la categorización de los hoteles, y por consiguiente los estándares físicos inherente a cada tipo de categorización y el precio; porque en la práctica los estándares de servicio son idénticos, sin una clara diferenciación por parte de los clientes que han visitado hoteles de las dos marcas. Sin embargo la marca Brisas se encuentra mejor posicionada en el mercado que la marca Club Amigo, acorde a los informes de satisfacción del cliente y otros estudios realizados por la cadena. Siendo esta última la que peor rendimiento presenta, pues no cuenta con elementos suficientes para asegurarse un lugar en el mercado.

La situación antes descrita condujo a plantearse el siguiente problema de investigación: ¿Cómo posicionar de manera diferenciada la marca Club Amigo en el mercado?

Como alternativa de solución a esta problemática se plantea la siguiente hipótesis:

Un rediseño en la conceptualización de la marca Club Amigo sobre la base del valor que entrega al cliente permite su diferenciación en el mercado.

El objetivo general que se persigue con esta investigación: Rediseñar las bases conceptuales de la marca Club Amigo, del Grupo Hotelero Cubanacán, para diferenciarla en el mercado.

#### **Objetivos específicos:**

1. Establecer las bases conceptuales, metodológicas y los antecedentes de la investigación.
2. Caracterizar la marca Club Amigo desde la perspectiva del valor que entregan al mercado.
3. Identificar los atributos que asocia el cliente, de manera más significativa, sobre la marca Club Amigo.
4. Determinar los elementos esenciales que condicionan las bases conceptuales de la marca Club Amigo.

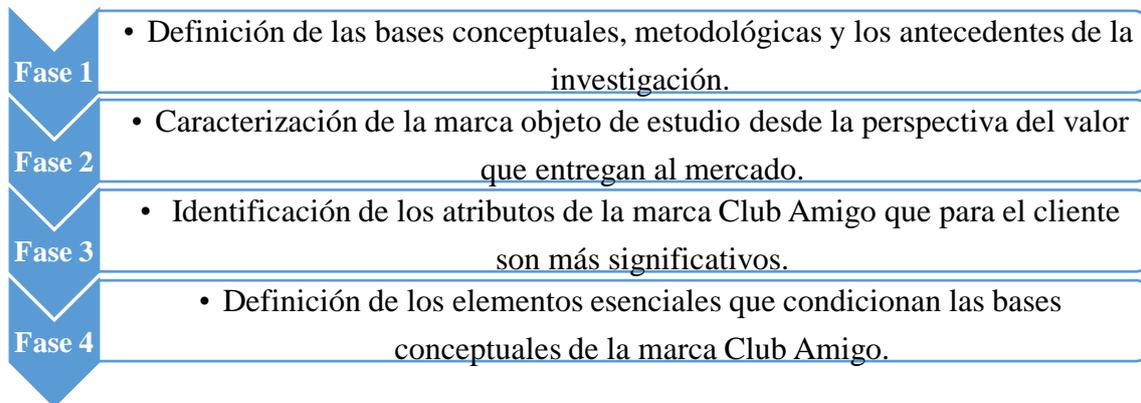
Dentro de los métodos teóricos, se utilizó el análisis y síntesis e inducción/deducción, los cuales permitieron profundizar en el conocimiento de las principales características y regularidades de la actividad, sobre la base de juicios, enfoques y criterios. Se emplearon, además la revisión bibliográfica y documental, las que apoyaron la búsqueda de la información pertinente.

Dentro de los métodos empíricos, fueron utilizados, la encuesta, el Mapa de posicionamiento, la Matriz de evaluación y jerarquización de atributos, y el Criterio de Expertos, aplicando los respectivos instrumentos para cada uno de ellos. Se utilizaron

técnicas estadísticas matemáticas asociadas a dichos métodos empíricos como el muestreo, el análisis de frecuencias, el Coeficiente Alpha de Cronbach, el coeficiente de experticia, y el Coeficiente de Kendall.

### **Trayectoria metodológica de la investigación.**

La trayectoria metodológica (Figura 1) seguida por la autora, está compuesta de 4 fases que responden a los objetivos generales y específicos de la investigación.



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

**Fuente:** Elaboración Propia

En la primera fase se establecieron los fundamentos teóricos de la investigación en torno al tema estudiado con el objetivo de conocer el estado del arte sobre la temática a investigar, así como, determinar los aspectos esenciales que sirven de base a la investigación. Para ello se empleó la revisión bibliográfica y documental para obtener información basta que proporcionara un contexto y una justificación a la investigación que se llevó a cabo. Además, se usó el análisis-síntesis de toda la información encontrada, lo cual junto a la inducción- deducción de esta información permitió determinar el marco teórico.

La segunda fase tiene como fin realizar un análisis exhaustivo acerca de las fortalezas y debilidades que posee la marca Club Amigo, en cuanto al valor que entregan al mercado, utilizándose para ello el Modelo del Valor Capital de la Marca basado en el Cliente (Modelo VCMBC), propuesto por Keller (2008).

La premisa básica del Modelo VCMBC es que el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentidos y escuchado o visto de ella como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo. En otras palabras, el valor de una marca depende de lo que reside en la mente del consumidor. Es por ello que se utiliza este modelo, aunque solo se hace como instrumento de diagnóstico del valor que brinda la marca Club Amigo al mercado, sin llegar a determinar el efecto deferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing.

En aras de evaluar la conciencia que se tiene de la marca Club Amigo, la formación de asociaciones fuertes, favorables y únicas y sentimientos positivos hacia ella, y la lealtad

creada hacia la misma, se escogieron determinados criterios de evaluación por cada una de las etapas que ilustra el Modelo VCMBC. A estos, la autora decidió incorporarle el criterio “Posicionamiento”, puesto que el objeto de estudio de la presente investigación devino de la necesidad de posicionar de manera diferenciada la marca Club Amigo. Entonces, se hace necesario conocer cómo perciben los consumidores los productos de esta marca, de acuerdo a una serie de preferencias que estos tengan y en relación a otros productos o marcas competitivas, pues la posición del producto y su diferenciación no tendría sentido en la mente del cliente si no existieran puntos de comparación con otros productos.

Para el desarrollo de esta fase, se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos, a partir de la utilización de los métodos teórico, empíricos y estadístico- matemáticos, tales como: la encuesta, el Mapa de posicionamiento, la revisión bibliográfica, el Coeficiente alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de la encuesta y el análisis de frecuencia y técnica de muestreo, apoyadas por las herramientas estadístico-matemáticas que correspondían en cada caso.

La encuesta tuvo como objetivo identificar las fortalezas y debilidades que presenta la marca Club Amigo, con respecto al valor que entrega al mercado, y fue elaborada en función de los criterios de evaluación seleccionados del Modelo VCMBC.

Se escogió el Hotel Club Amigo Ancón para aplicar las encuestas, por ser el único hotel marca propia de la marca Club Amigo entre todos los existentes en los destinos Varadero y Trinidad; pues no tendría sentido evaluar el resto de los hoteles que operan bajo los estándares de la cadena hotelera extranjera que los gestiona, cuando lo que se busca es evaluar el valor que brinda la Marca Club Amigo por sí sola.

El resto de los hoteles Club Amigo marca propia no fueron objeto de estudio en esta investigación, atendiendo a que los territorios donde están ubicados (Cienfuegos, Camagüey, Santiago de Cuba, Holguín, y Granma), por su lejanía, eran de difícil acceso para la autora.

La cantidad de clientes que cumplieron con los criterios establecidos para la determinación de la población durante la etapa de recogida de información fue de 891 clientes, pudiéndose determinar, mediante un muestreo probabilístico, un tamaño de muestra de 269 clientes.

Para estimar la confiabilidad de las encuestas aplicadas se determinó el coeficiente Alfa de Cronbach. El valor obtenido fue de 0.870, y se considera una fiabilidad aceptable. Esto corrobora que el cuestionario aplicado tiene coherencia en su estructura y escala de medición.

Se utilizó el Mapa de posicionamiento como herramienta que permitió conocer en qué lugar se encuentra la marca Club Amigo, respecto a su competencia, en la mente del consumidor, gráficamente y en relación a varios atributos.

Para la determinación del marco competitivo se tomó como referencia el Hotel Club Amigo Ancón, hotel con el que se venía trabajando desde la fase anterior. Para ello, se tomaron en cuenta varios criterios de selección:

- Hoteles de sol y playa marca propia en los destinos Varadero y Trinidad.
- Hoteles con igual categoría que el Hotel Club Amigo Ancón.
- Hoteles enfocados al mismo segmento de mercado que el Hotel Club Amigo Ancón.
- Hoteles con igual propuesta de valor que el Hotel Club Amigo Ancón.

Identificándose finalmente, el Hotel Acuazul de la marca “Solarena” de la cadena Islazul, el Hotel Sun Beach de la marca “Estaciones” de la cadena hotelera Gran Caribe, el Hotel Villa Tortuga de la marca “Hola Club” de la misma cadena, y finalmente el Hotel Brisas del Caribe de la marca “Brisas”, perteneciente al propio Grupo Hotelero Cubanacán, como principal competencia del Hotel Club Amigo Ancón.

Para identificar los atributos determinantes que influyen en la percepción y decisión de compra de los clientes, a través de una investigación cualitativa, se recurrió a la revisión bibliográfica, esta tuvo como objetivo listar los atributos que podrían caracterizar al segmento de mercado familias (principal segmento de mercado de la marca objeto de estudio y de su competencia).

Se consultó documentación referida fundamentalmente a segmentación de clientes y determinación de atributos buscados por cada segmento. Luego, se realizó un análisis - síntesis e inducción - deducción de la información. Finalmente, fue posible establecer un listado (Tabla 1) de aquellos atributos que pudieran ser apreciados por el principal segmento de mercado de estas marcas.

**Tabla 1.** Atributos más apreciados por el segmento de mercado familias.

Segmento	Atributos apreciados como muy importantes
<b>Familia</b>	Seguridad Confort Limpieza Ubicación Variedad de servicios Personalización del servicio

**Fuente:** Elaboración propia partiendo de la revisión bibliográfica.

Para reunir los datos sobre las percepciones de los clientes sobre las marcas del conjunto competitivo más cercano a la marca Club Amigo, se utilizó la encuesta. Para su aplicación fue necesario el empleo de la técnica estadística de muestreo, utilizando el mismo procedimiento que el anteriormente usado en el cálculo de la muestra de clientes del Hotel Club Amigo Ancón. Resultando los tamaños de muestras de cada entidad que se exponen en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Muestra de turistas encuestados por hotel.

---

Hoteles	Hotel Brisas del Caribe	Hotel Acuazul	Hotel Sun Beach	Hotel Villa Tortuga
Muestra	152	68	77	93

---

**Fuente:** Elaboración propia.

Con el fin de apreciar el posicionamiento que tiene el Hotel Club Amigo Ancón con respecto a los restantes hoteles, se diseñaron dos mapas representados por gráficos de burbuja en 3D, teniendo en cuenta tres atributos diferentes para cada mapa, en uno se representan los atributos seguridad, limpieza y ubicación, y en el otro los atributos variedad de servicios, personalización del servicio y confort.

La tercera fase de la presente investigación tuvo como objetivo determinar los principales atributos que evoca la marca en el mercado, para así formular un nuevo concepto para la misma. Para llevar a cabo la fase se emplearon técnicas como la revisión bibliográfica, técnicas estadísticas, la encuesta y la Matriz de evaluación y jerarquización de atributos.

Le encuesta es la misma que se les aplicó a los 269 clientes en la primera fase de la investigación, sin embargo, la pregunta 4 es la que tributa a esta tercera fase, pues hace que el cliente defina los atributos que están presentes en el hotel donde se hospeda, que los evalúe y especifique el nivel de importancia que le concede a cada uno, asignándoles valores como opciones de respuesta.

Por otra parte, la Matriz de evaluación y jerarquización de atributos permitió identificar cuáles eran aquellos atributos que el segmento de mercado al que está dirigida la marca valoraba más, que suponen un beneficio para ellos, y que por lo tanto deben estar presentes en la marca objeto de estudio.

La cuarta y última fase de la trayectoria metodológica, tiene como objetivo definir los elementos que conforman la propuesta de la nueva conceptualización de la marca Club Amigo. Para llegar a la misma, la autora se apoyó en el análisis y la síntesis y la inducción – deducción, fundamentalmente.

Con el fin de validar la propuesta final de esta investigación se utilizó el criterio de expertos. Una vez seleccionados los expertos, se procedió a aplicarles un cuestionario para validar la propuesta de la nueva conceptualización de la marca Club Amigo. Por último y para determinar el nivel de concordancia entre las opiniones de los expertos, se utilizó el Coeficiente de Kendall (W).

## **Resultados**

### **Resultados de las fases de la investigación. Análisis.**

#### **Caracterización de la marca objeto de estudio desde la perspectiva del valor que entregan al mercado.**

Las informaciones obtenidas en las encuestas aplicadas en el Hotel Club Amigo Ancón, en referencia a los datos generales del encuestado, permiten afirmar que la principal

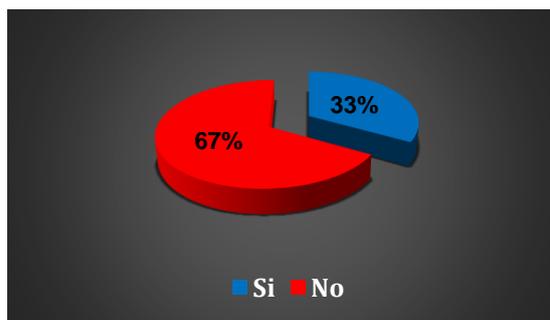
motivación de viaje de los clientes que se hospedan en esta entidad es vacaciones; sin embargo, también es considerable la cantidad de clientes que tienen como motivo de viaje el conocimiento de otra cultura, motivación que se ve justificada precisamente por la ciudad en la que se encuentra enclavado el hotel objeto de estudio: Trinidad, villa que cuenta con uno de los complejos arquitectónicos más hermosos y mejor conservados de América y que fue declarada por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad.

Aproximadamente el 64% de los clientes pertenecen al género femenino, en las edades comprendidas de 26 a 40 años, aunque se observó la presencia clientes de todos los grupos etarios, en especial niños, aunque estos no fueron considerados como parte de la población a encuestar. El 59% alegó hospedarse en el hotel en compañía de la familia, mientras que el 15% lo hizo en compañía de familiares y amigos, siendo entonces el segmento de familias el público objetivo del hotel, y por consiguiente de la marca. Entre los principales mercados que atiende se encuentran Canadá y el mercado nacional, que ha ido en aumento en los últimos años, aunque se destacan otros como Francia, Alemania, Chile y España, en ese orden.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes alojados en el Hotel Club Amigo Ancón, que responde a los criterios del Modelo VCMBC seleccionados para diagnosticar el valor que entrega la marca Club Amigo al mercado.

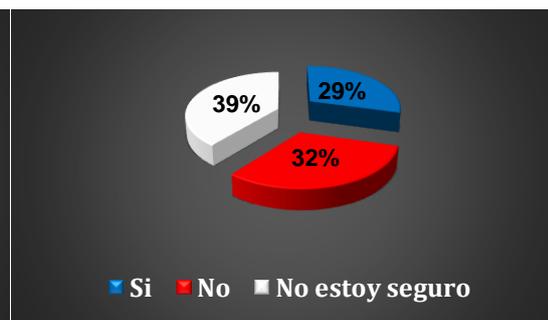
- Prominencia de la marca

Con el fin de medir la conciencia que los clientes tenían de la marca Club Amigo se les preguntó si la conocían y si ya se habían hospedado en otras ocasiones en algún hotel de esa marca. La figura 2 y 3 exponen los resultados obtenidos:



**Figura 2.** Nivel de Conocimiento de la marca Club Amigo.

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 3.** Exposición previa del cliente a la marca Club Amigo.

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados demuestran que los clientes, en su mayoría, desconocen de la existencia de la marca Club Amigo, pues el 67% de los encuestados alegó no conocerla. Es decir, la marca no cuenta con reconocimiento ni recordación de producto, por lo que el cliente no se siente identificado o familiarizado con ella.

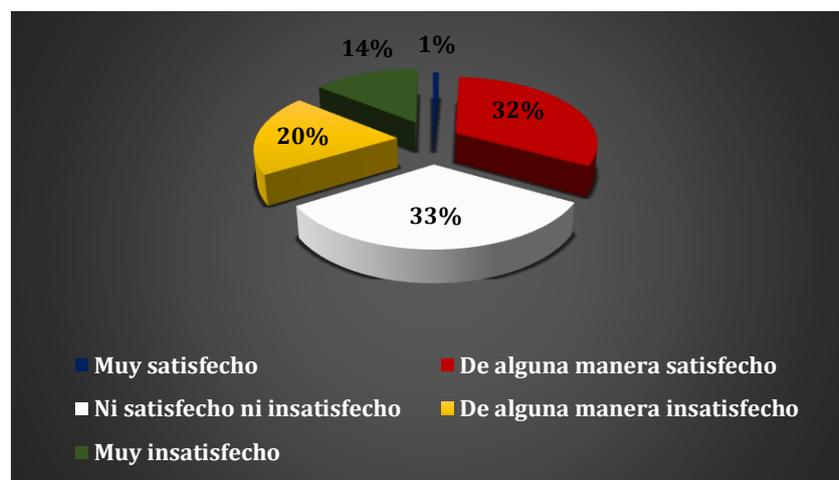
Incluso, llama la atención que el 39,03% de los clientes (para un total de 105) fue incapaz de confirmar su exposición previa a la marca, es decir, reconocerla como la marca de un hotel en el que se hubieran alojado anteriormente. Esto hace que la marca Club Amigo

no sea notoria para los consumidores, que no son capaces de asociar información a ella, condición esta que es necesaria para la creación del valor de marca, pues influye en la formación y fortaleza de las asociaciones que constituyen la imagen de marca.

Se hace necesario, entonces, crear una conciencia de la marca Club Amigo aumentando la familiaridad con ella a través de una exposición repetida (para su reconocimiento) y creando asociaciones fuertes con el producto u otras pistas relevantes de compra o consumo (para el recuerdo de la marca).

- Desempeño de la marca

El desempeño alcanzado por la marca puede ser medido por la satisfacción del consumidor con la misma, pues no es más que la evaluación resultante de la experiencia de consumo, basada en la diferencia entre las expectativas previas y el desempeño real del producto después de ser consumido. Los resultados obtenidos en cuanto a los niveles de satisfacción general de los clientes se muestran en la figura 4.



**Figura 4.** Nivel de satisfacción general de los clientes con la marca Club Amigo.

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar en la figura, solo el 1% de los encuestados se sintió muy satisfecho con el desempeño general del hotel. Mientras que el 32% alegó sentirse de cierta manera satisfecho, esto significa que, de cierta forma, el cliente se siente conforme con el desempeño del hotel, sin embargo, considera que debe mejorar ciertos aspectos para poder satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas.

Resulta interesante el hecho de que el mayor por ciento radica en la categoría ni satisfecho ni insatisfecho, que son clientes cuya experiencia de consumo no fue del todo satisfactoria, sin embargo, tampoco al punto de que resultara desastrosa, ni que posea mayores valoraciones negativas que positivas sobre el producto luego de ser consumido. Este es un estado de opinión neutral que pudiera ser aprovechada a favor de la instalación y la marca para revertir la situación y mejorar el desempeño de la marca.

- Atributos y beneficios

El análisis de los resultados sobre los atributos y los beneficios entregados por la marca Club Amigo, serán expuestos en la próxima sección.

- Calidad de la marca

La marca está también asociada con un determinado nivel de calidad que supone una garantía para el consumidor, generando así valor en diversas formas porque suministra la razón sobre la que se basa la compra; otorga la posibilidad de diferenciación y el consecuente posicionamiento de la marca en la mente del consumidor; da la opción de cargar un precio superior; puede ser significativa para los intermediarios del canal de distribución; y constituye la base para las estrategias de extensión de marca, a través del uso de su nombre para introducir nuevas categorías de producto.

Para la evaluación global de la calidad percibida por los clientes del Hotel Club Amigo Ancón, se tomaron parámetros o indicadores que responden a la escala SERVQUAL, propuesta por Parasuraman et al. (1985; 1988). En dicha escala se definen las 10 dimensiones principales de la calidad que los clientes deben tener en cuenta, que se clasifican en 5 categorías generales más importantes, que son: a) elementos tangibles; b) fiabilidad; c) capacidad de respuesta; d) empatía y e) seguridad, todas estas categorías fueron medidas a través de once indicadores. La Tabla 3 expone los resultados obtenidos.

**Tabla 3.** Calidad percibida por los clientes del Hotel Club Ancón en relación a los indicadores seleccionados.

Indicadores	Bueno (%)	Regular (%)	Malo (%)
<b>Personal: conocimientos y confianza</b>	85.87	14.12	-
<b>Apariencia del personal</b>	89.59	10.4	-
<b>Buenos modales de personal</b>	82.52	10.78	6.69
<b>Trato especial</b>	66.17	24.16	9.66
<b>Servicios puntuales</b>	22.67	59.47	17.84
<b>Previsión de necesidades</b>	9.29	78.81	11.89
<b>Comunicación activa</b>	89.59	10.4	-
<b>Gestión de quejas</b>	21.93	76.95	1.11
<b>Equipamiento (inmobiliario y equipos)</b>	19.7	53.15	27.13
<b>Bebida y comida</b>	15.98	69.51	14.49
<b>Actividades de animación</b>	36.05	50.92	13.01

**Fuente:** Elaboración propia.

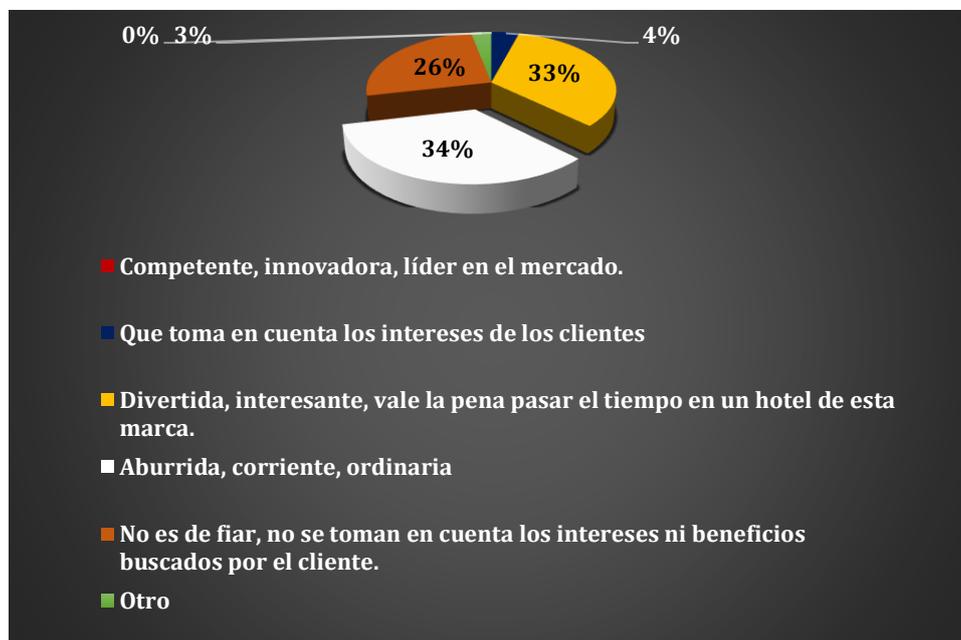
Como se observa en la tabla anterior, los indicadores que poseen mejor calidad son: apariencia del personal (con 89.59% de buenas evaluaciones), comunicación activa (con 89.59%), personal: conocimiento y confianza (con 85.87%), buenos modales del personal (con 82.52%), y trato especial (con 66.17% de buenas evaluaciones).

Esto evidencia que los indicadores relacionados con la dimensión de Recursos Humanos son los que mejor evaluación obtuvieron, la cual está asociada a la categoría de elementos tangibles, aunque el indicador comunicación activa también obtuvo buenas valoraciones

Por otro lado, los indicadores que recibieron mayores evaluaciones de malo y regular fueron: previsión de necesidades, gestión de quejas, bebida y comida, y equipamiento (inmobiliario y quipos). Este último, obtuvo mayores valoraciones de mala calidad (27.13%) con respecto a los once indicadores evaluados. De forma global, la calidad percibida no es buena porque existen más indicadores valorados de calidad regular y mala que aquellos que para los clientes si presentan calidad. De igual manera, de las respuestas recibidas de la totalidad de los indicadores solo el 49.03% son valoraciones satisfactorias, mientras que el 50.95% de los resultados son de regular o malo (41.7% y 9.25%, respectivamente).

- Credibilidad de la marca

Este criterio se evaluó con el fin de conocer el grado en el cual los clientes consideran que la marca Club Amigo es creíble en término de tres dimensiones: habilidad percibida, fiabilidad y atractivo. El gráfico de la Figura 5 expone los resultados obtenidos.



**Figura 5.** Nivel de credibilidad de la marca Club Amigo.

**Fuente:** Elaboración propia

El gráfico demuestra que el mayor por ciento de clientes (34%) considera que la marca Club Amigo es aburrida, corriente, ordinaria, que es totalmente opuesto a lo que se supone que la marca debe evocar, según los manuales, y a la promoción que se le realiza a la marca, que realza estos atributos, en especial la diversión, como propios de todos los hoteles que integran la marca.

Por otro lado, el 33% de los clientes alegó que era divertida, interesante y que valía la pena pasar tiempo en un hotel de esta marca. Como se observa, existe cierta paridad entre

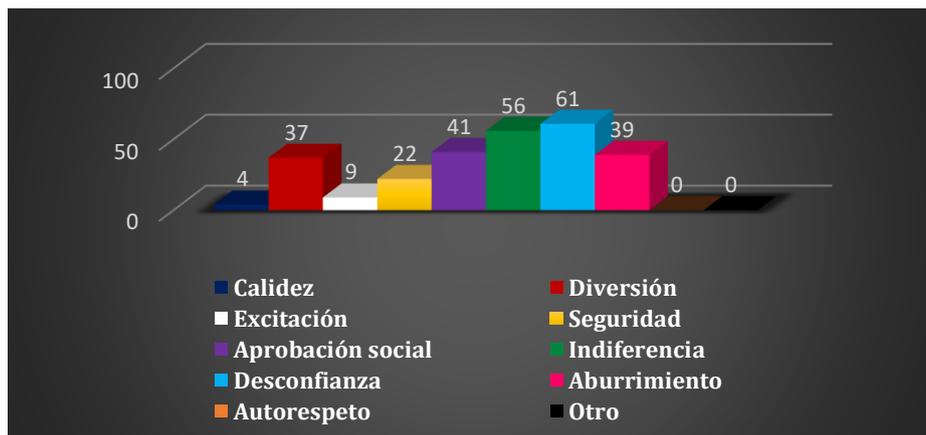
las opiniones negativas y positivas que se brindan con respecto a la emoción provocada por la marca, aunque no llega a ser del todo significativa.

Sin embargo, se debe prestar atención a aquellos clientes que expresan que la marca no es de fiar, y que no toma en cuenta los intereses ni los beneficios buscados por el cliente (26%). La falta de fiabilidad que ellos asumen viene determinada por las diferencias entre las expectativas que se crearon al observar o ponerse en contacto con la información promocional de hotel, y la realidad percibida una vez hospedados en el mismo, y que podrían catalogar de publicidad engañosa.

De forma general, tanto los clientes que catalogaron a la marca como aburrida, corriente y ordinaria y los que opinaron que no era una marca de fiar pues no prestaba atención a las necesidades de los clientes (representando el 60% del total de clientes encuestados), le restan credibilidad a la marca Club Amigo a través de sus valoraciones. Esto constata que existe una gran brecha entre la impresión que recibe el cliente una vez consumido el producto, y lo que expone el Manual Operativo de la marca y la forma en que se vende el hotel a través de sus campañas de publicidad y promoción.

- Sentimientos hacia la marca

Los sentimientos hacia la marca son las respuestas y reacciones emocionales de los clientes hacia ella y se relacionan con el valor social que la marca evoca en el consumidor. Por ello se evaluó cuál de los tipos de emociones más importantes relacionadas con el desarrollo de una marca era evocado por la marca Club Amigo. La Figura 6 muestra los resultados:



**Figura 6.** Sentimientos evocados por la marca Club Amigo.

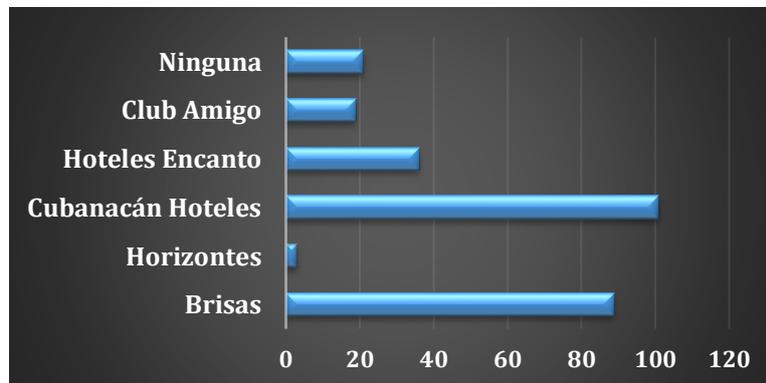
**Fuente:** Elaboración propia

Los tres sentimientos que más transmite la marca son desconfianza, indiferencia, y aburrimiento, representando el 23%, 21% y 14% del total de encuestados, respectivamente. Sin embargo, cada sentimiento por sí solo no representa un por ciento significativo, sino que se evidencia cierto equilibrio entre las evaluaciones, lo que significa que la marca aún no presenta un sentimiento específico asociado a ella, y por supuesto el sentimiento mayor ponderados son negativos, precisamente por los problemas de servicios y de calidad percibida, identificados con anterioridad.

Cabe señalar dos cuestiones: la primera que el sentimiento calidez, que se supone que es un beneficio que debe aportar la marca a través de los atributos familiaridad y hospitalidad, que son la base de su actual conceptualización, es uno de los menos identificados por los clientes, con solo el 1% de los votos aproximadamente; y la segunda es que el sentimiento aprobación social, que fue identificado como un sentimiento inducido por la marca por el 15% de los encuestados, fue escogido en su mayoría por los clientes cubanos, que sienten que otros verán de manera favorable su apariencia y comportamiento si consumen este tipo de producto.

- Superioridad de la marca

Para tener un conocimiento del grado en que los clientes consideran que la marca Club Amigo es única y mejor que las demás, se propuso que los clientes establecieran una relación de superioridad o preferencia con respecto al resto de las marcas que posee la Cadena Hotelera Cubanacán, solo para medir su superioridad dentro de la cartera de marcas de la cadena, ya que posteriormente en el estudio de posicionamiento se evaluará su posición con respecto a otras marcas de sol y playa. La Figura 7 muestra los resultados.



**Figura 7.** Nivel de preferencia de los clientes con respecto a las diferentes marcas de la Cadena Hotelera Cubanacán.

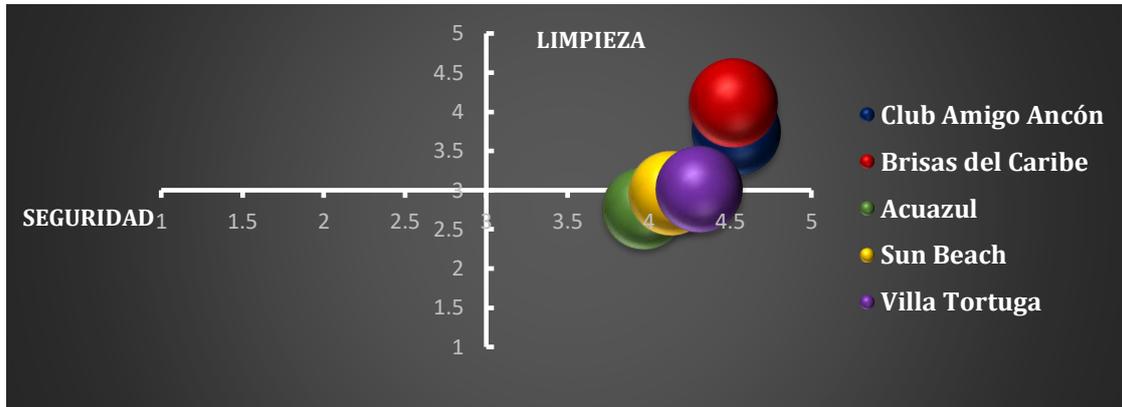
**Fuente:** Elaboración propia.

Se pudo constatar que la marca Cubanacán Hoteles, conformada por hoteles de ciudad, es la preferida entre las marcas de la Cadena Hotelera Cubanacán con el 38% de los votos aproximadamente.

La marca Club Amigo, objeto de estudio de la presente investigación, se ubicó cuarta dentro de las cinco marcas evaluadas, con el 7% de los votos, solo por encima de la marca Horizontes, especializada en turismo de naturaleza. Estableciendo una comparación entre las dos marcas de sol y playa de la cadena (Brisas y Club Amigo), la marca Brisas es de la preferencia de los consumidores 4,5 veces más que la marca Club Amigo, por lo que esta última no presenta ventajas distintivas o exclusivas que otra marca dentro de la misma cadena no pueda brindar.

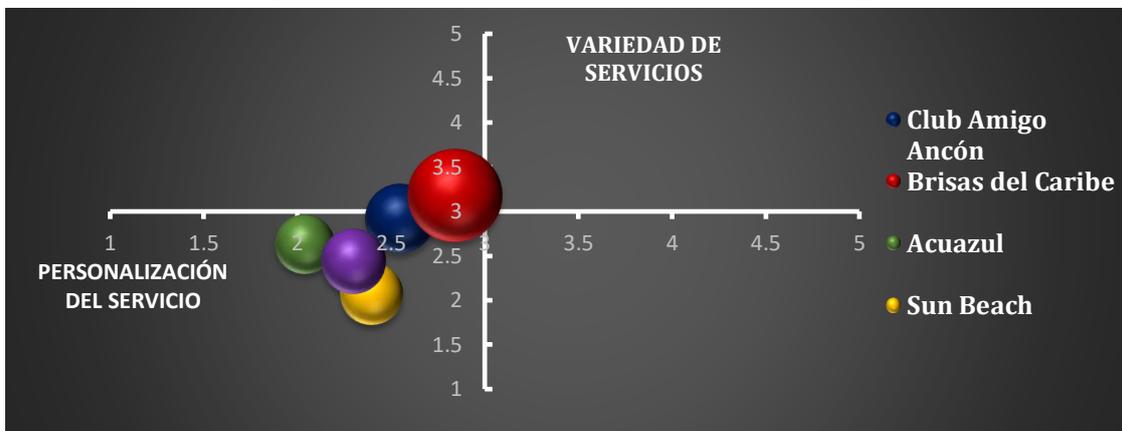
- Posicionamiento

Con el fin de apreciar el posicionamiento que tiene el Hotel Club Amigo Ancón con respecto a los restantes hoteles en cuestión, se diseñaron dos mapas representados por gráficos de burbuja en 3D. Cada uno de estos mapas permite apreciar una posición para cada hotel teniendo en cuenta tres atributos diferentes en cada mapa (Figuras 8 y 9).



**Figura 8.** Mapa de posicionamiento respecto a los atributos seguridad, limpieza y ubicación.

**Fuente:** Elaboración propia.

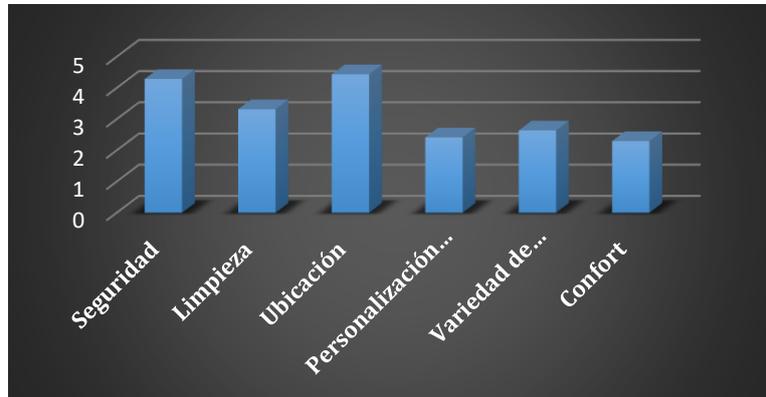


**Figura 9.** Mapa de posicionamiento respecto a los atributos variedad de servicios, personalización del servicio y confort.

**Fuente:** Elaboración Propia.

De los hoteles estudiados, el mejor posicionado es el Hotel Brisas del Caribe, a pesar de que no presenta una buena evaluación en todos los atributos estudiados. Dada la posición en que se encuentra el Hotel Club Amigo Ancón en el marco de referencia competitivo que aportan los mapas de posicionamiento realizados, se puede estimar que su competencia directa es el Hotel Brisas del Caribe, porque se encuentra ubicado visualmente más cercano a él, compartiendo más atributos en común, y puntos de paridad que las hacen más similares. Con respecto al resto de los hoteles, el Hotel Club Amigo Ancón se ubica en una posición superior en ambos mapas, evidenciando que posee un mejor desempeño de los atributos evaluados.

Como parte del análisis, también se pudo evidenciar que existen atributos que apenas son cubiertos por algunas de las marcas, es decir son atributos en los que los hoteles evaluados obtuvieron un muy bajo desempeño, tal es el caso de los atributos variedad de servicios, personalización del servicio y confort. La Figura 10 muestra los promedios de evaluación por atributo.



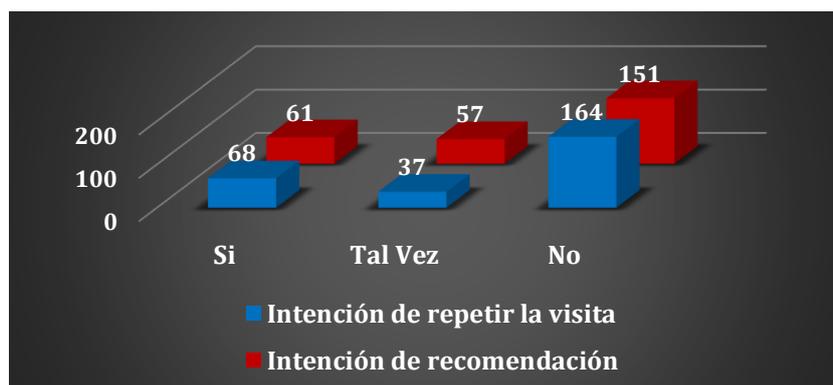
**Figura 10.** Promedio de evaluaciones de cada atributo.

**Fuente:** Elaboración propia

Estos atributos (variedad de servicios, personalización del servicio y confort) pueden ofrecer una oportunidad comercial, puesto que pueden ser aprovechados y de potenciarlos se podrían convertir en valores añadidos y diferenciadores de la marca, que se convertirían en una ventaja competitiva sostenible o “propuesta única de venta” que les dé a los consumidores una razón apremiante de por qué la deben comprar y le proporcione a dicha marca un mejor posicionamiento. Estos atributos podrían convertirse en puntos de diferencia que los consumidores asocien fuertemente con una marca, y que para ellos sea imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora.

- Lealtad de la conducta

La marca es, fundamentalmente, una promesa. Por lo tanto, no basta con que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, tiene que ser capaz, además, de despertar entusiasmo y crear lealtades duraderas. Para ello se han utilizado dos indicadores para medir la lealtad de la conducta que presentan los clientes hacia la marca Club Amigo: la intención de recomendación y la intención de repetir la visita. La Figura 11 muestra los resultados obtenidos:



**Figura 11.** Medición de la lealtad del cliente hacia el hotel Club Amigo respecto a los indicadores intención de recomendación e intención de repetir la visita.

**Fuente:** Elaboración propia

La figura anterior demuestra que los clientes no presentan intención de repetir la visita al Hotel Club Amigo Ancón, ni recomendarían al hotel a otra persona, puesto que los dos indicadores recibieron mayores respuestas negativas ante la interrogante propuesta. Siendo el por ciento de compromiso de repitencia del hotel solo del 25% y el de recomendación del 23% aproximadamente, valores realmente ínfimos que evidencian la poca lealtad de la conducta de los clientes hacia la marca.

A pesar de que el objetivo de la evaluación de algunos los criterios propuestos en el Modelo VCMBC, era solo diagnosticar el valor que la marca Club Amigo entregaba al mercado, para luego identificar fortalezas y debilidades que pudieran ser utilizadas para el rediseño de la misma, si cabe destacar que cualitativamente, como la mayoría de los criterios evaluados no obtuvieron valoraciones satisfactorias, la marca no le brinda valor al segmento de mercado objetivo.

Una vez analizados los resultados obtenidos, y teniendo en cuenta los criterios aportados por Israel Calderón Fernández, actual Especialista de Calidad del Hotel Club Amigo Ancón, se pudieron identificar las siguientes debilidades y fortalezas.

#### **Debilidades:**

- No cuenta con reconocimiento ni recordación de producto.
- La marca no es superior al resto de las marcas que conforman la cartera marcaría de la Cadena Hotelera Cubanacán, en cuanto no presenta ventajas que otra no pueda ofrecer, ni siquiera con respecto a la otra marca destinada al turismo de sol y playa (Brisas).
- Deterioro de la planta habitacional por falta de reparación y problemas con el abastecimiento de agua que conllevan a que el atributo confort sea el peor evaluado por los clientes, y que los índices de calidad sean tan bajos.
- Evoca principalmente sentimiento de desconfianza en los clientes, dado la poca credibilidad que presenta la marca, pues la realidad que experimenta el cliente está muy lejos de coincidir con las expectativas que se crea.

#### **Fortalezas:**

- La mayoría de los atributos de relevancia para el cliente están presentes en la conceptualización actual de la marca.
- Es la segunda marca con mejor posicionamiento de las evaluadas.
- El Recurso Humano fue el indicador mejor evaluado en cuanto a la calidad percibida, elemento este que podría contribuir a la propuesta de valor de la marca, en especial cuando la idea base de ella parte de las relaciones amistosas entre el personal de contacto y el cliente.

**Identificación de los atributos de la marca club amigo que para el cliente son más significativos.**

El análisis de la comparación entre los atributos del concepto que aparece en el Manual Operativo de la marca Club Amigo y la realidad demostrada a través de las encuestas, hizo evidente la falta de coherencia entre lo que está normado, el desempeño real de la marca que es percibido por el cliente y lo que realmente valora. Por ello se confeccionó un Matriz de evaluación y jerarquización de atributos, para precisar cuáles son los atributos que el segmento de mercado al que se encuentra enfocada la marca pondera con mayor fuerza y cuáles de estos presentan un mal desempeño, y por consiguiente evitan que la marca sea capaz de entregar valor al mercado.

La figura 12 muestra los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes hospedados en el Hotel Club Amigo Ancón, en cuanto a la valoración de la importancia y la evaluación del desempeño de los atributos seleccionados.

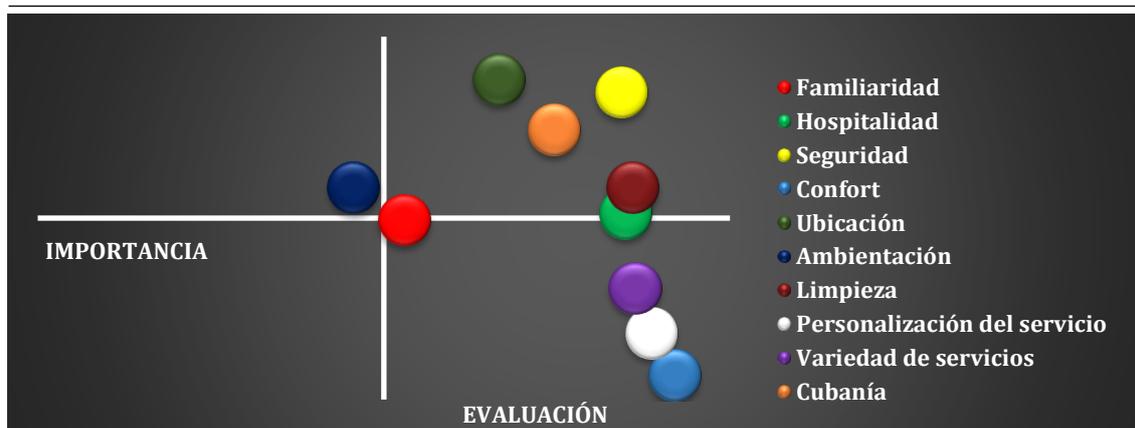


**Figura 12.** Resultados de la valoración de la importancia y la evaluación del desempeño de los atributos seleccionados.

**Fuente:** Elaboración propia

De la figura se puede deducir que los atributos de mayor prioridad para los clientes son los que presentan peor evaluación de su desempeño en el hotel, siendo estos confort, personalización del servicio, variedad de servicios, limpieza y hospitalidad, en ese orden. Solamente los atributos seguridad y cubanía son los que presentan valores similares de importancia y evaluación (alta en ambos casos).

Una vez obtenidos los valores de la evaluación de los atributos y orden de importancia que presentaban para los clientes, se insertaron los resultados en la Matriz de evaluación y jerarquización de atributos (Figura 13).



**Figura 13.** Matriz de evaluación y jerarquización de atributos.

**Fuente:** Elaboración propia.

En el cuadrante superior izquierdo se ubican aquellos atributos que no son de gran importancia para el cliente, sin embargo, estos reconocen que son entregados de manera correcta por el hotel, por lo tanto, su evaluación es alta. En este cuadrante solo se encuentra el atributo ambientación, que recibió un nivel promedio de importancia de 3.37. Es válido reconocer que dicho atributo es plasmado en la actual conceptualización de la marca como uno de los que debe evocar al cliente, y, sin embargo, resta de importancia para él.

En una situación similar se encuentra el atributo familiaridad, aunque este, por su ubicación en la matriz, no se encuentra posicionado por completo en ninguno de los cuadrantes, es decir que obtuvo valores medios en cuanto a la importancia que presenta para el cliente y la evaluación que el mismo le da a su desempeño en el Hotel Club Amigo Ancón. Este atributo es también es uno de los presentados en el concepto de la marca, e incluso es crucial para transmitir el valor o la idea de la cercanía y la amistad entre el consumidor y la marca, que expone el diseño actual de esta última; sin embargo, puede que carezca de importancia para el cliente porque no es transmitido de forma correcta y por lo tanto no provoca ninguna excitación o beneficio en él.

En el cuadrante superior derecho se encuentran aquellos atributos que son muy importantes para el consumidor y que son bien desempeñados por la instalación. Estos atributos deben formar parte del concepto de la marca, porque se busca ante todo brindarle al cliente el beneficio o el valor que este más aprecie en función de sus necesidades, y deben mantenerse desempeñados correctamente.

Los atributos sobre los que debe trabajarse son los que se encuentran ubicados en el cuadrante inferior derecho, porque son atributos que son de relevancia para el cliente, de hecho, en este caso son los tres más importantes (confort, personalización del servicio y variedad del servicio) y sin embargo no constituyen valor para el cliente porque no son entregados de forma correcta.

**Definición de los elementos esenciales que condicionan las bases conceptuales de la marca club amigo. Propuesta.**

Una vez analizados los resultados obtenidos, ya se pueden establecer las premisas para definir las bases conceptuales de la marca Club Amigo y su materialización en la práctica. Estas premisas se exponen a continuación:

- El conocimiento previo de las necesidades básicas de los clientes, y las posibilidades reales que posee la organización es el sustento que condiciona la selección de los beneficios a entregar.
- Los beneficios tangibles a entregar deben disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas que presenta la marca en cuanto al valor que entrega al mercado, para así crear lealtades duraderas.
- La diferenciación de la marca debe enfocarse en los atributos de relevancia para el cliente, que sean imposibles de encontrar en la misma magnitud en una marca competidora.
- La relación afectiva de amistad que subyace bajo la creación de la marca y por la cual recibe el nombre Club Amigo, debe estar siempre presente en la conceptualización de la misma.

Atendiendo a experiencias anteriores de conceptualizaciones de las marcas del grupo hotelero objeto de estudio, y de la propia conceptualización actual de la Marca Club Amigo, la nueva conceptualización de la marca Club Amigo, comprende seis componentes, que son:

#### **A. Orientación al mercado**

El segmento de mercado al que estará dirigida la marca es al segmento de familias (tanto nacional como extranjero) cuya motivación principal es vacacionar, y que consta de volumen, fidelidad y capacidad de recuperación frente a vaivenes económicos. Se podría decir que es un segmento maduro en demanda, pero emergente en oferta todavía, y cada vez buscan más la individualización o personalización del servicio, es decir, este mercado va a demandar un turismo familiar a la carta, adaptado incluso a cada uno de los integrantes de la familia.

#### **B. Concepto**

Ofrecer a nuestros clientes unas vacaciones familiares a la medida en las zonas litorales más hermosas del país, donde la variedad y personalización de los servicios en un ambiente de cubanía y familiaridad, crearán una experiencia inolvidable, condicionada por la hospitalidad, seguridad y confort de nuestras instalaciones.

#### **C. Atributos**

Los atributos que estarán asociados a la marca Club Amigo y que se deben manifestar en todos los hoteles que la componen son: personalización del servicio (este atributo va a constituir la base de la diferenciación significativa para la marca, especialmente en el contexto donde la mayoría de las marcas son similares respecto al resto de los atributos), variedad de servicios (determinada por la individualización del servicio para cada miembro de la familia), confort, limpieza, hospitalidad, seguridad, cubanía, ubicación y familiaridad. Para lograr la personalización del servicio se crearán diferentes clubes

temáticos en las instalaciones de la marca, que diferirán en dependencia de las bondades que ofrezca la estructura de cada hotel que la conforma.

**D. Slogan:** *“... El más leal de tus amigos...”*

Este es el slogan escogido para la marca Club Amigo porque el mismo cataloga a la marca como amigo del consumidor; utilizando incluso el pronombre posesivo “tu”, que expresa primeramente informalidad, que no se traduce como falta de respeto sino como confianza, cercanía y entendimiento mutuo; y en segundo lugar demuestra pertenencia, pues la marca se crea por y para el cliente. Al denotarlo como “amigo” lo invita a la creación de una relación afectiva entre la marca y el consumidor, a lo cual están asociados valores como la lealtad, la incondicionalidad, la sinceridad y el compromiso; y es una relación que se cultiva con el trato asiduo y el interés recíproco a lo largo del tiempo.

Por otra parte, el slogan califica a la marca como la más “leal”, representando la palabra lealtad el compromiso de defender algo o alguien en todo momento. Consiste en cumplir los compromisos realizados aun cuando las circunstancias sean distintas. Y es precisamente lo que pretende realizar la marca Club Amigo, ser leal a las necesidades y beneficios que busca el consumidor, independientemente de la rapidez con que cambien porque la lealtad no depende de las circunstancias, sino de la permanencia de los principios. De esa forma, el consumidor será capaz de devolver esa lealtad fidelizándose con la marca.

**E. Logotipo**

En la nueva conceptualización se propone realizarle modificaciones al logotipo actual de la marca Club Amigo, tales como:

- Incluir en los colores del logotipo los colores azul y blanco, además del color rojo ya existente en la actual versión. El color rojo se mantiene porque es adecuado para expresar la alegría entusiasta y comunicativa que debe evocar la marca, además es el más excitante de los colores, puede significar pasión, emoción, fuerza, vida y acción. Por otro lado, se propone el azul, que generalmente se asocia con la estabilidad y la seguridad, representando la lealtad, la confianza, el afecto, la fidelidad e incluso la amistad. Además, es el color utilizado para denotar todo lo relacionado con el mar. Finalmente se incorporaría el color blanco como matiz y balance entre los dos colores anteriormente descritos, denotando la armonía.
- Incluir una figura humana en el logotipo, que pudiera ser animada o incluso una imagen o forma que represente la figura humana sin tener que ser precisamente una. Esto le da vida a la idea de “Amigo” que se quiere lograr con la personalidad de la marca, la hace más humana, la acerca a personificar ese ideal que la identifica como tu amigo más leal.
- Mantener el símbolo del sol que posee actualmente, pero se propone modificar la figura que representa la playa porque da más sensación de una montaña, y lo que se quiere es que se identifique como una marca de sol y playa.
- Estándares.

Luego de analizar los estándares plasmados en el Manual Operativo de la marca Club Amigo, y teniendo en cuenta los resultados de la investigación y las premisas propuestas, se realizaron ciertas modificaciones en los estándares actuales de la marca, algunas por adición y otras por sustitución, y se incluyeron nuevos. A continuación, se listan estas propuestas por cada una de las áreas claves del alojamiento turístico: el alojamiento, la alimentación y la animación.

**Alojamiento:**

- Estándares del servicio de recepción:  
Dentro del proceso de check-in, el cliente tendrá la posibilidad de inscribirse en los clubes temáticos que ofrece la instalación, en correspondencia con las características particulares de cada una, cuyas especificaciones serán previamente explicadas por el personal de recepción. En el caso particular de los niños, los padres o tutores a su cargo serán los responsables de registrar al menor en el club que desee, dependiendo también de la edad que este tenga.
- Estándares físicos de las habitaciones:  
Además de las habitaciones standard y tropical, se incluirá la habitación familiar, la cual dispondrá de más espacio y estará equipada para alojar bebés y niños.

**Alimentos y bebidas:**

- Estándares físicos de las áreas gastronómicas:  
Incluir una dulcería-cremería dedicada a los niños. La decoración será alegre y llamativa, y el mobiliario estará acorde con el público al que estará dirigido el área (niños de 1 a 15 años). Aunque los adultos que deseen acompañar a los menores también lo podrán hacer.  
[Sustitución] Se empleará la vajilla personalizada con la imagen corporativa con el logo de Cubanacán para los Restaurantes Buffet y otras áreas gastronómicas, incluidos (no así, para) los Restaurantes Especializados.
- Estándares de servicio en las áreas gastronómicas:  
Las diferentes áreas de servicios gastronómicos servirán también de espacio para desarrollar las actividades de los diferentes clubes que se dispongan en la instalación, en especial los relacionados con la culinaria y la coctelería.

**Restaurante buffet**

- En el restaurante buffet se delimitarán zonas para adultos, para niños y zonas familiares, donde podrá acomodarse la familia completa.
- [Sustitución y Adición] Todas las mesas de los restaurantes tendrán sus tableros cubiertos con muletón o guata, así como emplear Doyles personalizados con el logo de la marca (mantel y cubremantel), en colores que armonicen con el diseño e imagen de la marca Club Amigo; y se emplearán mantel y cubremantel para determinadas ocasiones.

**Parrilladas o Ranchón de Playa:**

- [Sustitución] Sus horarios de servicio serán de 10:00 a.m. a 6:00 p.m. (11:00 a.m. a 5:00 p.m.).

**Snack-bares:**

- [Adición] La estructura de la oferta gastronómica consistirá básicamente en comidas rápidas (entrepanes, hamburguesas, perros calientes y snacks o picaderas), así como aguas, jugos, refrescos y cervezas dispensadas.

**Bares:**

- [Sustitución] Horario de servicio de los bares:

Lobby-bar Las 24 horas del día (de 9:00 a.m. a 11:00 p.m.)

Bar piscina De 10:00 a.m. a 6:00 p.m. (de 10:00 a.m. a 5:00 p.m.)

Bar playa De 10:00 a.m. a 6:00 p.m. (de 10:00 a.m. a 5:00 p.m.)

Café cantante, piano bar, sala de fiesta De 10:00 p.m. a 3:00 a.m. (de 11:00 p.m. a 2:00 a.m.)

**Animación y recreación:**

- Caracterización de la oferta de animación y recreación:  
[Sustitución] Las actividades de las ofertas de animación y recreación se estructurarán en dependencia de los clubes que existan en cada instalación (se estructuran en tres sesiones principales: diurna, nocturna y para niños).
- Estándares para la oferta de animación y recreación:  
[Sustitución y Adición] Teniendo en cuenta los posibles clubes temáticos que oferte cada hotel, las actividades de animación consistirán fundamentalmente en: Actividades festivas, Actividades formativas-creativas, Actividades Deportivas, Actividades náuticas, Actividades lúdicas, Actividades ecológicas y Actividades para niños (las expuestas en el Manual referentes al Club Infantil)

(Las actividades se reestructuraron teniendo en cuenta las dimensiones del ocio activo, adicionando algunas y suprimiendo otras)

Una vez que se describió la propuesta de la nueva conceptualización de la marca Club Amigo, la autora plantea un conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para que el rediseño logre su objetivo, posicionar de manera diferenciada la marca Club Amigo en la mente del consumidor.

- Realizar las transformaciones necesarias en la estructura física de los hoteles y en los procedimientos que realizan para adaptarlos los más posibles a los estándares propuestos.
- Diseñar una estrategia de comunicación global que transmita el nuevo concepto de la marca y lo fije en la memoria de los consumidores para aumentar la familiaridad, y que integre los instrumentos tradicionales de publicidad, promoción, relaciones públicas, fuerza de ventas y marketing directo.
- Socializar la nueva conceptualización de la marca entre el personal de las instalaciones que pertenecen a la misma, para que sean capaces de identificar la nueva imagen del hotel a través de diversos estímulos que ayuden a su fácil reconocimiento.
- Formar equipos de revisión integrados por miembros de la Cadena Hotelera Cubanacán, que trimestralmente realicen comprobaciones sobre el estado de aplicación de los estándares del Manual en las diferentes instalaciones de la marca.

Por otro lado, el hecho de que los clientes del hotel se encuentren en una actitud de indisposición a repetir su visita, requiere un esfuerzo para desarrollar acciones en pos de mejorar aquellos aspectos que puedan ser susceptibles de mejora por parte del establecimiento. A continuación, se exponen un conjunto de acciones que pudieran contribuir de cierta forma a mejorar la satisfacción del cliente o la calidad percibida por este, como condicionante del aumento de la competitividad del hotel objeto de estudio.

- Evaluar los procedimientos de limpieza y desinfección a partir del constante uso de las Listas de Chequeo.
- Garantizar la variedad de alimentos y bebidas, así como las condiciones de higiene alimentaria en los restaurantes, cafeterías, bares y chiringuitos.
- Implantación y mejora de sistemas de aprovechamiento del agua y la energía.
- Diseñar y aplicar un nuevo programa de animación en el hotel para diversificar la oferta de actividades de animación del mismo, otorgarle un valor diferencial y a la vez satisfacer las necesidades de los clientes.
- Cumplir con el programa de mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos.
- Incrementar, en el plan de mantenimiento del hotel, más acciones preventivas relacionadas con el sector habitacional y las áreas nobles.

#### **Validación de la propuesta. Criterio de expertos.**

Luego de aplicarle el cuestionario a los expertos y tabular los resultados, se introdujeron en el programa estadístico “Statistic Program for Social Sciences” (SPSS) para Windows (versión 20.0).

El resultado del Coeficiente de concordancia de Kendall dio 0.642, lo que indica que el grado de asociación de las evaluaciones ordinales realizadas por los 10 expertos al evaluar la propuesta de rediseño de las bases conceptuales de la marca Club Amigo, fue alto, pues mientras más alto sea el valor, o mientras esté más cercano a 1 más fuerte será la asociación.

Cabe destacar que la mayoría de los aspectos evaluados en dicho cuestionario, recibieron muy buenas evaluaciones, es decir la mayoría de los expertos estuvo totalmente de acuerdo con las declaraciones que afirmaban que el rediseño realizado era original, exclusivo, que era capaz de producir lealtad en los consumidores, y lo más importante que la propuesta planteada permitía la diferenciación de la marca en el mercado.

#### **Conclusiones**

El desarrollo de esta investigación y los resultados obtenidos, permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

- Las técnicas empleadas en la investigación, en particular el diagnóstico de la marca con respecto al valor que brinda al mercado, el estudio del posicionamiento de los productos de la competencia en la mente del consumidor con respecto a la marca estudiada, y la identificación de los atributos de mayor significación para

el segmento de mercado objetivo, permitieron formular las premisas para el rediseño de las bases conceptuales de la marca Club Amigo.

- El valor de la marca basado en el cliente se refleja en la actitud que este adopta hacia la marca, establecida en las creencias relativas a atributos positivos del producto. La capacidad que tenga la marca de poseer atributos diferenciadores que la hagan única en el mercado, va a condicionar que sea positivo o no el valor que es capaz de entregar.
- Cualitativamente, la marca Club Amigo no le brinda valor al segmento de mercado objetivo puesto que la mayoría de los criterios evaluados del Modelo del Valor Capital de la Marca Basados en el Cliente (VCMBC) no obtuvieron valoraciones satisfactorias.
- Los atributos de la marca Club Amigo que resultan más importantes para los clientes son: personalización del servicio, variedad de servicios, confort, limpieza, hospitalidad, seguridad, cubanía, ubicación y familiaridad
- La propuesta refleja que el rediseño de las bases conceptuales de la marca Club Amigo, sobre la base del valor que entrega al cliente, permite su diferenciación en el mercado.

### **Referencias bibliográficas**

- Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, Vol. 38, 102-120.
- Ayala, H. (2008). Apuntes sobre la comercialización hotelera. La Habana: Centro de Estudios Turísticos.
- Belio, J., & Sainz, A. (2007). Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precio. Madrid: Especial Directos.
- García, L. J. (2016). Medición del Valor de Marca mediante el modelo de Aaker: el caso de Paco & Lola. Trabajo de fin de grado, Facultad de Economía y Empresas. Universidad da Coruña, La Coruña.
- Grupo Hotelero Cubanacán SA. (2016). Manual Operativo de la Marca Brisas. La Habana.
- Grupo Hotelero Cubanacán SA. (2016). Manual Operativo de la Marca Club Amigo. La Habana.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson/Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing* 8va ed. México: Pearson Educación.

---

Rego, D. S. (2015). Determinación de competidores del hotel Santa Isabel. Trabajo de Diploma en Opción al Título de Licenciado en Turismo, Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, La Habana.

Serra, A. (2003). Marketing Turístico. Madrid: ESIC.

Solorzano, P. V. (2018). Rediseño de la marca YÜNKE como posicionamiento de marketing de la empresa PANCER, en la ciudad de Bogotá. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas , Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Universidad de La Salle , Bogotá.



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Cespedes Pavot, S. (2021). Rediseño de las bases conceptuales de la marca Club Amigo. Explorador Digital, 5(1), 389-415. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1509>



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**.



Recibido: 28-09-2020 / Revisado: 21-11-2020 / Aceptado: 12-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1511>



## **Tematización de los servicios hotel residencial Gibara, apuesta al turismo cultural desde el destino Holguín**

*Thematization of the services hotel residencial Gibara, bet on cultural tourism from the destination Holguín*

Evelina Cardet Fernández.<sup>1</sup>, Alfredo Santiago Ricardo Miranda.<sup>2</sup> & Alfredo Santiago Ricardo Miranda<sup>3</sup>

### **Abstract**

The 21st century imposes a great challenge for Latin America and the Caribbean: diversify its tourism offer by sustainably managing its cultural heritage. To this end, it is proposed that every city, region or country with cultural resources and tourist attractions must exploit them sustainably to offer a different product capable of satisfying the interests of the various markets. The thematization of hotel services is a modern strategy assumed by destinations that are looking for new ways of attracting their clients, which is carried out with the objective of transmitting to the client a different idea that complements their general perception of the service. Gibara is a fascinating coastal city located north of the province of Holguín that has great potential and plenty of historical and cultural attractions. Therefore, it is the interest of the Government and the Ministry of Tourism (MINTUR) management in the province, to promote the sustainable tourism development of the municipality for the period 2016-2030 by creating new offers related to the historical-cultural value of the city. Taking into account the above, the present investigation was developed with the aim of designing the thematization of the services of the Residencial Gibara Hotel, based on the seven wonders, recreating a transition from those of the ancient world to those of Gibara and taking advantage of the historical values - cultural facilities and the environment, in order to enhance cultural tourism at the destination and to contribute to the diversification and differentiation of the city's tourist offer.

**Key Words:** Theming, Hotel Services, Cultural Tourism

<sup>1</sup> MsC. Universidad de Holguín, evelina@uho.edu.cu

<sup>2</sup> Lic. Complejo Turístico Gibara, alfredo324@nauta.cu

<sup>3</sup> MsC. Universidad de Holguín, rpalaof@uho.edu.cu

## Resumen

El siglo XXI impone un gran desafío para América Latina y el Caribe: diversificar su oferta turística gestionando de manera sostenible su patrimonio cultural. Para ello se plantea que toda ciudad, región o país con recursos y atractivos turísticos culturales debe explotarlos sosteniblemente para ofrecer un producto diferente capaz de satisfacer los intereses de los diversos mercados. La tematización de los servicios hoteleros es una estrategia moderna asumida por los destinos que buscan nuevas formas de atracción de sus clientes que se realiza con el objetivo de transmitir una idea diferente que complemente su percepción general del servicio. Gibara es una fascinante ciudad costera ubicada al norte de la provincia de Holguín que cuenta con grandes potencialidades y sobrados atractivos histórico-culturales. Por tanto, es interés de la dirección del Gobierno y el Ministerio del Turismo (Mintur) en la provincia, potenciar el desarrollo turístico sostenible del municipio para el período 2016-2030 mediante la creación de nuevas ofertas relacionadas con el valor histórico-cultural de la ciudad. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se desarrolló la presente investigación con el objetivo de diseñar la tematización de los servicios del Hotel Residencial Gibara, basada en las siete maravillas, recreando una transición desde las del mundo antiguo hasta las de la localidad y aprovechando los valores histórico – culturales de la instalación y del entorno, en aras de potenciar el turismo cultural en el destino y para contribuir a la diversificación y diferenciación de la oferta turística de la ciudad.

**Palabras Clave:** Tematización, Servicios Hoteleros, Turismo Cultural

## Introducción

El turismo ha llegado a posicionarse entre los sectores más importantes para la economía mundial, por ello demanda de acciones que garanticen el correcto aprovechamiento de cada destino con los que cuenta un país, así como la utilización de cada recurso para el diseño de ofertas turísticas, cada vez más únicas para satisfacer las exigencias del turista de estos tiempos. La integración de los diferentes recursos turísticos de una región con el desarrollo correspondiente de esta actividad no sólo logra dinamizarla, es además una oportunidad de avance socioeconómico, cultural y político. En el actual siglo el turismo desarrolla su actividad en un entorno económico globalizado, de gran incertidumbre y profundamente cambiante, en el que se vislumbran nuevas tendencias y retos que los destinos han de ir abordando para consolidar, al menos, los niveles de competitividad alcanzados, y mantener un sector que en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento.

Entre las principales modalidades turísticas que se desarrollan en el mundo de hoy están las siguientes: Turismo de sol y playa, cultural, de congresos y convenciones, deportivo, náutico, académico y científico, de naturaleza, de salud; entre otras. A pesar de que la modalidad del turismo de sol y playa ha sido y aún hoy continúa siendo, el segmento de mercado que aporta mayores flujos de turistas a escala global, a la entrada del siglo XXI América Latina y el Caribe tienen un gran desafío: diversificar su oferta turística y gestionar de manera sostenible su patrimonio cultural y natural. Surge así, la necesidad

de potenciar como modalidad emergente, el turismo cultural, entendido como el segmento que ofrece al visitante un conocimiento más profundo de otras culturas, costumbres y tradiciones, en el cual el patrimonio cultural juega un papel fundamental.

El turismo no es una actividad nueva en Cuba, sus inicios se remontan a los primeros años del pasado siglo donde la presencia estadounidense no solo tenía motivaciones de ocio y placer, sino que estaba relacionado con la penetración económica. En la década del 90 se manifiesta un incremento sostenido de los indicadores turísticos y ocurre la última reestructuración en esta actividad, cuando se crea el Ministerio de Turismo. A partir de este período, el sector se va convirtiendo paulatinamente en el principal motor impulsor de la economía y en una prioridad en el reacomodo del funcionamiento de todo el país.

La actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados por el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril de 2017 (Documentos VII Congreso PCC, 2017), en lo referente a la Política para el Turismo, en el número 209 plantea: La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista.

El archipiélago cubano tiene la suerte de tener muchos factores a su favor: tiempo favorable que ayuda al turismo de sol y playa; patrimonio histórico-cultural exquisito; parajes y paisajes de belleza natural; flora y fauna muy diversa y una gastronomía inigualable que lo hace único. Por eso, es elegido por los turistas en sus períodos vacacionales como destino para disfrutar del tiempo libre y ocio; debido a que tiene muchos destinos con una gran variedad de actividades hechas a la medida de cada turista; ya sea descanso, relax, sol y playa, cultura e historia, negocios y congresos, gastronomía... todo lo que desean los turistas lo pueden encontrar.

Gibara, también conocida como la Villa Blanca de los Cangrejos, la Perla Hermosa de Oriente o la Villa de Ensueños, es una fascinante ciudad costera situada al noroeste de la provincia de Holguín, es la capital de un municipio que cuenta con una gran potencialidad y sobrados atractivos para el desarrollo del turismo de ciudad y de naturaleza, además es sede de eventos de gran convocatoria como el Festival Internacional de Cine. Su centro histórico fue declarado Monumento Nacional desde el año 2004, condición que aun en la actualidad ostenta con orgullo.

En el proceso de desarrollo turístico se creó en 2011 la Empresa Integral Turística Gibara (EITG) Sucursal de la Corporación Cubanacán S.A., que en 2017 pasa a ser administrada por la prestigiosa cadena española Iberostar Hotels and Resorts y desde 2019 se convierte en el Complejo Turístico Gibara nuevamente subordinado a Cubanacán S.A.

El Complejo posee cuatro hoteles: Ordoño, Arsenita, Plaza Colón y Bahía del Almirante con 27, 12, 14 y 6 habitaciones respectivamente; más el Hostal Buena Vista con 4. De igual manera la Empresa ExpoHolguín ha abierto la Casa de Alojamiento Jibamar con 6 habitaciones de mediano estándar y servicios de restauración, lo que suma un total de 69

capacidades de alojamiento turístico en el sector estatal, además de varios restaurantes especializados de los hoteles como El Faro, se cuenta con opciones extrahoteleras entre las que destacan el restaurante Río de Mares del Club Náutico, el Centro Recreativo Cultural El Siglo XX y el snack bar La Loja; todas gestionadas por el referido sector estatal. Por su parte el sector no estatal en la ciudad tiene una significativa participación contando con 57 casas de renta con 78 habitaciones y 22 restaurantes.

La Villa Blanca, luego de ser lanzada como destino turístico, en la XXXVII Feria Internacional de Turismo, FIT Cuba 2017, cerró el año 2018 con un 26.4% de crecimiento respecto al año anterior, pero en 2019 tuvo un importante decrecimiento debido entre otros elementos a problemas en la gestión comercial y al mal estado de los viales.

Muchas son las oportunidades que avalan a este destino para el desarrollo del turismo cultural, sin embargo, aún son innumerables las acciones a desarrollar para lograr una mayor diversificación y diferenciación de la oferta existente, una de ellas, a través de la tematización de los servicios hoteleros, fundamentalmente en el caso de una ciudad que comienza a posicionarse frente a destinos de turismo de ciudad dentro y fuera del propio país. Por estas razones, es de total interés para las autoridades del Mintur y el gobierno la explotación de todos los recursos disponibles de forma tal que su adecuada gestión contribuya a diversificar y diferenciar la oferta turística en el destino Gibara.

### **Diseño de los servicios hoteleros**

Muchos servicios turísticos, especialmente los servicios hoteleros, se caracterizan por un alto grado de interacción personal, donde el profesional implicado en el contacto directo con el cliente representa a la empresa, define el producto y lo promueve directamente hacia el consumidor. García Garazo (2004) plantea que Bowen y Schneider (1988) sugieren que las empresas de servicios deberían alcanzar un clima interno que propicie un impacto positivo en las actitudes y en los comportamientos del personal de contacto y, por esta vía, en la calidad de servicio percibida por los clientes. En otras palabras, los directivos deben comercializar internamente “una mentalidad de servicio” y gestionar eficazmente las prácticas organizativas para asegurar que las actitudes y los comportamientos del personal de contacto conduzcan a proporcionar un servicio de calidad.

La tematización hotelera es una de las tendencias que viene siendo desarrollada por algunas empresas del turismo y ocio que buscan satisfacer una demanda afín a una determinada marca. Hay diferentes formas de tematizar un hotel, empleando un tema central para todo el hotel, tematizando solo las habitaciones o bien tematizando solo una zona. Un hotel temático tiene que transmitir un concepto e idea principal, y la dirección debe no solo conservar sino alentar a través de sus colaboradores la misión del establecimiento que es la de conseguir que los clientes disfruten durante su estancia de un lugar diferente que ofrece algo más que una simple habitación. Cada empleado será en su caso un conocedor y un experto de lo que expresa el tema del hotel, y lo que está relacionado con él. Todo aquello que enriquezca el concepto principal deberá ser potenciado, hay que lograr que a través del tiempo se vaya recordando con actividades y

acciones diversas para que el cliente sienta que está en un espacio singular (Menéndez-López, 2018).

Por su parte, el diseño de servicios hoteleros con la incorporación de atractivos culturales que respondan a las exigencias actuales de la demanda y sean capaces de aportar una experiencia única e inolvidable, constituye una oportunidad para ofrecer un servicio de calidad exclusivo que dejará su huella en la mente del cliente y contribuirá decisivamente a la diferenciación de la oferta turística de cualquier destino.

Por tanto, el diseño de la tematización de los servicios de un hotel es un proceso que, según muchos autores, presupone la aplicación de un procedimiento que esté basado en una secuencia lógica de pasos, los que de manera general consideran la determinación de las oportunidades del entorno, la concepción y diseño de los servicios propiamente dichos, su comercialización, seguimiento y control durante la explotación.

Por otra parte, la evolución del mercado turístico, de los canales (internet) y por supuesto, del propio comportamiento del viajero, han redefinido las reglas de juego y las tendencias en el marketing turístico, que apunta hacia un cambio en la forma en que se configura el producto turístico, no sólo como una mera agrupación de servicios, sino como una oferta integral, dinámica y flexible, que responde a una experiencia demandada por el cliente (García, Esther 2013).

El marketing experiencial es una herramienta estratégica que permite construir un vínculo emocional y su objetivo es que exista una conexión semejante entre el producto, su consumo y el consumidor, lo cual contribuirá a la fidelidad de este y a la repetición de compra. Es además el resultado de los cambios producidos en el mercado en los últimos tiempos, en el que se ha pasado de vender productos y servicios a vender experiencias, y son estas, en última instancia, las que van a permitir a las empresas, en un contexto de fuerte competencia, diferenciarse y justificar precios más elevados (Fernández-Serrano, 2018)

Otra de las novedades de los últimos años en el negocio hotelero es la creación, actualización o rediseño de pequeños establecimientos, casas o edificios con algún tipo de singularidad que, aprovechando las nuevas tendencias del turismo de interior, cultural, de naturaleza o de simple descanso para los que "huyen" de las grandes ciudades, se han constituido en una oferta diferenciada que cada día tiene una mayor demanda (González-Sainz, 2019)

Al considerar lo anterior, en Cuba y particularmente en la región oriental (con mayor nivel de aplicación en Holguín y Santiago de Cuba), se han realizado investigaciones que sirven de sustento teórico a la presente pues en las mismas, de alguna manera se aborda la tematización de los servicios hoteleros. Entre los trabajos consultados se pueden citar: Jiménez-Gómez 2012, Propuesta de diseño de los servicios del Hotel E Ordoño en el Municipio Turístico Gibara; Velázquez-San Martín 2015, Diseño de los servicios del Hotel E Saratoga Holguín; Vinent-Ferrer 2016, Diseño de los servicios del Hotel E Imperial de Santiago de Cuba; Graña-Mariño 2017, Diseño de los servicios del Hotel E Bahía del Almirante en Gibara e Hidalgo - González 2018, Diseño de los servicios del

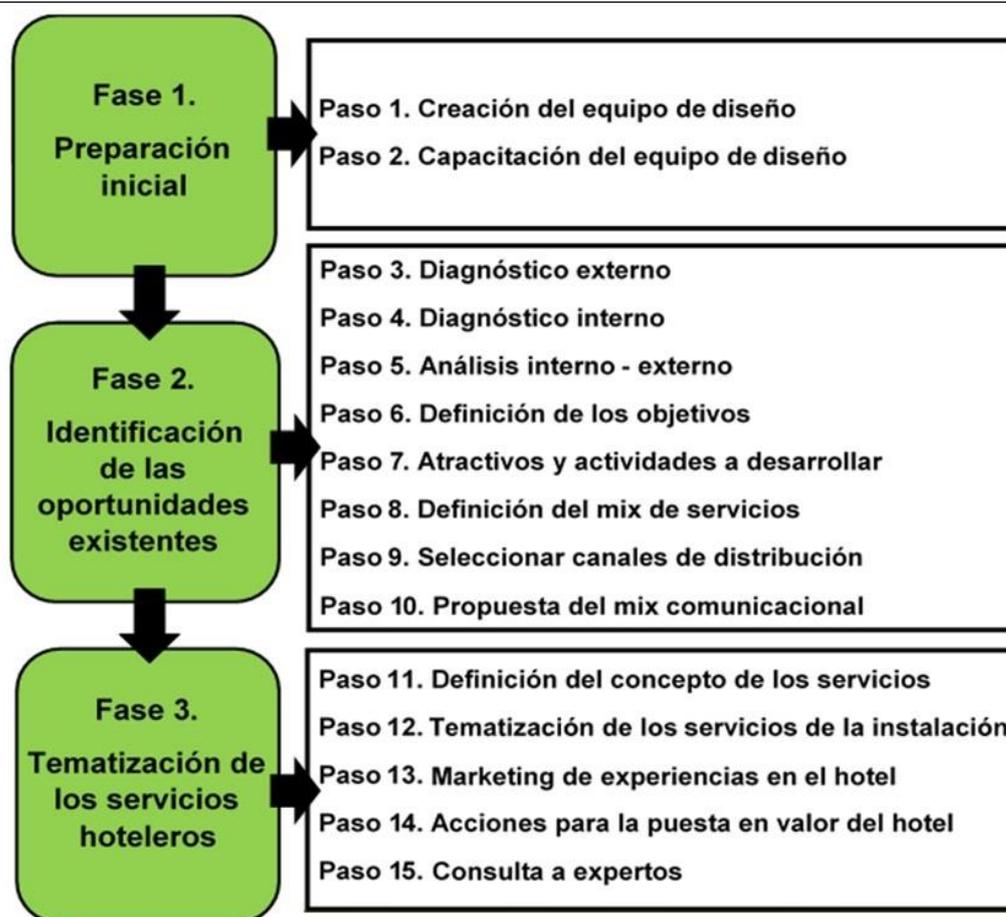
Hotel Vallado en Gibara. A través del análisis de las investigaciones referidas anteriormente, teniendo en cuenta todo lo concerniente al estado del arte de los servicios hoteleros y su tematización para hoteles de ciudad en Cuba, y las potencialidades de Gibara como destino turístico; se determinó elaborar un nuevo procedimiento para el diseño de la tematización de los servicios del Hotel Residencial en dicha ciudad, partiendo del procedimiento propuesto por Hidalgo-González 2018, para el diseño de los servicios del Hotel Vallado y teniendo en cuenta que el Residencial es un hotel de ciudad que no pertenece a la marca Encanto y además contará con servicios de cinco estrellas. El nuevo procedimiento, quedó estructurado en tres fases en forma de sistema y un total de 16 pasos, tal y como se muestra en la figura 1.

Como argumento central para la tematización del hotel se propone recrear la historia de las maravillas del mundo antiguo y moderno, de las ciudades maravillas, de las maravillas de la arquitectura cubana y de las de Gibara.

### **Fase 1. Preparación inicial**

Los servicios del Hotel Residencial son de gran significación e importancia para el destino turístico Gibara; por lo que, para el diseño de su tematización, se parte de crear un equipo de trabajo integrado por 7 especialistas (directivos, trabajadores con experiencia en la actividad y profesionales de diferentes entidades rectoras del turismo e instituciones vinculadas al sector en el territorio), así como a sus futuros trabajadores lo que logra un alto grado de compromiso y sentido de pertenencia, de manera que sean capaces de utilizar

sus conocimientos y experiencias en aras de contribuir a conformar un producto sostenible, rentable económicamente, que satisfaga las necesidades del cliente y contribuya a diferenciar y diversificar la oferta turística del destino. El proceso de capacitación estuvo dirigido básicamente a la actualización de los especialistas en cuanto a tendencias actuales de los servicios hoteleros, tematización de hoteles, historia de las maravillas del mundo antiguo y moderno, de las ciudades maravillas, de las maravillas de la arquitectura cubana y las de Gibara y características de los servicios de los hoteles cinco estrellas, pues los años de experiencia que poseen en la actividad turística o vinculada a ésta, les permiten estar a tono con el desarrollo del entorno objeto de la investigación. Se desarrollaron talleres los cuales facilitaron el intercambio de ideas y opiniones en torno a la investigación.



**Figura 1.** Procedimiento para el diseño de la tematización de servicios hoteleros

**Fuente.** Elaboración propia a partir del procedimiento propuesto por Hidalgo-González (2018) para el diseño de los servicios del Hotel Vallado en Gibara

## **Fase 2. Identificación de las oportunidades existentes**

El éxito de una organización depende en gran medida de la capacidad que tenga de hacer frente a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este brinda. Por ende, el diagnóstico externo se centra en analizar aquellos factores del entorno tanto del ámbito nacional como internacional que puedan repercutir de forma positiva o negativa en el futuro de la organización y para ello se consideran cinco aspectos fundamentales: Económico, demográfico, tecnológico, político-legal y sociocultural-medioambiental.

A nivel internacional destacan: la crisis económica mundial que ha provocado durante los últimos años innumerables daños a la sociedad; el envejecimiento poblacional que trae potenciales implicaciones sobre la desestacionalización de los flujos turísticos; el constante crecimiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) hace que todo lo relacionado con el destino turístico (desde la selección hasta el consumo) se realice de una manera rápida, ágil y segura, etc. La existencia del bloqueo económico hacia Cuba que ha provocado restricciones financieras que limitan la operación entre

bancos cubanos y norteamericanos. En lo sociocultural-medioambiental, se acentúa el incremento de la proporción de mercados emisores pues los clientes disponen de menos tiempo para realizar los viajes, con lo cual buscan disfrutar de un máximo de productos en un mínimo de tiempo. Y finalmente el cambio climático, ha generado la destrucción de disímiles atractivos turísticos, tales como playas, bosques, museos, entre otros; así como graves afectaciones a la biodiversidad del planeta.

En el ámbito nacional, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021 y el documento de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, aprobados en el 2017 por el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, están encaminados al desarrollo sostenible del país. Específicamente, los referidos a la Política para el Turismo, definen como objetivo fundamental de la misma la captación de divisas frescas con una posición competitiva en el mercado. El bloqueo económico contra Cuba por parte de EE. UU ha generado incontables daños a la economía nacional, lo cual dificulta el acceso a las tecnologías de punta y encarece los productos en el mercado. En lo referente a la demografía, el sistema de salud gratuito permite tener una alta esperanza de vida al nacer, una baja tasa de mortalidad infantil y que el promedio de vida de la población esté por encima de los 75 años. La industria turística ha experimentado cambios tecnológicos, lo que le ha permitido diversificar la oferta, sin embargo, resultan insuficientes los servicios de comunicación en el sector. Una de las principales razones de viaje de los clientes que visitan el país es la seguridad que el mismo brinda, y uno de los atractivos es su política que lo convierte en un país libre de violencia a nivel mundial. Aunque el archipiélago, por su posición, está propenso al azote de fenómenos meteorológicos de gran magnitud; sin dudas, su ubicación geográfica y características climatológicas se convierten en oportunidad para el desarrollo del turismo. Además, Cuba se caracteriza por tener una mezcla de raíces culturales y un pueblo culto, en su gran mayoría profesionales. La idiosincrasia del cubano y la defensa de sus tradiciones son unos de los mayores atractivos para el destino.

El diagnóstico externo también permitió comprobar la existencia de un mercado atractivo al cual dirigir la oferta, con vistas a ocupar un buen posicionamiento frente a la competencia y se partió de diagnosticar la situación actual de Gibara como destino turístico, determinando las oportunidades para el diseño de la tematización de los servicios del Hotel Residencial, un hotel diferente, original, monumental y sostenible, que satisfaga las necesidades de sus clientes, sea rentable económicamente y contribuya a la diferenciación y diversificación de la oferta existente en el destino.

A partir del estudio de los principales mercados emisores que han llegado a Gibara en los dos últimos años, considerando el comportamiento del arribo de clientes al destino por concepto de excursiones, las visitas de prospección y grupos FAM durante el desarrollo del Festival Internacional de Cine, la presencia en el destino del famoso You Tuber Alan x el mundo, con excelentes comentarios en la red; al hacer un análisis del perfil de los principales mercados del destino, se determina como mercado meta el mercado alemán, por ser uno de los que más visita la ciudad de Gibara por concepto de alojamiento en

hoteles de ciudad, con intereses de comprar productos histórico-culturales y por ser un mercado en crecimiento al cual fue dedicada la FIT Cuba 2017, pues gusta de la modalidad de circuitos y actualmente es el turista que más gastos promedio tiene durante sus viajes así como mayor promedio de estancia en el destino.

El análisis de la competencia se realizó enfatizando en la tematización del resto de las instalaciones hoteleras del destino basada en el concepto de los servicios que las mismas proponen, determinándose que el principal competidor del Hotel Residencial es el Hotel Ordoño, el cual tiene mejor implementado en la práctica el argumento central de su tematización y lo emplea como elemento del marketing de experiencias para fidelizar con sus clientes. No obstante a ello, el Residencial se encuentra en una posición favorable pues su tematización no solo será con elementos nacionales o propios de la instalación, como se ha venido desarrollando hasta ahora en el destino, sino que poseerá una mezcla combinada de estos elementos de conjunto con los internacionales, considerando el tema central propuesto para dicha tematización: las maravillas del mundo antiguo y moderno, las ciudades maravillas, las maravillas de la arquitectura cubana y las de Gibara.

Las potencialidades que avalan a Gibara y su entorno como destino turístico se concentran en una gran variedad de recursos turísticos, que se encuentran ubicados en cuatro espacios: litoral, urbano, natural y rural; en cada uno de los cuales se dispone de variados atractivos naturales y socio-culturales asociados a las temáticas de turismo náutico, turismo urbano, turismo de naturaleza y turismo rural, a los que se les unen las modalidades de turismo de sol y playa y el turismo de salud.

También son llamativas las tradiciones locales cuya riqueza se expresa en una rica oralidad, que caracteriza a todas las generaciones desde el siglo XIX y que para el siglo XX es sin dudas una de sus joyas culturales, recogida en varias publicaciones que aseguran su protección y permanencia. El signo predominante de la cultura tradicional popular radica en esta expresión, que incluye versos, poemas, canciones, coplillas, cuentos, leyendas urbanas y rurales y un anecdotario único en el país. Igualmente destacan su típica gastronomía, los pregones gibareños y la Fiesta del Gibareño Ausente. Posee además una rica arquitectura monumental -la cual avala su Centro Histórico declarado como Monumento Nacional desde el año 2004- influenciada por la presencia de la cultura española en la isla, ejemplo son la Batería Fernando VII, la Casa de Cultura Félix Varona Sicilia, el Parque Calixto García, el Monumento a Emilio Laurent, el Teatro Colonial, el Museo de Artes Decorativas, la Iglesia Católica, entre otras.

La oferta turística de Gibara tiene como eje central los valores tradicionales y del patrimonio de la localidad, la cual representa uno de los lugares de mayor atracción para la aplicación de un modelo que permita fomentar el desarrollo de productos turísticos locales, debido a sus espacios naturales, patrimoniales e históricos-culturales.

Como cierre de esta parte del diagnóstico se construye la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), para lo cual se identificaron las oportunidades y amenazas del entorno, obteniéndose un total ponderado de 2.92, lo que pone de manifiesto que el nuevo producto se desarrollará en un entorno externo favorable.

Luego de realizar el diagnóstico externo se analiza la situación interna de la instalación con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades que constituyen factores claves de éxito; así se parte de la caracterización histórica de la instalación y se analizan los criterios de diseño y proyecto arquitectónico a seguir, con lo cual se define la capacidad habitacional, las áreas que formarán parte de la instalación y los requerimientos establecidos para cada una, considerando la categoría de la misma.

La caracterización histórica de la edificación permite conocer que la futura instalación estará ubicada en una de las construcciones civiles de mayor prestancia y monumentalidad en la Villa que fue el primer edificio de estilo ecléctico construido en la ciudad, lo que le otorga la condición de una de las siete maravillas de la arquitectura de Gibara. Es uno de los pocos inmuebles con dos niveles, cuya planta presenta dos patios interiores y en el cual, aunque predominan los códigos neoclásicos, hay una marcada influencia de la arquitectura tradicional.

La edificación, conocida popularmente como La Murcielaguina, a lo largo de su historia ha servido de sede a múltiples instituciones como: la Sociedad Colonia Española, una escuela pública, la Junta de Educación, comercios y un hotel. Así mismo, ha sido escenario de hechos importantes para la localidad, uno de ellos fue la visita del entonces presidente de Cuba Don Tomás Estrada Palma y la huelga estudiantil en demanda de una escuela superior y de la construcción de la carretera de Gibara a Holguín.

En una visita a la ciudad realizada por el Dr. Eusebio Leal en el año 2002, al divisar las entonces ruinas del edificio desde el balcón del Museo Municipal de Artes Decorativas expresó: ¡Tengo ante mis ojos la Pompeya y Herculano de la Italia antigua!, atribuyéndole a aquel viejo inmueble el aspecto místico de las ciudades mencionadas.

Por su parte, el criterio general de diseño plantea que teniendo en cuenta la localización, el valor histórico-cultural y arquitectónico, se propone la rehabilitación del viejo inmueble, de manera que se pueda rescatar el mismo en su totalidad para conservar su concepción arquitectónica original y su fachada, construyendo un edificio de cuatro niveles más una azotea con snack bar y piscina desde la cual se podrá disfrutar de servicios de restauración ligeros y gran diversidad de tragos a la vez que se podrá apreciar una espectacular vista de la ciudad, desde el que será el edificio más alto del Centro Histórico Urbano. Se dispondrá de una capacidad de 42 habitaciones, conformadas entre el segundo y el cuarto nivel, niveles en los que además se contará con locales para las camareras, sala de juego, salón multipropósito y ascensor para mayor accesibilidad a todos los niveles del hotel. El nivel bajo de la edificación contará con los servicios administrativos, gastronómicos, públicos, tecnológicos, almacenes, tiendas y galerías.

Se cierra el análisis de la situación interna de la instalación con el empleo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, cuyo resultado total ponderado de 3.18 demuestra que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, lo que permite concluir que la situación interna del producto propuesto es favorable.

Para comparar los resultados obtenidos en los respectivos diagnósticos y determinar las estrategias a seguir para lograr el éxito del nuevo producto, se construye la Matriz Interna-

Externa en la cual el producto se ubicó en el cuadrante IV de fortalezas y oportunidades, por lo que se recomienda seguir estrategias ofensivas o de crecimiento y desarrollo.

A partir de lo analizado anteriormente se definen como objetivos de la instalación los siguientes:

1. Diversificar y diferenciar la oferta existente en el territorio utilizando los detalles en la tematización del hotel para así ganar posicionamiento frente a la competencia.
2. Aprovechar los valores histórico-culturales del destino para crear ofertas que los vinculen directamente con las actividades recreativas hoteleras y extra hoteleras.
3. Contribuir a incrementar los ingresos y utilidades del sector turístico en el territorio y por ende en la región.
4. Lograr altos índices de satisfacción en los clientes para garantizar la fidelización y repitencia de los mismos.

E igualmente se proponen las posibles actividades a desarrollar como complemento a la oferta con el objetivo de añadirle valor al producto, para ello se tuvieron en cuenta aspectos como la accesibilidad, autenticidad, distancia en relación con el hotel de los recursos disponibles y posibilidades de realizar actividades complementarias en los mismos, tomando como base los valores patrimoniales del hotel y de la ciudad de Gibara así como los atractivos disponibles (ver Anexo 1).

Determinados los atractivos de la instalación, las características del mercado meta seleccionado y los beneficios que brinda el entorno, se define entonces como servicio principal del Hotel Residencial Gibara el siguiente: Brindar servicios de alojamiento, restauración y recreación donde el lujo y la distinción se conjugan con altos estándares de calidad, personalización y excelencia, para responder a las nuevas demandas de un cliente cada vez más exigente, creándole un producto que no solo se limite al descanso, sino también lo envuelva en una experiencia inigualable que, al escuchar sobre Siete Maravillas, vendrá a su mente la perfecta mezcla de historia, cultura y arquitectura vivida en este espacio creado para los amantes del conocimiento y el buen gusto.

Para la selección de los canales de distribución se tuvieron en cuenta las agencias de viajes y turoperadores de mayor significación que operan en el destino con el mercado meta seleccionado, sin descartar las ventas directas y el uso de internet.

- Agencias de Viajes (AA.VV)
- El nuevo producto debe ser presentado en las reuniones mensuales que se desarrollan en la Asociación Cubana de Agencias de Viajes (ACAVI) a los representantes de las mismas, realizando todas las acciones necesarias para que este resulte aprobado. Además, se puede comunicar el producto en la reunión de conformación del catálogo que se realiza en el destino.
- Tour operadores (TT.OO)
- Establecer relaciones contractuales con los directivos y representantes de los principales turoperadores que operan en el destino, y otros potenciales que

podieran interesarse por mover flujos de clientes al mismo, para incidir positivamente en la venta del nuevo producto.

- Ventas directas
- Es importante establecer una buena relación vendedor-consumidor una vez que un cliente llegue al hotel y muestre interés pues el marketing directo o las técnicas de merchandising influyen en la decisión de compra; en lo cual el rol del recepcionista es fundamental, debe poseer amplios conocimientos sobre la historia del inmueble y la localidad; así como, dominar a la perfección todo lo referente a la tematización de la instalación y comunicar además las actividades complementarias a la oferta dentro del hotel y en el entorno ampliado.
- Para dar a conocer el producto y motivar su compra, se empleará una combinación adecuada de instrumentos y técnicas para la comunicación comercial y la promoción.
- Uso de internet
- Se propone la creación de un perfil del hotel en las redes sociales Facebook y Twitter donde se anuncien las ofertas especiales, se realicen invitaciones a personalidades líderes de opinión y permitan de manera general estar en contacto directo con el público objetivo. Se propone también que en la página del centro de información turística (INFOTUR) aparezcan fotos del hotel con información detallada de la oferta.
- Acciones promocionales para agencias de viajes y turoperadores
  - Presentar el producto en ferias turísticas como FIT Cuba y otras de menor categoría en los distintos destinos del país.
  - Aprovechar los Fam Trip (viajes de familiarización) que ya se realizan en el destino, así como gestionar la ampliación de los mismos para presentar el producto “in situ” a los representantes del tour operadores.
  - Aprovechar el marco de los eventos que se realizan en la ciudad para insertar el producto en el programa de actividades en coordinación con las comisiones encargadas de la organización y realización de los mismos.
- Acciones promocionales para clientes
  - Realizar una campaña publicitaria a través de las redes sociales.
  - Incluir el producto en guías, afiches, folletos y catálogos del destino.
  - Ubicar sueltos que comuniquen con exactitud los atractivos del producto, en el aeropuerto Frank País y en los mostradores de ventas de las instalaciones del destino (hoteles, tiendas, etc.).
  - Mostrar videos de los atractivos del hotel durante el traslado del aeropuerto al mismo.
  - Emplear como parte del uniforme de los trabajadores, solapines especialmente diseñados para la instalación.
  - Coordinar trabajos con la prensa provincial, nacional y especializada.
  - Implementar un canal interno en el hotel donde se muestren videos e imágenes de los principales atractivos de la ciudad.

---

**Fase 3. Tematización de los servicios del hotel residencial gibara**

Con base en todo lo hasta aquí analizado, se define el concepto de servicios hoteleros siguiente: Distinción, buen gusto, lujo y confort se fusionan con historia y arquitectura para crear un producto único e incomparable que dejará huella en la mente de todo aquel que visite el antiguo edificio ecléctico de inicios del siglo XX conocido popularmente como La Murcielaguina donde hoy se erige el majestuoso y monumental Hotel Residencial Gibara que te permitirá disfrutar de una experiencia inolvidable a la vez que conocerás, en un solo espacio, lo que la historia no te ha permitido vivir, transitando por las maravillas del mundo antiguo, moderno, ciudades maravilla y las cubanas hasta llegar a las que sí podrás ver y palpar: las maravillas de la arquitectura de la hermosa ciudad de Gibara, en una de las cuales te encuentras para disfrutar de una estancia placentera con servicios personalizados y altos estándares de alojamiento, restauración y recreación.

La tematización de los servicios de la instalación se realizará por niveles, en el caso del primer nivel, el tema escogido es las Siete Maravillas del Mundo Antiguo y en el mismo se ubicarán el lobby y la tienda, entre otros servicios.

El lobby: Se emplearán, obras planas relacionadas con las maravillas de la antigua Grecia, mobiliario de diversos estilos y diseños que se correspondan, de ser posible con los empleados en este país, así como objetos relacionados con dicha temática. Al acceder a este espacio, en su centro se encontrará, dando la bienvenida al huésped, una fuente de tamaño mediano que integre el famoso Coloso de Rodas y la Estatua del dios Zeus, ambas maravillas de la antigua Grecia.

Tienda y galería Las Turcas: Perteneciente a la Cadena Caracol, dedicada a la venta de souvenirs, postales, guías turísticas, plegables del destino y artículos de primera necesidad para los clientes. Se le propone como nombre, en honor a las maravillas turcas restantes de las siete del mundo antiguo. Por lo tanto, para su decoración se dispondrá de fotos y pinturas referentes al Mausoleo de Halicarnaso y el Templo de Artemisa.

**Servicios de alojamiento**

El hotel dispondrá de 42 habitaciones y se propone que los pasillos que conllevan a estas, estén decorados con obras referentes para ir vinculando al cliente con la temática de su habitación.

El segundo nivel estará dedicado a las Nuevas Siete Maravillas del Mundo Moderno, tema que será visible desde el instante en que el cliente arriba a este nivel. Para ello se propone dividir las habitaciones presentes en siete grupos, que se pudieran llamar rincones y tematizar cada uno de los rincones con fotos e imágenes de cada una de las mismas de manera que el cliente que se hospede sea capaz de sentir que se encuentra en este país y frente o cerca a la maravilla tema de su habitación. Además, los pasillos que conducirán a dichos rincones estarán decorados a modo de transición de un lugar a otro, indicando el paso por los diferentes lugares. Para la decoración de pasillos y habitaciones, además de las obras planas se proponen réplicas en miniatura y objetos relacionados con el tema. En todas las habitaciones se incluirán postales con imágenes y descripciones de

la historia de la maravilla tema de la habitación en los cuatro idiomas principales: español, inglés, alemán y francés.

El tercer nivel se dedicará a las Siete Ciudades Maravillas del Mundo y su tematización se realizará de la misma manera que el nivel anterior, con un elemento adicional: al ser ciudades, se propone que los rincones sean tematizados cada uno con elementos autóctonos o lugares de estas ciudades, de manera que cada rincón refleje casi en su totalidad lo más representativo de la ciudad de que se trate. De igual manera se colocarán postales con imágenes y descripciones de la historia de la ciudad maravilla tema de la habitación, en los cuatro idiomas principales.

El cuarto nivel habitacional se tematizará con las Siete Maravillas de la Arquitectura Cubana procediendo de la misma manera que los niveles anteriores, se pueden agregar otros elementos típicos de las ciudades donde se encuentran las maravillas para diversificar la tematización. Este podría definirse como el nivel de la arquitectura cubana, pues todos sus exponentes son representaciones de la misma.

### **Servicios de restauración**

La propuesta de los servicios de restauración se centra en la variada oferta de bebidas y alimentos presentes en el restaurante Maravillas egipcias, el bar Jardines Colgantes y el snack bar-piscina Fernando VII.

Restaurante Maravillas egipcias: Ubicado en el primer nivel, su nombre hace mención a la famosa Pirámide de Guisa y el Faro de Alejandría, ambas consideradas maravillas del mundo antiguo, y ubicadas en dicho país. El mismo se especializará en comida cubana e internacional y no pueden faltar en su menú platos típicos que recreen los de la cocina tradicional egipcia como son el Ful medames para enriquecer la oferta de entrantes calientes y las Meneas como delicioso postre, además tomarán protagonismo los platos típicos de la cocina gibareña, encabezados por la especialidad de la casa Maravillas del mar, un plato elaborado a base de siete delicias del mar (camarón, jaiba, cangrejo, pescado, langosta, calamar y mejillones). Su decoración se basará fundamentalmente en obras planas (fotografías y pinturas) de estas maravillas, plegables con su descripción e historia, así como de otros platos de la comida egipcia que se adecuen en su preparación a las condiciones culinarias de este tipo de instalación.

Bar Jardines colgantes: Igualmente se ubica en el primer nivel y su nombre hace honor a esa maravilla de la Babilonia antigua, integrará plantas ornamentales en su estructura con elementos similares a los originales. También estará decorado con fotografías y pinturas acordes a la temática. Además, se expenderá como coctel de bienvenida el Maravilla Tropical, una bebida elaborada sobre la base de jugo y licor de piña, licor marrasquino y una cava o vino blanco espumoso, respondiendo a las nuevas tendencias del mercado europeo, que buscan cocteles a base de jugos naturales, perfumados y escasos en alcohol. Además, el café Maravillas como especialidad de la casa en este tipo de servicio, un café elaborado en perfecta mezcla de café español con tres leches. De igual modo se proponen las noches babilonias, donde la oferta de bebidas estará basada en las cervezas y los vinos, bebidas típicas de la región.

Snack Bar- Piscina Fernando VII: Estará en el quinto nivel, nivel dedicado a las Maravillas de la Arquitectura Gibareña, de ahí su nombre que corresponde con la primera de dichas y desde la visual que ofrece es posible divisar cada una de ellas, lo cual podría lograrse con la instalación de un catalejo. Su decoración estará basada en obras planas que reflejen la historia y transición en el tiempo de lo que fueron en el pasado y lo que son en el presente. Se expenderán recetas típicas de la cocina tradicional gibareña como es el caso de las jaibitas rellenas, cocteles de camarones, ostiones y jaiba, frituras de coquina, camarón y pescado y croquetas de mariscos para acompañar la gran variedad de tragos que se ofrecerán.

### **Servicios De Recreación**

El cliente dispondrá en el quinto nivel de piscina con jacuzzi a uno de sus laterales. Contará además con área techada y al aire libre para el disfrute de las espectaculares que ofrece la ciudad, su particular arquitectura y su teatral bahía.

El programa recreativo cultural del hotel se diseñará en varias vertientes: para días de semana, fines de semana, fechas conmemorativas y jornadas festivas, cuyas actividades se planificarán de acuerdo a la ocupación prevista y al tipo de mercado. Se prevé emplear para la animación la presentación del talento local fundamentalmente, aunque no se descarta la participación de algunos artistas foráneos.

En busca de explotar al máximo las actividades que generan experiencias memorables y aprovechando su ubicación geográfica, el hotel promoverá a través del buró de información, la visita de los clientes a los museos y otros sitios de interés de la ciudad que destaquen por sus valores tradicionales y del patrimonio. Así mismo, se recomendará la realización de la ruta turística del Festival Internacional de Cine, conocida como Andar con Solás.

Se propone la confección de postales basadas en las fotos de las maravillas, tanto locales como nacionales e internacionales, lugares en que se encuentran y otros elementos de interés referidos al tema. Las mismas podrán ser empleadas además como parte del Plan de Fidelización del Cliente. Así mismo, se recomienda, como complemento a la oferta, desarrollar el recorrido cultural Siete Maravillas Gibareñas, donde el cliente podrá adquirir un conocimiento general de los principales exponentes de la arquitectura local.

Además, se sugiere la venta y/u obsequio de suvenires a través de la tienda Las Turcas que identifiquen la instalación de manera personalizada: en el caso de las mujeres se les entregará una polvera de madera o pañuelo bordado confeccionados por artesanos locales y a los hombres un llavero de hueso. Ambos objetos llevarán grabados, de ser posible, el nombre del hotel, así como su logotipo.

Conocer las siete maravillas del mundo antiguo es algo casi imposible por su condición constructiva actual, la cual se encuentra en ruinas en su mayoría; las del mundo moderno se pueden conocer, pero eso implicaría viajar a siete ciudades diferentes, igual ocurre con las ciudades maravillas del mundo. Las maravillas cubanas y las de Gibara se pueden

conocer en un solo viaje al destino Cuba; pero conocer todo lo antes mencionado en un solo espacio y a un mismo tiempo no es algo que se puede realizar todos los días.

Para que el cliente que visite el hotel sea capaz de disfrutar de una experiencia nunca antes vivida y quede en su mente por encima de las experiencias anteriores, es necesario que el personal de la instalación, máximos responsables de propiciar esa emoción se sientan comprometidos y trabajen en aras de proveer la sensación inesperada al público. Para lograrlo es necesario que todos los procesos (claves, estratégicos y de apoyo) trabajen alineadamente, jugando un papel fundamental las relaciones públicas y el personal de recepción, máximos responsables de la imagen de la instalación. Debe poseerse basto conocimiento de la historia local y universal, especialmente la referida a la temática sobre la cual gira el hotel.

Como elemento clave se debe prestar especial atención a la tematización propuesta para cada una de las áreas del hotel, así como a la oferta gastronómica si se pretende crear un producto diferenciado con la capacidad de sorprender y lograr un vínculo positivo con el cliente, que haga que este lo prefiera por encima de la competencia.

Finalmente, para la puesta en valor del producto Hotel Residencial Gibara se elaboró un plan de acción que contiene cada una de las actividades a desarrollar, los responsables de realizarlas y la fecha de cumplimiento de las mismas. El plan fue elaborado en dos vertientes fundamentales: las acciones de implementación y monitoreo para la puesta en valor del producto y las encaminadas a la fidelización del cliente (ver Anexo 2)

Una vez definido el mix de servicios y la tematización de cada una de los servicios se llevó a cabo la evaluación por parte de los expertos. La misma se estructuró en dos partes fundamentales, una primera evaluación cualitativa que consistió en la aplicación de un test donde se expone de forma simple y detallada la propuesta realizada para determinar su nivel de aceptación por parte del grupo de especialistas; y concluye con una evaluación cuantitativa, donde los expertos otorgan valores numéricos a cada una de las etapas de la investigación, y esto a su vez se traduce en una escala que califica la propuesta de la investigación.

La aplicación del test arrojó como resultado que la propuesta de tematización de servicios del nuevo producto turístico satisface las necesidades e intereses de los mercados meta seleccionados. Así mismo, los especialistas aseguraron recomendarían a los TTOO, AAVV y clientes finales este hotel, a la vez que emitieron a modo de sugerencias para mejorar el producto, las siguientes:

- Gestionar con el Gobierno Municipal y con Servicios Comunales la limpieza sistemática del Centro Histórico Urbano, y por ende, el resto de la ciudad.
- Gestionar la implementación del proyecto aprobado que comprende la reparación del vial Gibara – Holguín y las principales arterias de la ciudad.
- Tramitar proyectos dirigidos a la restauración de los principales edificios coloniales de la ciudad de Gibara y agilizar la restauración del teatro colonial y el Museo de Historia Municipal.

- Gestionar con el Museo de Historia Municipal para que faciliten personal capacitado en historia y los idiomas de los diferentes mercados para la realización del recorrido Siete Maravillas Gibareñas.
- Coordinar con las autoridades correspondientes la disminución del asedio a los visitantes en el centro de la ciudad.
- Gestionar con Cultura Municipal la vinculación de sus actividades culturales a la oferta recreativa extra hotelera de la instalación.
- Gestionar con AAVV y dirección del Mintur en la provincia la inclusión de Gibara en los recorridos por mar para de esta manera aumentar el flujo de clientes y, por ende, el conocimiento del destino a mayor escala.
- Incrementar las actividades de promoción del destino.

Para garantizar la retroalimentación continua y evaluación del proceso de diseño de los servicios turísticos propuesto se realizó un control parcial por etapas. A cada uno de los indicadores seleccionados se les otorgaron calificaciones del 1 al 5 (escala de Likert), donde 1 es el menor valor y 5 el de mayor valor. Se determinaron los indicadores siguientes:

- En la segunda etapa: Identificación de las oportunidades existentes considerando:
  1. Mercado meta con interés, posibilidad y disposición para obtener un producto turístico cultural.
  2. Nivel de atracción de los recursos turísticos existentes en la zona objeto de estudio.
  3. Posibilidad de satisfacer las necesidades, intereses y deseos del público objetivo mediante los servicios del nuevo producto.
  4. Posibilidad de que la comunicación comercial de a conocer el producto al público objetivo y motive su compra.
- En la tercera etapa: Tematización de los servicios hoteleros considerando:
  5. Posicionamiento favorable frente a la competencia.
  6. Exclusividad y originalidad de la tematización propuesta.
  7. Posibilidad de brindar experiencia a través del tema central.
  8. Efectividad y alcance del Plan de Acciones.

Para evaluar los indicadores se realizó la matriz variable – evaluación de los especialistas en el programa Microsoft Excel. Luego, se introdujeron los valores de la evaluación dada por el grupo de especialistas en la matriz.

Para procesar la información se utilizó una medida de tendencia central (media) con el objetivo de obtener el valor medio del conjunto de evaluaciones dada por los especialistas, definido como Índice de Evaluación del Diseño del Producto (IEDP).

El análisis arrojó los resultados siguientes:

La segunda etapa obtuvo un índice de evaluación de un 4.53, lo que significa que fue evaluada de excelente por los especialistas.

La evaluación de la tercera etapa fue de 4.71, lo que significa que los especialistas consideran que sus resultados también son excelentes.

Al realizar un análisis de los resultados obtenidos de la evaluación del diseño del producto en cada una de sus etapas, calculando el promedio de dichos resultados se puede concluir que el producto está en la escala de excelente, con un índice de evaluación del diseño del producto de 4.62. Esto evidencia que la tematización de los servicios propuesta para el Hotel Residencial Gibara es exclusiva, de calidad y puede satisfacer las necesidades del público objetivo, se encuentra en una posición relativamente ventajosa frente a la competencia existente y posee un buen sistema de comunicación comercial.

## **Conclusiones**

El cumplimiento del objetivo general de la presente investigación, así como la elaboración y aplicación de un procedimiento para el diseño de la tematización de los servicios hoteleros, ha permitido arribar a las conclusiones siguientes:

- El tema investigado se encuentra en consonancia con lo trazado en el Programa de Desarrollo Municipal y lo planteado en la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, en lo referente a la Política para el Turismo, aprobados en el VII Congreso del Partido en abril de 2016.
- La diversificación y diferenciación de ofertas turísticas a través de la tematización de los servicios hoteleros es una herramienta moderna y de gran utilidad, especialmente en destinos como Gibara, que comienzan su actividad turística en un entorno influenciado por fuertes competidores y buscan ganar preferencia por parte de nuevos mercados.
- La situación existente en el entorno favorece el desarrollo de la propuesta de tematización realizada por dos razones fundamentales: la existencia de un abanico de recursos y atractivos disponibles para complementar la oferta y de un segmento de mercado que muestra interés por el consumo de este tipo de productos.
- La tematización de los servicios del Hotel Residencial Gibara, de conjunto con las características propias de dicho hotel, será la mezcla perfecta de lujo e historia capaz de satisfacer las exigencias de los diferentes mercados a la vez que contribuirá a diversificar y diferenciar la oferta turística de la ciudad de Gibara.

## **Referencias bibliográficas**

- Fernández-Serrano, C. (2018). El marketing experiencial como herramienta de fidelización. (Trabajo de fin de grado en opción al título de Publicidad y Relaciones Públicas), Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- García-Garazo, T. (2004). Orientación al servicio de los hoteles de Galicia: efecto de la categoría, localización y pertenencia a una cadena. *Revista Gallega de Economía*, 13(1-2), 1-19.
- García, E. (2013). La experiencia creativa, el mejor recuerdo del viaje. Publicado en *Sinergia Insular*. Descargado de: <https://sinergiainsular.wordpress.com/2013/11/11/la-experiencia-creativa-el-mejor-recuerdo-del-viaje>
- González-Sainz, Y., Cardet-Fernández, E. & Palao-Fuente, R. (2019). Hotel Plaza Colón, diferenciador de la oferta turística de Gibara. *Revista Electrónica Explorador Digital*, 3(1), 23-30. Descargado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IhUhXeTnM6sJ:ciencia digital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/download/343/755/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cu>
- Graña-Mariño, G. (2017). Diseño de los servicios del Hotel E Bahía del Almirante en Gibara. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba.
- Hidalgo-González, Y. (2019). Diseño de los servicios del Hotel Vallado en Gibara. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba.
- Jiménez-Gómez, M. (2012). Propuesta de diseño de los servicios del Hotel Ordoño en el Municipio Turístico Gibara. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Cuba.
- Menéndez-López, J. (2018). Diseño, marca y tematización de hoteles. Descargado de: <http://jesusmenendezlopez.wordpress.com/2018/04/22/disenomarca-y-tematizacion-de-hoteles/>. Consultado el 13 de marzo de 2019
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Documentos del 7mo. Congreso del Partido. La Habana, Cuba: Tabloides I y II. La Habana: UEB Gráfica Empresa de Periódicos, Cuba.
- Velázquez-San Martín, M. (2015). Diseño de los servicios del Hotel E Saratoga Holguín. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

---

Vinent-Ferrer, O. (2016). Diseño de los servicios del Hotel E Imperial de Santiago de Cuba. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.



**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Cardet Fernández, E., Ricardo Miranda, A. S., & Ricardo Miranda, A. S. (2021). Tematización de los servicios hotel residencial Gibara, apuesta al turismo cultural desde el destino Holguín. *Explorador Digital*, 5(1), 416-436.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1511>



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**.



Recibido: 29-09-2020 / Revisado: 22-11-2020 / Aceptado: 13-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1512>



## **Sistemas productivos locales y encadenamientos productivos a favor del desarrollo local: El sistema productivo local agropecuario del destino turístico Gibara en holguín**

*Local production systems and production chains in favor of local development: The local agricultural production system of the Gibara tourist destination in Holguín*

MsC. Prof. Aux. Merlinda Clarke Bloomfield.<sup>1</sup>, Dra.C Ana Gloria Madruga Torres.<sup>2</sup>  
Ing. José Luis Carballosa Ramírez<sup>3</sup> & Ing. Crecencio Ramón Rodríguez Galindo<sup>4</sup>

### **Abstract**

The Strategic Axis Productive transformation and international insertion contained in the National Plan until 2030 emphasizes the need for the development of strategic sectors that have a long-term impact on the development of the economy and society; Tourism was identified as a catalyst for territorial economies, which has a specific expression at the local level, so it must be part of development on a territorial scale based on productive chains as one of the ways to manage such development. The objective of the present investigation was to diagnose the Agricultural Productive Local System (SPL) of the Gibara municipality and its conditions to contribute to the development strategy of the municipality and the tourism sector, as well as the identification of the production chains present in the SPL studied; To do this, a procedure was developed and applied based on the analysis of the economic structure of the municipality that contributes to promoting the development of tourism as a strategic sector in the territorial economic structure. The applied procedure allowed to create the necessary organizational conditions for the development of the investigation from establishing the basic input information for the diagnosis, obtaining as results the determination of the current situation of the

<sup>1</sup> Profesora Auxiliar del Departamento de Economía de la Universidad de Holguín; Master en Ciencias, email: merlinda@uho.edu.cu

<sup>2</sup> Profesora Titular del Departamento de Desarrollo Local de la Universidad de Holguín, Doctora en Ciencias Económicas, amadruga@uho.edu.cu

<sup>3</sup> Graduado de Ingeniero Industrial, 2019

<sup>4</sup> Director de la UEB Productora y Comercializadora de Conservas de Frutas y Vegetales, Holguín.

Agricultural SPL, the identification of 31 production chains and the diagnosis, design and implementation of the guava production chain.

**Key Words:** Local Development, Productive Links, Local Productive Systems, Local Agricultural Productive System.

### Resumen

El Eje Estratégico Transformación productiva e inserción internacional contenido en el Plan de la Nación hasta el 2030 enfatiza en la necesidad del desarrollo de sectores estratégicos que a largo plazo impacten en el desarrollo de la economía y la sociedad; el turismo fue identificado como dinamizador de las economías territoriales, lo cual tiene una expresión concreta en el nivel local, por lo que debe formar parte del desarrollo a escala territorial a partir de los encadenamientos productivos como una de las vías para gestionar tal desarrollo. La presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar el Sistema Productivo Local (SPL) Agropecuario del municipio Gibara y sus condiciones para tributar a la estrategia de desarrollo del municipio y el sector del turismo, así como la identificación de las cadenas productivas presentes en el SPL estudiado; para ello se elaboró y aplicó un procedimiento que parte del análisis de la estructura económica del municipio que contribuya a potenciar el desarrollo del turismo como sector estratégico en la estructura económica territorial. El procedimiento aplicado permitió crear las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo de la investigación a partir de establecer la información básica de entrada para el diagnóstico obteniendo como resultados la determinación de la situación actual del SPL Agropecuario, la identificación de 31 cadenas productivas y el diagnóstico, diseño e implementación de la cadena productiva de la guayaba.

**Palabras Clave:** Desarrollo Local, Encadenamientos Productivos, Sistemas Productivos Locales, Sistema Productivo Local Agropecuario.

### Introducción

La concentración geográfica de empresas pertenecientes a un sector de actividad económica o aglomeración productiva (AP), se presenta en la actualidad como un elemento clave en la gestión del desarrollo local (DL) Vázquez, (2006, 2007 y 2009), porque no solo contribuyen al mejoramiento del desempeño de las empresas e instituciones que las integran, sino también, al de los territorios donde se encuentran localizadas como consecuencia de los procesos de articulación entre estas y el efecto sinérgico que genera, por lo que el estudio y fomento de las formas de organización de la producción sustentadas en las aglomeraciones productivas y en particular los Sistemas Productivos Locales (SPL), constituyen una alternativa estratégica que favorece de manera significativa al logro de la competitividad y el desarrollo económico de las regiones en que estos progresan.

Un componente esencial de los SPL como AP y comercialización lo constituyen las cadenas productivas (CP), enfoque que surge en la década de los 50 abordada por los profesores Davis y Goldberg (1957), los cuales por vez primera presentan un estudio que

recoge una visión sistémica de la agricultura, en el que se refleja la interrelación entre todos sus procesos para hacer llegar a los consumidores las ofertas de productos de la agricultura, mecanismos de articulación productiva encargados de generar los vínculos intra e intersectorial necesarios para que se produzca la transformación de la estructura económica del territorio.

De la formación de SPL como factor del Desarrollo Local (DL) en Cuba se obtendrá una oportunidad para reestructurar la actividad productiva partiendo de las aglomeraciones o concentraciones sectoriales existentes en los territorios, las cuales se irán transformando por los encadenamientos que se puedan crear, Madruga y González (2011), consideran que no obstante, el funcionamiento de estas han estado limitadas por la insuficiente articulación productiva que se expresa en la existencia de brechas que se producen entre las organizaciones de un mismo sector y entre sectores, que son consecuencia de causas asociadas a la gestión de los factores que determinan el nivel de articulación productiva intra e inter Aglomeraciones Productivas (AP) del territorio, como manifestación del proceso de organización de la producción con enfoque territorial, Madruga Torres, (2016), lo que ocasiona que no se aprovechen las ventajas competitivas y comparativas de los territorios o localidades, dificultando la generación de desarrollo tanto económico como social. Por lo que constituyen una alternativa viable, debido a que no solo establecen un modo de organización empresarial que surge de la estructura productiva existente en un territorio, sino que responde a un conjunto de problemáticas presentes en los territorios a partir del enfoque sectorial que prima en los procesos de desarrollo, proceso que no se puede concebir sin tener en cuenta el mejoramiento del nivel y calidad de vida de la población.

Por ello el país ha dado prioridad al enfoque de gestión de desarrollo desde lo local, con base en las políticas planteadas en los Documentos aprobados en el VII Congreso del Partido en los que el DL se identifica como una vía fundamental de desarrollo que tiene como fin aprovechar con eficiencia los recursos de que dispone cada territorio y de esta forma potenciar la economía de los municipios; Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido (2017, pp. 6, 29), 17, y 165, políticas refrendadas en el Plan Nacional hasta 2030, en el Eje Estratégico: Transformación productiva e inserción internacional el objetivo específico 5, todo ello en correspondencia con el objetivo 8 del documento: Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015, p. 22) aprobado por la Organización de Naciones Unidas, por lo que el DL se asume como “un proceso esencialmente endógeno, sustentado en la correcta utilización por parte de los actores locales de los recursos de diverso tipo que se encuentran insertados dentro de los límites de un determinado territorio. Es una resultante directa de la capacidad de los actores y de la sociedad local para estructurarse y movilizarse con base en sus potencialidades y poner en función de su localidad los recursos exógenos en estrecha armonía con sus recursos endógenos que la localidad es capaz de generar”, Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan 2020, Anexo a la Resolución No. 145/2019.

Ahora bien a este proceso, no es ajena la provincia Holguín quien impulsa el DL como una estrategia e instrumento para garantizar no sólo crecimientos económicos, sino que

busca maneras prácticas de fortalecer las estructuras de los municipios y sus estrategias de desarrollo apoyado en el Programa Nacional de Desarrollo Local (Consejo de Administración Provincial(CAP), p.21); provincia que, en resultados de estudios anteriores Diagnóstico Prospectivo Estratégico del municipio de Gibara (Mayán, 2017), se demostró la existencia de AP como base para la conformación de SPLs y posibles cadenas productivas (CP); en los municipios de la provincia se pudo apreciar además la existencia de potencialidades para fomentar el desarrollo de sectores como la agricultura que se reconoce como actividad económica fundamental en 12 de los 14 municipios de la provincia y el turismo en de los 14 municipios aunque en todos se cuenta con potencialidades para su explotación, pero las relaciones de articulación entre los productores y la industria son insuficientes, así como el aprovechamiento de las potencialidades de producción que permita el uso eficiente de las capacidades instaladas en las industrias que permita proveer de productos frescos de la agricultura y productos terminados cuya materia prima proviene de este sector.

Ello se manifiesta en Gibara, municipio objeto de estudio práctico de la investigación, ¿por lo que en la investigación se busca cómo favorecer el aprovechamiento de las potencialidades del municipio a partir de la aplicación del enfoque de SPL, la misma tiene como objetivo caracterizar la situación del SPL agropecuario en el municipio Gibara para favorezca la identificación de relaciones de articulación con el sector del turismo a partir de las CP, como base para el diseño e implementación de proyectos que atenúen o eliminen los vacíos en las relaciones de articulación entre los diferentes actores que intervienen en las mismas; lo que se constituye en base importante para el logro de la eficiencia en las relaciones de articulación entre sus eslabones en la conformación del SPL agropecuario del municipio, que contribuya a una acertada orientación de las estrategias del territorio hacia el futuro que se quiere alcanzar, por lo que a partir del procedimiento elaborado y aplicado se ejemplifica con el caso de la cadena productiva de la guayaba.

## **Desarrollo**

En investigaciones realizadas y en su tesis doctoral Madruga Torres, 2015 realiza una profunda revisión de la literatura nacional e internacional sobre los SPL en las que se aprecian diversos aportes para identificar y diagnosticar sistemas productivos locales, destacan (Marshall (1890); Hirschman (1958); Bagnasco (1977); Brusco (1982); Pyke, Becattini y Segenberger (1990); Boisier (1997); Porter (1998 y 2003); Fukuyama (1995); Cassiolato y Szapiro (2002); European Commission (2002); Rosenfeld (2002); Caravaca, et al (2003); Negrín (2004); Andersson, Schawaag-Seger, Sorvik y Hansson (2004); Becattini (1987, 1992, 2006) y González Fontes (2011) entre otros; aportes teóricos que se consideran significativos y que ofrecen instrumentos para su identificación; sin embargo, en ninguno se aprecia cómo identificar los vacíos que se dan en las relaciones de articulación intra e intersectoriales Madruga, (2011), la que destaca como resultado del análisis que, a pesar de sus aportaciones al pensamiento teórico, el instrumental sobre

el que se sustentan fueron concebidas para economías que funcionan bajo la lógica del mercado, de ahí que aplicarlos acriticamente pudiera no aportar los resultados esperados en las condiciones cubanas.

Además, profundiza en estudios realizados por autores cubanos que se orientan al intento de adaptar dichas metodologías al contexto nacional; Monreal, (2002); Negrín, (2004); Marquetti, (2006); González, (2011), y concluye que las mismas presentan carencia metodológica, al no aportar vías para la identificación de las causas que generan los vacíos en las relaciones de articulación y que pueden frenar el DL.

Tal es el caso de Naclerio (2008) que se refiere a los SPL "... como empresas asociadas y localizadas en un territorio, que se asocian en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, que pueden ser del mismo sector o de una cadena de valor". Y agrega que "La idea fuerza detrás de los SPL es que la construcción de capacidades productivas no depende del desempeño aislado de cada uno de sus actores" (p. 2, 3).

Por otra parte, (Rendón Acevedo & Forero Muñoz, 2014) plantean que "...pueden definirse como estructuras o modos de organización empresariales orientados a la producción y comercialización de un determinado bien o servicio. Pero estas estructuras encierran una complejidad que es difícil de lograr en una definición corta, dado el vínculo que estos deben tener con el territorio que los sustenta." (p. 77).

Las diferentes aportaciones científicas de los autores nacionales e internacionales, permitieron a Madruga Torres (2011, 2014, 2015), marcar una pauta para concebir el concepto de SPL para el caso cubano, a partir del reconocimiento de las características de los procesos naturales de obtención de valor, los que son válidos para cualquier tipo de sistema económico. En este ámbito defiende el criterio de que los SPL en Cuba, están definidos por: 1) la dimensión territorial; 2) la diversidad de actividades y actores interrelacionados; 3) la innovación; 4) el conocimiento tácito y 5) la coordinación del sistema, (Madruga Torres, 2014, p.6)

Esas características unidas a la identificación de un conjunto de insuficiencias teórico-metodológicas (Madruga Torres y González Fontes, 2011, p.5) en la práctica del desarrollo local en Cuba en general y de los SPL en particular le permitieron un acercamiento hacia la definición de SPL para el caso de cubano a partir de las variables consideradas por estos autores y asume como concepto de SPL:

"el espacio de interacción definido por las relaciones entre empresas con funciones específicas en cada fase del proceso de producción con presencia de especialización en las relaciones productivas, que se pueden manifestar mediante la generación de vínculos territoriales entre estas instituciones, existiendo una interacción continua entre la actividad económica, cultural, social y política; presentando una estructura organizativa que dirige las funciones en el espacio definido, donde existe una complementación de funciones entre los diferentes agentes locales orientados a fortalecer la capacidad de conocer, aprender e innovar, convirtiéndolo en un núcleo fundamental de la dinámica de una economía local" (Madruga Torres, 2015. p.6-17)

---

**Sistema productivo local agrícola**

Como se aprecia en la literatura, los SPL se suelen concebir como un modelo de desarrollo territorial endógeno, de manera que muchos de los factores que determinan su formación y desarrollo son controlados por los actores del territorio, sin embargo, en el análisis de la literatura sobre los SPL agrícolas se ha podido apreciar que el tema es ampliamente tratado para el sector industrial en lo fundamental desde el pasado siglo según refieren Rendón Acevedo y Forero Muños (2014) a partir de lo cual se han aportado un sinnúmero de estudios teóricos y resultados empíricos sobre la temática; pero cuando se analiza el sector agropecuario contrariamente al peso que este tiene en las localidades tanto de Cuba como en otros países, los estudios teóricos y las evidencias empíricas revelan su amplio uso en países como Italia (Becattini, Brusco y Sforzi), España, Alemania, Francia, Suecia y Reino Unido, países que en las décadas de 1970 y 1980 gran parte de su economía entró en recesión, con fuerte deterioro del empleo y aumento de la incertidumbre, no obstante mostraron una gran capacidad de adaptación al nuevo entorno económico, llegando incluso a lograr fases de crecimiento estables a partir del desarrollo que tenían en los SPL o Distritos Industriales.

En América se encuentran distritos y SPL que han impulsado el crecimiento económico en localidades de Estados Unidos (Silicon Valley), México (Jalisco y Guanajuato), Brasil (Sao Paulo y Porto Alegre), etc. Asociados en lo fundamental a la actividad industrial, de igual manera en la actividad agropecuaria los estudios y casos de SPL no son tan abundantes como en el sector industrial, siendo más profusa la información sobre los encadenamientos productivos, en lo fundamental herramientas para su conformación en países de América Latina como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, el Salvador, Guatemala, etc., como estrategia de desarrollo regional y en este mismo sentido abordado por autores como, Domenech (2004), Albuquerque (2004), García y Noguera (2004), Naclerio (2008), Ferrán et.al, (2009), Jáuregui (2012), Vergaray (2013), Rendón y Acevedo (2014) entre otros.

De aquí que no se encuentre una teoría acabada acerca de los SPL agrícolas, aunque sí se reconoce su importancia con base en la teoría de la organización y localización de las actividades económicas en el espacio entre ellas: la teoría de la localización agraria de Johan Von Thünen (1826), reconocido como padre de las teorías de la localización quien se proyecta del espacio rural al espacio urbano; hasta la etapa actual en que se aborda el espacio desde una nueva perspectiva, es decir la perspectiva territorial, en la cual se considera el espacio como un factor esencial en la comprensión de los procesos de crecimiento y desarrollo, por tanto se trata entonces de un nuevo planteamiento, no de una nueva teoría, ya que el desarrollo endógeno que es la base en que se sustenta este planteamiento, aún no cuenta con un sistema conceptual, leyes y categorías bien definidas y unificadas.

Por lo que el sistema productivo local agrario se puede concebir como un conjunto de elementos complejos, organizados, relacionados dinámicamente, articulados, entre sí e interdependientes, para cumplir objetivos comunes; con este enfoque, se ha de observar

la agricultura como un fenómeno muy complejo en el cual un gran número de elementos interactúan, organizados en una estructura determinada con la finalidad de producir alimentos y otros productos que el hombre y la sociedad necesitan, por tanto este como unidad, influye y es influenciado por otros sistemas similares locales (vecinos o no), permitiendo un efecto retroalimentador, en mayor o menor grado, con los niveles jerárquicos superiores nacionales, provinciales y municipales e incluso a nivel de Consejo Popular, influencia que se puede considerar multifactorial. Es decir que en una misma estructura y en una misma especie de producción (Carne: vacunos, ovejas, cerdos, etc. Cultivos varios: frutas, viandas, hortalizas y granos) se pueden tener muchos sistemas de producción distintos.

El análisis de la literatura nacional e internacional aporta elementos acerca de la necesidad del estudio de los SPL, pero todos coinciden en su razonamiento a partir del aporte de los distritos industriales y lo adaptan a la actividad agroindustrial observándose una amplia diversidad de criterios recientes bajo diversas acepciones entre ellas agroindustria, agropecuario, agrícola: Juvé (1978), Vissac (1979), Pengue (2005), Dogliotti (2007), Piñeiro (2008), Echave (2009), por su parte refiere Bocco (2013) y organizaciones como PNUD (2006), ONUDI (2006), SEBRAE (2005), etc. Quienes demuestran que no es un concepto acabado a pesar de la existencia de una amplia literatura en torno a las CP agrícolas y pecuarias, de ahí que en correspondencia con el planteamiento de Madruga (2015), a partir de la identificación con la aplicación de Técnicas de Análisis Regional (TAR) y herramientas empíricas, en que se identifique la agricultura como actividad económica fundamental del territorio o localidad objeto de estudio, se asume en la presente investigación que el SPL Agrícola para las condiciones de Cuba se refiere a: un conjunto de empresas y formas productivas históricamente constituidas y duraderas localizadas en un mismo territorio, en correspondencia con las condiciones de un espacio determinado y donde se establecen relaciones de articulación entre los actores y con otros actores locales con el fin de producir productos que satisfagan necesidades.

El SPL Agrícola puede estar constituido a su vez por subsistemas en correspondencia con los subsectores existentes en la estructura económica territorial, entre los que destacan los Sistemas agrícolas, Pecuarios, Silvícolas, Caza, Pesca; compuestos a su vez por CP, cuyo funcionamiento en forma de red organizada posibilita la conformación del sistema en sí, por tanto (Naclerio, 2010, p. 16) "La complementariedad institucional entre actores tales como organismos públicos de investigación, universidades y empresas, deviene un foco sustancial que motoriza el interés tanto de la academia como de la gestión"

En la formación de SPLs Agrícolas como mecanismo en la gestión del DL, reviste gran relevancia para los territorios, al menos en su fase más incipiente, el enfoque o concepción de cadenas productivas a partir de las actividades económicas más importantes para el territorio, por lo que la conformación de SPL Agrícolas en un espacio territorial delimitado tiene un fuerte impacto positivo en la competitividad de las empresas que lo integran y contribuye a mejorar las condiciones económicas y sociales del entorno en el que se desarrolla, por lo que según Aznar (Aznar, 2011, p. 7) "en un contexto internacional de creciente competencia y concentración de la demanda, constituyen una forma eficaz

de integración en el complejo mercado mundial y un importante elemento de competitividad”

Por lo que un componente esencial de los SPL son las CP; al decir de Forero “para que exista un SPL debe estar presente una intención coordinada de producción y comercialización, y esto implica un trabajo conjunto entre empresas, el cual va desde los primeros tratamientos de una materia prima, hasta la venta del producto final. Cabe destacar que la existencia de una cadena productiva no implica necesariamente la existencia de un sistema productivo local, pero este no es concebible si dentro de él no se identifican cadenas productivas. Si se analiza a fondo, se encuentra que las cadenas productivas se componen de redes, orientadas hacia la producción y puesta en el mercado de un producto” (Forero, 2013) citado por (Rendón Acevedo y Forero Muños, 2014, p. 81)

### **Diagnóstico del spl agropecuario del municipio gibara**

Para la realización del diagnóstico del SPL se tomó como base el planteamiento teórico del procedimiento elaborado (Anexo 1) por el grupo de proyecto “Diagnóstico de las cadenas productivas como herramienta básica para la formulación de políticas públicas”, tomando como fuente primaria el instrumento para la identificación de Aglomeraciones productivas como base para los Sistemas Productivos Locales, elaborado por Madruga Torres, 2015 en su tesis doctoral, el que sirvió de base para orientar la presente investigación, utilizando indicadores económicos e información estadística en las unidades productivas, empleo, producción y otras variables en este caso agrícolas, relevantes para el análisis.

### **Caracterización del municipio gibara**

Gibara fue fundado el 16 de enero de 1817, y desde 1975 es la cabecera del municipio del mismo nombre, cuenta con una extensión territorial de 618.82 Km<sup>2</sup>, con 37 Km de costa. Se encuentra ubicado geográficamente en la porción Noroeste de la Provincia Holguín entre las coordenadas 57° Latitud Norte y 80° Longitud Oeste, limita al Norte con el Océano Atlántico, al Sur con el Municipio de Holguín, al Este con el de Rafael Freyre, al Oeste con la provincia de Las Tunas y Municipio Calixto García. Su principal accidente costero es La Bahía de Gibara. Su red hidrográfica es de baja intensidad y sus ríos principales son Cacoyogüín, Gibara y Mano, posee 2 Presas y 33 micropresas.

El sistema de asentamientos poblacionales del municipio está formado por un total de 122 asentamientos, de ellos 5 urbanos y 117 rurales. Lo estructuran 10 Consejos Populares 7 mixtos (Gibara 1 y 2, Velasco 1 y 2, Floro Pérez, Bocas y Uñas) y 3 rurales (Cañada de Melones, Arroyo Seco y Caletones). Cuenta además con 103 circunscripciones de ellas 37 urbanas, 7 semiurbanas y 59 rurales. Gibara como ciudad tiene un área total aproximada de 190 ha, con una población de 18 439 habitantes de ellos 8 749 mujeres y 9690 hombres.

Su población total alcanza los 72 056 habitantes, de ellos 36 977 son de sexo masculino y 36 079 femenino, con una densidad poblacional de 114 hab/Km<sup>2</sup> y por su parte Gibara

como ciudad tiene un área total aproximada de 190 ha, con una población de 18 439 habitantes de ellos 8 749 mujeres y 9690 hombres.

La ciudad se encuentra estructurada a partir de un área central que incluye el centro comercial y cultural alrededor del cual se localizan las áreas residenciales, las que constituyen el 68,7 % del área total urbana. Las instalaciones de producción se encuentran dispersas sin conformar zonas; posee un centro histórico con grandes valores arquitectónicos y urbanísticos, razón por la cual fue declarada Monumento Nacional y en el cual se celebra cada año el Festival Internacional de Cine.

Las actividades fundamentales de la economía del municipio son la rama ligera (Empresa Hilandería "Hinejiro Asanuma"), agroalimentaria (Productora y Distribuidora de Alimentos de Gibara), construcción de maquinarias y equipos (Astilleros Norte Oriental, Astinor), energética (2 parques eólicos), tabaco (5 fábricas) y la producción de materiales de construcción (Empresa Constructora de subordinación local); estando presentes 6 de las 10 ramas que rigen la política industrial en Cuba reconocidas por el Ministerio de Economía y Planificación. La producción mercantil del municipio representa un 0.85 % de la producción de la provincia lo que indica que la industria está deprimida fundamentalmente por el déficit de materia prima ya que existe capacidad instalada.

El turismo a pesar no estar considerado dentro de la estructura económica territorial en la información estadística que aporta la ONEi, es una de las actividades productivas fundamentales del municipio y sin dudas un sustento económico esencial para el territorio; las potencialidades que avalaron a Gibara y el territorio aledaño como destino turístico en 2017, fue evaluado en un radio no mayor de 20 km, donde se concentran un conjunto de atractivos unidos a la ciudad. El municipio cuenta con 4 hoteles de categoría Encanto (E), pertenecientes a Compañía Hoteles de la cadena Iberostar: el Hotel Ordoño, el Hotel Plaza Colón, el Arsenita, el Hostal Buena Vista y en construcción el Hotel Bahía del Almirante. Es el único territorio en la provincia con tales características y sus espacios turísticos están representados por:

- Espacio Turismo Urbano
- Espacio Turismo de Naturaleza
- Espacio Turismo Náutico
- Espacio Turismo Rural

Entre los atractivos turísticos con los que cuenta el municipio se distinguen: sus playas, la bahía, sus cuevas y paisajes naturales, la belleza de sus fondos marinos, el casco histórico, las edificaciones, etc.

Se encuentran también en el espacio gibareño riquezas naturales y socioculturales que forman parte de los atractivos para el turismo, entre los que se encuentran: su variada flora y fauna, sitios históricos, arqueológicos, sistemas cavernarios y eventos culturales; además cuenta con esenciales vistas como es el mirador natural desde donde se puede observar la ciudad y la bahía.

### **Situación actual del spl agropecuario del municipio gibara**

La agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura es el segundo sector en importancia para el municipio y de igual manera desde el municipio para la provincia, pero para analizar el comportamiento del sector en Gibara, es importante tener presente algunos de los rasgos estructurales que identifican hoy el comportamiento del sector. Este adquiere tal importancia a partir de la División Político Administrativa realizada en 1975 en que Velasco, antes municipio, pasa a ser un Consejo Popular del municipio Gibara, por lo que este de ser un municipio con una fuerte tradición en la pesca como actividad fundamental, pasa a ser la agrícola la fundamental y desde el 2008 se comienzan a desarrollar inversiones a partir del Programa para el Desarrollo de Gibara como municipio Turístico, dando lugar a su declaración en la Feria de Turismo de 2017 como destino turístico de Cuba y aunque en la actualidad los flujos turísticos han ido en aumento no se ha llegado a los resultados esperados a pesar de los atractivos con que cuenta.

Tanto la agricultura como el turismo y las fuentes renovables de energía; fueron identificados entre los sectores estratégicos del Plan de la Nación hasta el 2030 y se enmarcan entre los ejes de desarrollo de la Estrategia de Desarrollo Municipal de Gibara, por ello el grupo de DL del municipio seleccionó el sector de la agricultura para el estudio ya que juega un papel fundamental en el abastecimiento al sector del turismo del municipio; como proveedor de materia prima a otras entidades y en la satisfacción de las necesidades de la población así como, sus posibilidades para la transformación productiva de la estructura económica del municipio y la generación de productos para la sustitución de importaciones e incluso rubros exportables, por lo que se diagnosticó a partir de los subsectores presentes en el municipio.

En la actividad agropecuaria el mayor peso lo tiene el Sector Cooperativo como se muestra en la Tabla 1 y la entidad encargada de aunar, orientar y controlar el sector en el municipio es la Empresa Agroindustrial de Granos Gibara situada en la carretera Holguín-Gibara Km 17,5 en el Consejo Popular Floro Pérez estando entre sus principales producciones: las viandas, granos, hortalizas, frutas, leche y carne de ganado vacuno. Estas actividades productivas se desarrollan fundamentalmente en los Consejos Populares de Velasco I y II, Uñas, Floro Pérez y Arroyo Seco.

**Tabla 1.** Cantidad de formas productivas, áreas y su fuerza de trabajo.

<b>Formas productivas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Área total (ha)</b>	<b>Fuerza de trabajo</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Ubpc</b>	8	4383.21	200	160	40
<b>Cpa</b>	17	19013.1	340	270	70
<b>Ccs</b>	49	3459.4	4600	3400	1200
<b>Ueb</b>	2	248.7	120	85	35
<b>Total</b>	76	27104.41	5260	3915	1345

**Fuente:** Empresa Agroindustrial de Granos Gibara, 2019

Según el balance de la tierra realizado por GEOCUBA, la superficie agrícola del municipio es de 29 806.85 ha, de esta superficie se encuentran cultivadas 19 098.87 y sin cultivar el 10707.98 ha (pasto natural y tierras ociosas); con 3 formas productivas que comercializan directamente con las entidades hoteleras del municipio y junto a ello la Unidad Empresarial de Base (UEB) silvícola de Gibara que exporta anualmente 70 tn de carbón, una de sus principales producciones, así como aserrar la madera a la población, contando además con un total de 18 minindustrias de las cuales 16 se dedican a procesar condimentos, 1 productos encurtidos y 1 a la producción de pulpas de frutas, una planta de secado de granos, así como una UEB dedicada al procesamiento de carnes para la producción de embutidos con destino principalmente a los mercados turísticos.

El municipio cuenta con una gran diversidad de productos en los cultivos varios; con áreas de cultivos que presentan buenos rendimientos, aunque el déficit de sistemas de riego que sólo cubren 4811,2 ha (17,75 %) de la superficie agrícola; incide de manera negativa en la explotación eficiente del potencial con que cuenta, como se muestra en la

**Tabla 2.** Producciones de cultivos varios del municipio

Viandas	Hortalizas	Leguminosas	Frutas	Cítricos
Boniato	Tomate	F. Negros	Coco	Naranja
Yuca	Cebolla	F. Colorados	Mango	Limón
Ñame	Ajo	F. Carita	Guayaba	Toronja
Malanga	Pimiento	Garbanzo	F. Bomba	
P. Fruta	Calabaza	Soya	Piña	
P. Vianda	Pepino	Maní	Melón	
P. Burro	Col		Mango	

**Fuente:** Empresa Agroindustrial de Granos Gibara, 2019

Por su parte el desarrollo de la ganadería de forma general se ve afectado por los factores climatológicos; las producciones de ganado menor son mínimas, y no se aprovecha la ventaja de que estos son más resistentes a la sequía, sobre todo el caprino. De igual manera se desaprovechan las condiciones idóneas con que cuenta el municipio para el desarrollo de la pesca a pesar de contar con condiciones para ello.

**Tabla 3.** Composición de las producciones pecuarias

Carne vacuna	Carne aves	Carne ovina	Pescado	Huevos
Carne porcina	Carne cunícula	Carne caprina	Miel de abeja	Leche

**Fuente:** Empresa Agroindustrial de Granos Gibara, 2019

De forma general el municipio cuenta con una gran diversidad de productos como base para la exportación y sustitución de importaciones entre los que destacan:

- Granos y cereales; tubérculos, raíces y otras viandas; hortalizas y otros vegetales en estado natural o procesada; frutas naturales y procesadas; condimentos frescos o secos; flores, posturas de plantas frutales, forestales y ornamentales; plantas condimentosas, medicinales frescas o secas; semillas botánicas que incluyen plántulas y posturas de hortalizas; posturas de tabaco; caña de azúcar para alimento animal; productos no madereros del bosque entre ellos guano, palmiche, yaguas, resinas, bambú y semillas; madera en bolo, rolliza, aserrada, cuje para tabaco y cobijas, postes vivos, postes y traviesas; materia orgánica, humus de lombriz; subproductos de cosechas para alimento animal; forraje verde o seco; aceite de ajonjolí, de maní, de girasol, de palma de corajo y de otras plantas oleaginosas; animales vivos de ganado mayor y menor; carnes de ganado mayor y menor, en estado natural y procesada; cuero fresco, presalado, curtido y natural de ganado mayor y menor; huesos y vísceras; leche de ganado mayor y menor; carbón vegetal; leña para combustible; animales comerciales de trabajo; animales comerciales de ganado mayor en pie o en bandas a la industria cárnica; ganado genético y pie de cría de aves rústicas y sus huevos.

#### **Entorno institucional. (instituciones de regulación, de apoyo material y financiero, de servicios, de innovación y capacitación)**

La institución de regulación a nivel de provincia y país es el Ministerio de la Agricultura (MINAG), de apoyo material y financiero; Delegación Municipal de la Agricultura y el Banco de Créditos y Comercio (BANDEC), Grupo Empresarial de Logística Ministerio de la Agricultura (GELMA); de innovación y capacitación la Unidad Estratégica de Investigación y Capacitación de la Agricultura en Holguín (UEICAH) y el Centro Universitario Municipal, además cuentan con un alto potencial científico en la Empresa entre ellos Ingenieros Agrónomos, Veterinarios, Economistas, etc.

Instituciones que son poco aprovechadas por el sector en lo fundamental las orientadas a la innovación y la capacitación debido a la ausencia de relaciones formalizadas entre estas y la falta de visión del papel de la ciencia en los procesos productivos que impliquen la agregación de valor a productos de la actividad agropecuaria, la silvicultura y la pesca y para el desarrollo de la agroindustria como actividad económica que comprende la producción industrial y comercialización de productos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales.

#### **Mercado meta que se propone alcanzar**

En las proyecciones del municipio, los principales mercados que la empresa desea abastecer de forma regular y segura son: el polo turístico de Guardalavaca, los Mercados agropecuarios del municipio y el municipio cabecera, así como las ferias, pues aún las producciones son insuficientes para cubrir estas demandas. Entre sus principales clientes se encuentran: Combinado Lácteo, Combinado Cárnico, Planta Comercializadora y Frutas Selectas; para las cuales la Empresa Agroindustrial tiene un plan de entrega que se encuentra por debajo de las demandas actuales para la producción de productos terminados.

---

## **Principales productos que sustituyen importaciones o posibles exportaciones**

Entre los principales productos que en la actualidad se tienen identificados en la empresa para este fin se encuentran: el maíz, tomate, frijol, carne de res y miel de abeja, aunque desde el punto de vista de los autores, se le debe prestar atención a aquellos productos que son demandados por los polos turísticos, ya que son considerados como productos de exportación o que sustituyen importaciones, en el caso del Complejo Turístico Iberostar Gibara se determinaron las cantidades y variedades de productos que se consumen y que pueden ser producidas en el municipio. Se tuvo en cuenta las temporadas de mayor y menor afluencia de clientes, así como las cosechas; factores que provocan que la cantidad y variedad de los productos varíe como se muestra en el Anexo 2 Tabla 4

## **Valoración general de los problemas que afectan el spl agropecuario**

Para la determinación y valoración de los principales problemas que afectan al sector agropecuario del municipio se realizaron entrevistas a directivos vinculados con estas actividades, los cuales aportaron las siguientes opiniones:

- escasa base alimentaria para los animales,
- altas temperaturas y bajas precipitaciones; Baja natalidad animal,
- fluctuación de la fuerza de trabajo; Faltan piezas de repuestos para las maquinarias,
- atraso en la inversión de la Conductora del Trasvase,
- no se aprovecha el potencial de la pesca

Mediante entrevistas se pudo conocer que estos problemas tienen su origen en lo fundamental por la influencia de factores económicos, políticos y naturales internos y externos a los que se enfrenta el país y por tanto el municipio, lo cual limita la entrada de recursos al sector tanto financieros como materiales, provocando roturas reiteradas en los medios de producción, así como obsolescencia de las maquinarias e instalaciones, lo que retrasa o pospone las inversiones ocasionando el éxodo de trabajadores hacia otros sectores mejor remunerados y con mejores condiciones de trabajo, por otra parte, la mayor e importantes partes de las actividades productivas del sector se realizan a cielo abierto, lo que provoca dependencia de los factores climatológicos, afectando tanto los cultivos como a la ganadería.

## **Principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el spl**

El diagnóstico realizado al SPL escogido permitió identificar las siguientes:

### **Fortalezas**

Gran número de minindustrias; Trabajadores con experiencias en sus actividades; Potencial científico en su capital humano; Aprovechamiento de la silvicultura; Potencial para el desarrollo del sector; Municipio especializado en sectores de rápido crecimiento; Desarrollo del turismo; Potencial para la utilización de servicios y recursos de otras industrias; Sus pobladores.

### **Debilidades**

Áreas con sistemas de riego; Base alimentaria para los animales; Fluctuación de la fuerza de trabajo; Suelos ociosos con condiciones agropecuarias; Erosión de los suelos; Capacitación de los productores en los temas sobre SPL y CP; Aprovechamiento de las potencialidades pesqueras; Baja natalidad de los animales; Relaciones de articulación entre productores, industrias y mercados; Proyectos de DL con enfoque de CP; Aprovechamiento del potencial científico que posee el territorio; Competitividad territorial; Rehabilitación de los suelos.

### **Oportunidades**

Potencial de nuevos productos para la exportación; Declaración de Gibara como destino turístico de Cuba; Hermanamiento de Gibara con el municipio Español Prat de Llobregat; Es un municipio PADIT; Demanda de productos agropecuarios; Interés de la alta dirección del país y la provincia en el desarrollo de sectores claves de la economía del municipio (Agricultura, Materiales de la Construcción, Energía Renovable y Turismo); Desarrollo de eventos Internacionales en el municipio; Potencialidades en el territorio para las inversiones

### **Amenazas**

Situación climatológica; Atraso en la inversión en la Conductora Trasvase; Limitaciones de recursos materiales, financieros y técnicos; Drenaje y erosión de los suelos; Situación internacional inestable y agravada; Iniciativa de los organismos vinculados al sector para aprovechar sus potencialidades; Insuficiente información confiable, pertinente y consistente para la realización del diagnóstico; División político administrativa.

Mediante trabajo en grupo, de los resultados del diagnóstico se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI-Tabla 5) cuyo análisis arrojó un resultado total ponderado (RTP) de 2,45 mostrando un predominio de las debilidades sobre las fortalezas denotando que la situación interna del sistema es desfavorable influyendo en un mayor grado sobre los resultados del sistema; mientras que desde el punto de vista externo el resultado total ponderado que arroja la Matriz de Evaluación de Factores Eternos (MEFE-Tabla 6) fue de 267 lo que evidencia un predominio de las oportunidades sobre las amenazas lo que expresa que el sistema presenta una situación externa favorable, lo que indica que el SPL Agropecuario de Gibara tiene que con las oportunidades que le brinda el entorno formular estrategias y acciones que le permitan eliminar las debilidades y atenuar el efecto de las amenazas del entorno por lo que su estrategia de desarrollo hasta el 2030, ha de orientarse a estrategias de tipo Adaptativas a partir de su posición estratégica interna y externa:

**Cuadro1.** Resultados de la Matriz DAFO

	4	3	2,67	2,5	2	1
		<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>	
4						
3	<b>Fortalezas</b>	Estrategia Ofensiva			Estrategia Defensiva	
2,5 2,45						
2	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia Adaptativa (DO)</b>			Estrategia Supervivencia	
1						

**Fuente:** elaboración propia

Por lo que entre las estrategias a seguir en torno al fortalecimiento del SPL debe partir de tener en cuenta las:

**Cadenas productivas que tienen como eje primario la producción agropecuaria**

Las CP no son estructuras que se construyen desde el Estado, ellas existen desde hace mucho tiempo y siempre existirán de manera formal o informal; de ahí que por su contribución al desarrollo desde lo local, y por su contribución a la elevación de la calidad de vida de la población en el Plan de la Nación hasta el 2030 la producción de alimentos se encuentren entre los sectores estratégicos identificados para el futuro de la nación, por lo que no se pueden considerar como elementos separados del resto de la economía del país, sin embargo en la actualidad no existen políticas públicas que institucionalicen las CP en los territorios, sin embargo la voluntad política del país es que las mismas sean institucionalizadas a partir de identificación, diseño y completamiento de proyectos de DL que cierren las brechas en las relaciones de articulación.

Las investigaciones realizadas con anterioridad en el municipio Gibara y el diagnóstico del SPL Agrícola permitió identificar 31 CP en el sector y los subsectores objeto de estudio en estado incipiente al no estar la mayoría formalmente establecidas, en estas el cultivo de cada producto agrario y pecuario primario es óptimo por razones de vocación productiva de los suelos tanto para la alimentación humana como de los animales por lo que se pudieron definir oportunidades de inversión en estas, entre ellas se identificaron:

**Subsector de la agricultura**

**1. CP Derivadas de los granos:**

**Cadenas productivas de cultivo del frijol:** F. Negros, F. Colorados, F. Carita, Garbanzo, Soya.

**Cadena productiva de cultivo y procesamiento del Maíz.**

**2. CP Derivadas de las hortalizas:**

**Cadenas productivas de cultivo y procesamiento de hortalizas:** Tomate, Cebolla, Ajo, Pimiento, Calabaza, Pepino, Col.

**3. CP Derivadas de las frutas:**

**Cadenas productivas de cultivo y procesamiento frutas:** Coco, Mango, Guayaba, F. Bomba, Piña, Melón.

**Subsector de ganadería****4. CP Derivadas de la ganadería:**

**Cadenas productivas de la producción y procesamiento de carne animal:** Ganado vacuno, Ovino, Caprino, Porcino, Avícola y Cunícula (conejo).

**Subsector de silvicultura****5. CP Derivadas de la silvicultura:**

**Cadenas productivas de la producción de:** Flores, Plantas ornamentales, Posturas de árboles frutales, Posturas de árboles maderables y carbón vegetal.

**El ejemplo de la cadena productiva de la guayaba**

El impulso a esta cadena lo generó el equipo de dirección de la Unidad Empresarial de Base para la Producción y Comercialización de Conservas de Frutas y Vegetales Turquino de Holguín y en coordinación con el grupo de desarrollo Local se trabaja en su consolidación; esta empresa fue fundada antes del triunfo de la revolución en 1943; el 15 de diciembre de 1976 se ratifica su creación como empresa y en mayo del 2011 se crea la Empresa de Conservas de Vegetales con personalidad jurídica propia a la que quedó integrada la Unidad Empresarial de Base Turquino en Holguín; la misma a partir de las potencialidades identificadas entre las que se destacan: la incorporación a la cartera de la empresa de nuevas producciones; capacidad para elevar la producción de guayaba a 1000 tn de productos terminados con la tecnología actual; capacidad de incremento de la materia prima- pulpa de guayaba semielaborada a partir del encadenamiento; posibilidad de fomento de otras cadenas productivas: Maní, Fruta Bomba, Mango, Tomate y Vegetales; apertura de firma de contratos de cooperación y suministro con las diferentes formas productivas.

**Antecedentes de la cadena productiva de la guayaba**

Hasta el 2017 las producciones de guayaba en el municipio iban hacia diferentes destinos, en lo fundamental el mercado informal, por lo que durante 12 años la fábrica se mantuvo sin entrada significativa de esta materia prima, hasta ese año la UEB mantenía contrato con Acopio con producciones insuficientes que permitiera aprovechar la capacidad instalada en fábrica, por lo que se traía de otras provincias como Matanzas (Jagüey Grande) y Villa Clara con los correspondientes costos y gastos que ello entrañaba; en 2018 resultado de estudios realizados se comienzan a establecer relaciones de articulación con productores (municipio Gibara con 1 y luego se incorpora Calixto García con 2) que contaban con minindustrias transformadoras y se inicia la Cadena Productiva de la Guayaba, produciendo en ese año 500 tn de productos terminados a partir de la pulpa de guayaba semielaborada.

**La guayaba- generalidades**

Las guayabas (*Psidium*) son un género de unas 100 especies de árboles tropicales y árboles pequeños en la familia Myrtaceae, nativas del Caribe y América Central, del Sur y el Norte; es rica en vitaminas A, B, C siendo entre las frutas una de las que mayores niveles tiene de vitamina C por gramo por lo que es un antigripal natural; también es usada extensivamente en dulces, jaleas, mermeladas y jugos.

### Cadena productiva de la guayaba



**Fuente:** elaboración propia a partir de los resultados del análisis

El trabajo realizado ha traído como resultado a la UEB Turquino, hasta la fecha: el desarrollo de capacidades para el aseguramiento de los envases; la factibilidad de los precios, que son atractivos para los productores (6,40 CUP el kg de pulpa semielaborada); el suministro del aditamento tecnológico para las minindustrias que permitió lograr el llenado aséptico de la materia prima, lo que trajo consigo una mayor durabilidad, mejor conservación e inocuidad de la misma; los ingresos a las minindustrias fueron superiores a 1,8 millones de pesos lo que les permitió a estas invertir un por ciento en la compra de plantaciones en la provincia Ciego de Ávila ascendentes a 40 mil plantas y 10 hectáreas sembradas, con un valor ascendente a 400 mil pesos por este concepto por lo que, a partir de la diversidad de las plantas y los sistemas de clonación, a través de injertos y esquejes, ya comienzan a despuntar las posturas de las futuras plantaciones de guayaba; el Ministerio de la Agricultura amplió las capacidades de siembra para algunos productores asociados a cooperativas de frutales con 10 hectáreas logrando un rendimiento de 750 Kg de pulpa por tonelada de guayaba, lo que convertido en producción terminada, representa 1 tonelada de productos terminados.

El procedimiento empleado se aplicó en Consejos Populares de los municipios Banes, Antilla y Holguín con resultados que permitieron la identificación de SPL y encadenamientos productivos que sirven de base a la actualización de la Estrategia de Desarrollo Municipal, así como generar nuevas relaciones de articulación con la industria, posibilitando el aprovechamiento de las capacidades instaladas.

---

**Conclusiones**

- El análisis y síntesis de la literatura nacional e internacional permitió confeccionar el marco teórico-referencial de la investigación en las que se reconoce la importancia de los SPL para la transformación de la estructura económica territorial y el desarrollo territorial, sin embargo en las condiciones de la economía cubana en general y del municipio en particular es insuficiente su desarrollo, aplicación y normalización por los gobiernos locales que permita aprovechar el potencial endógeno con que cuentan.
- Los resultados del presente trabajo tienen su base en diagnósticos realizados en el 2016 en los municipios de la provincia Holguín, y con el fin de contribuir a convertir el municipio Gibara en municipio turístico, se aplicó en el 2018-19 la Etapa 3, pasos 3 y 4 del procedimiento, lo que permitió diagnosticar el SPL agropecuario en el municipio y su contribución a la sustitución de importaciones con base en el sector del turismo como sector estratégico en el municipio.
- El SPL diagnosticado permitió que se identificaran 31 cadenas productivas que tienen con eje primario en estado incipiente el sector de la agricultura, caza, ganadería y silvicultura y la selección para su desarrollo de la cadena productiva de la Guayaba y otras que están en proceso de formalización (tomate, maní, fruta bomba), que permita en el mediano y largo plazo convertirlos en productos para la exportación o de sustitución de importaciones a partir de que el desarrollo del SPLA y las CP como línea estratégica de la Estrategia de Desarrollo Municipal.

**Referencias bibliográficas**

- Aznar Sánchez, J. Á. (2011). Análisis sobre Sistemas Productivos Locales Agroindustriales. Cuadernos de estudios agroalimentarios, 07-10.
- Consejo de Administración Provincial. Informe de Desarrollo local y su impacto en la provincia Holguín. (2018).
- Madruga Torres, A. G. (2014). Los sistemas productivos locales en la gestión del desarrollo local en Cuba. Ciencias Holguín, XX (3), 1-12.
- Madruga Torres, A. G., Rojas Riverón, M., Clarke Bloomfield, M., & Sarmiento Rodríguez, Y. (2015). La Cadena de Valor y el Desarrollo Local. Razones para una propuesta de proyecto en la producción acuícola de Mayarí. Universidad de Holguín, sede "Oscar Lucero Moya".
- Mayán Sánchez, A. (2017). Diagnóstico prospectivo estratégico del municipio Gibara. Tesis en opción al título de Licenciada en Economía, Universidad de Holguín, sede Oscar Lucero Moya
- Naclerio, A. (2008). Sistemas Productivos Locales: Aspectos conceptuales. In M. d. E. Producción (Ed.).

- Naclerio, A. (2010). Sistemas Productivos Locales, Políticas Públicas Y Desarrollo Económico. In B. Aires (Ed.).
- Organización de Naciones Unidas. Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (2015) (pp. 1-40).
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Lineamientos de la Política Económica Y Social del PCC y la Revolución para el Período 2016-2021. Presentado en VII Congreso del PCC. La Habana: Editora Política. P. 6 y 29.
- \_\_\_\_\_ (2017). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. La Habana: Editora Política, p.5-25.
- Rendón Acevedo, J. A., & Forero Muñoz, J. D. (2014). Sistemas Productivos Locales: Estrategias Empresariales para el Desarrollo Semestre Económico, 17(35), 75-94.
- Albuquerque, F. (1999). Servicios empresariales y desarrollo económico local: una reseña temática.
- \_\_\_\_\_ (2004). El Enfoque del Desarrollo Económico Local. In O. I. d. Trabajo (Ed.).
- Acevedo, J., Gómez, M., y López, T. (2012). Análisis de la cadena de valor hortofrutícola del municipio Marianao en La Habana, Cuba. Ingeniería Industrial/ISSN1815-5936, (XXXIII).
- Bateman, A. (2016). Las Políticas Urbanas para el Aprovechamiento de Las Economías de Aglomeración y la Inclusión Productiva.
- Cárdenas, A. (2015). Encadenamientos Productivos: La Guía Práctica. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA, Administración de Empresas.
- Consejo de Administración Provincial. Visita de Trabajo al municipio Gibara. (2019).
- Fundación CODESPA. (2011). Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor.
- Giner Pérez, J. M., María Beneyto, J. S., & Fuster Olivares, A. (2006). Los Sistemas Productivos Locales en la Comunidad de Valenciana. In U. d. Alicante (Ed.), (pp. 109-126).
- Heyden, D. v. d., & Camacho, P. (2004). Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas. In C. I. d. C. p. e. D. Agrícola (Ed.).

- \_\_\_\_\_ (2006). Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas. In P. RURALTER (Ed.).
- Hernández, R. (2018). Minindustrias favorecen encadenamientos productivos. 7 de junio. Granma. Recuperado de [www.granma.cu](http://www.granma.cu)
- Hirschman, A. (1958). La estrategia del desarrollo económico. Fondo de Cultura Económica, México.
- Iglesias, D. (2002). Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario, 5-7. Recuperado de <http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-cadenasdevalor.pdf>.
- Isaza, J. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales, 9-25. Recuperado de <http://revistas.vexternado.edu.co/index.php./sotavento/article/view/1602>
- Madruga Torres, A. G. (2015). Aglomeraciones Productivas como Base para Los Sistemas Productivos Locales. Universidad De Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- Madruga Torres, A. G., & González Fontes, R. (2011). Diagnóstico de la estructura productiva de los territorios para generar alternativas que favorezcan encadenamientos productivos en las aglomeraciones. In U. d. H. O. L. Moya (Ed.).
- Oficina Nacional de Estadística e información. (2017). Anuario Estadístico de Holguín. Edición 2018.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, Tabloide de la UEB Gráfica Empresa de Periódicos.
- \_\_\_\_\_ (2017). Lineamientos de la Política Económica Y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Tabloide de la UEB Gráfica Empresa de Periódicos.
- Ramos Acero, J. C., & Solano Rincón, J. E. (2013). Eslabonamientos Productivos un Análisis de Características y Estructura Económica Regional en Colombia In E. C. D. I. J. GARAVITO (Ed.).
- Vergaray, P. (2013). Cadenas Productivas, Una mirada panorámica a CAMPOSOL.
- Villacorta R., I., Quiroga A., J. C., & Zubieta, J. (2006). Guía para la Elaboración de Estudios de Cadenas Productivas Locales.

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Clarke Bloomfield, M., Madruga Torres, A. G., Rodríguez Galindo , C. R., & Carballosa Ramírez, J. L. (2021). Sistemas productivos locales y encadenamientos productivos a favor del desarrollo local: El sistema productivo local agropecuario del destino turístico Gibara en holguín. Explorador Digital, 5(1), 437-457.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1512>



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**.



Recibido: 30-09-2020 / Revisado: 23-11-2020 / Aceptado: 14-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1513>



## **Análisis de la satisfacción de los estudiantes de la carrera de turismo de la Universidad de Matanzas con su proceso de formación en el curso 2018-2019.**

*Analysis of the satisfaction of the students of the tourism career of the University of Matanzas with their training process in the 2018-2019 academic year.*

Dr. C. Bisleivys Jiménez Valero.<sup>1</sup>, MSc. Manuel de Jesús Vázquez Garriga.<sup>2</sup> & MSc. Sandra Silvia Santoyo Sánchez<sup>3</sup>

### **Abstract**

The objective of this work is to evaluate the satisfaction of the students of the Tourism Career of the University of Matanzas with their training process in the 2018-2019 academic year. For this, the satisfaction survey that the Ministry of Higher Education applies once a year in all the university centers of the country is used. To this survey, as many columns as subjects are taught per academic year are added. The results obtained quantitatively show that student satisfaction ranges from 52% to 95%. As for the qualitative results and main suggestions are: more language training and longer hours of work practice. Based on the results obtained, it is determined that the applied survey is very general, making it difficult to obtain data that indicates the presence of possible improvements, which is why an investigation is carried out and a new survey is proposed to evaluate the satisfaction.

**Key Words:** Higher Education, University Satisfaction, University Quality, Training in Tourism.

### **Resumen**

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas. E-mail: bisleivys.jimenez@umcc.cu

<sup>2</sup> Máster en Administración de Empresas, Profesor Asistente de la Universidad de Matanzas. E-mail: manuel.vazquez@umcc.cu

<sup>3</sup> Máster en Administración de Empresas, Profesora Asistente de la Universidad de Matanzas. E-mail: sandra.santoyo@umcc.cu

El presente trabajo persigue como objetivo evaluar la satisfacción de los estudiantes de la Carrera de Turismo de la Universidad de Matanzas con su proceso de formación en el curso 2018-2019. Para ello se emplea la encuesta de satisfacción que aplica el Ministerio de Educación Superior una vez al año en todos los centros universitarios del país, a dicha encuesta se le agregan tantas columnas como asignaturas se imparte por año académico. Los resultados obtenidos cuantitativamente arrojan, que la satisfacción de los estudiantes oscila desde 52% hasta 95%. En cuanto a los resultados cualitativos y principales sugerencias se encuentran: más formación en idioma y mayores horas de prácticas laborales. A partir de los resultados obtenidos se determina que la encuesta aplicada es muy general por lo que se dificulta la obtención de datos que indiquen la presencia de posibles mejoras, de ahí que se realice una investigación y se proponga una nueva encuesta para la evaluación de la satisfacción.

**Palabras Clave:** Educación Superior, Satisfacción Universitaria, Calidad Universitaria, Formación En Turismo.

### Introducción

Conocer la satisfacción de los estudiantes con su proceso de formación constituye vital importancia para las universidades y directivos que dirigen carreras universitarias a nivel global (Valenzuela Rettig y Requena Magallanes, 2006; Castañeda Hernández y Alarcón Martínez, 2018; Sánchez Quintero, 2018; Pineda, Orellana y Castillo, 2019; Pecina Leyva, 2019).

La satisfacción del estudiante es el eje central de todos los procesos que se llevan a cabo en las universidades pues su principal función sustantiva es la docencia centrada en él. La calidad de las instituciones educativas puede ser observada desde distintos puntos, sin embargo, es necesario interrogar al estudiante pues es quien recibe la educación y las consecuencias de la calidad de la misma (Salinas Gutiérrez, Morales Lozano y Martínez Cambor; 2008).

Actualmente existe un creciente interés por conocer las expectativas que tienen los estudiantes universitarios acerca de las condiciones para mejorar su proceso educativo. Las investigaciones realizadas al respecto, se agrupan en dos tipos: las que se hacen para saber qué espera el estudiante de su universidad en general y aquellas que estudian las expectativas de los estudiantes sobre el proceso de enseñanza- aprendizaje (Pichardo Martínez et. al. 2007).

La satisfacción del estudiante es referida como elemento clave en la valoración de la calidad de la educación, se considera que uno de los indicadores más importantes para medir la calidad de la enseñanza tiene que ver con el grado de satisfacción de las personas involucradas en el proceso educativo (Zas, 2002).

La satisfacción del estudiante refleja la eficiencia de los servicios académicos y administrativos. Importante saber que los estudiantes manifiesten su satisfacción con las unidades de aprendizaje, con las interacciones con su profesor y compañeros de clase, así

como con las instalaciones y el equipamiento (Jiménez González, Terriquez Carrillo y Robles Zepeda, 2011).

Son los estudiantes los principales usuarios de los servicios universitarios, los destinatarios de la educación, son ellos los que mejor pueden valorarla, y, aunque pueden tener una visión parcial, sus opiniones no dejan de ser fruto de sus percepciones, influenciadas por expectativas, necesidades y por diversos factores, que sirven como indicador de mejoramiento de la gestión y el desarrollo de los programas académicos (Jiménez González, Terriquez Carrillo y Robles Zepeda, 2011).

En Cuba, el Ministerio de Educación Superior aplica anualmente una encuesta para conocer el grado de satisfacción de los estudiantes de pregrado con su proceso de formación en todas las universidades del país. Dicha encuesta, posee un total de 14 elementos que se evalúan de forma cuantitativa y al finalizar se propone al estudiante que emita tres sugerencias fundamentales que desearía realizar a la dirección universitaria, con el fin de mejorar la calidad de la formación.

En la política económica y social de Cuba (2017) establece en el lineamiento 120 que se debe: “continuar avanzando en la elevación de la calidad y el rigor del proceso docente-educativo”, así mismo la calidad de la educación constituye un eje fundamental en los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior y específicamente en la Universidad de Matanzas.

### Desarrollo

En la actualidad la carrera de turismo, en el curso 2018-2019 cuenta con las tres modalidades de estudio: curso diurno (CD), por encuentro (CPE) y educación a distancia (EDA) en la sede central. Los años académicos de 1ero a 3ero de CD y CPE estudian con el plan E y los años académicos de 4to y 5to de curso diurno, así como 4to del CPE y EDA estudian con el plan de estudios D. La matrícula actual de la carrera se observa en la (Tabla 1).

**Tabla 3.1:** Matrícula de la carrera de Turismo de la Universidad de Matanzas

Diurno	Matrícula	CPE	Matrícula	EDA	Matrícula
1er año	26	1er año	53	1er año	
2do año	27	2do año	51	2do año	
3er año	24	3er año	37	3er año	1
4to año	32	4to año	7	4to año	
5to año	19	5to año		5to año	
		6to año		6to año	1
<b>Total</b>	<b>128</b>		<b>148</b>		<b>2</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

En total existen en las tres modalidades 280 estudiantes.

La carrera de Turismo responde al encargo social y favorece al desarrollo socioeconómico del territorio. Da respuesta directa a las necesidades tanto de investigación como prácticas, del gobierno en la provincia y de la Delegación Territorial del Ministerio de Turismo, mediante la solución del banco de problemas del territorio, así como, mediante las tareas de impacto de los estudiantes.

La carrera recibe estudiantes con altos promedios académicos en las enseñanzas precedentes y en los exámenes de ingresos, lo que permite profundizar en los niveles de impartición de la docencia y en la orientación del estudio individual, lo que, al mismo tiempo, incide en una mejor preparación profesional para estos jóvenes. Esta característica específica de los estudiantes de la carrera constituye una exigencia para elevar el nivel científico técnico y la preparación pedagógica, académica e investigativa del claustro de profesores.

Las estrategias educativas evidencian la cantidad de actividades realizadas por los estudiantes, en las cuales se evalúa la responsabilidad de cada estudiante ante la tarea realizada y la calidad de las mismas. En este curso se han obtenido tres premios nacionales de estudiantes en el Festival de Artistas Aficionados en las modalidades de teatro (oro) y fotografía (plata y bronce). Se obtuvo por un estudiante de 4to año CD premio relevante a nivel de UM en el Festival de la Clase. Se han logrado participaciones de estudiantes en varios eventos provinciales, nacionales e internacionales. Los resultados en deporte los lidera una estudiante de 3er año del CD en la modalidad de ajedrez, llegando hasta el nivel nacional.

Para el desarrollo de la investigación se sigue un conjunto de siete pasos, los cuales se explican a continuación:

**Paso 1:** Aplicación de encuestas de satisfacción por año académico

En este paso se le agregan a las encuestas de satisfacción del Ministerio de Educación Superior en Cuba tantas columnas como asignaturas tenga el año académico, donde se le establece al estudiante que debe otorgar una puntuación para cada asignatura de forma independiente según la escala (Anexo 1). Una vez elaborada las encuestas en correspondencia con las asignaturas del año académico se procede a la aplicación de las mismas. Es válido especificar que esta investigación sólo se concentra en la modalidad de curso diurno.

**Paso 2:** Procesamiento de las encuestas

Para el procesamiento de la encuesta se utilizó la plantilla de procesamiento que emite el Ministerio de Educación Superior en Cuba soportado en el microsoft excel.

**Paso 3:** Análisis cuantitativo de los resultados

En este paso, se presentan los resultados cuantitativos, de forma resumida por año académico, o sea, las puntuaciones que recibieron las asignaturas a partir del criterio individual de los estudiantes. En este paso se utilizan los gráficos del microsoft excel.

**Paso 4:** Análisis cualitativo de los resultados

En este paso se realiza un análisis ponderado de las sugerencias emitidas por los estudiantes y para ello se utilizan las tablas de frecuencias.

**Paso 5:** Propuestas de mejora

Sobre la base de los resultados del paso 3 y 4 se proponen mejoras a implementar de forma inmediata, o para el próximo curso o para un horizonte de tiempo más al futuro.

**Paso 6:** Estudio bibliográfico de propuestas de encuestas de satisfacción universitaria

Análisis de varias bibliografías con el objetivo de mejorar las insuficiencias que presenta la encuesta aplicada y conocer qué se mide a nivel internacional con respecto a la formación profesional de pregrado. En este paso se utilizan tablas de comparaciones.

**Paso 7:** Elaboración de nueva encuesta de satisfacción universitaria

Se presenta la nueva encuesta elaborada con el fin de evaluar la satisfacción de los estudiantes con su proceso de formación a nivel de año académico con énfasis en las asignaturas de forma independiente.

Los resultados obtenidos son:

**Paso 1:** se aplicó la encuesta a los cinco años de la carrera y a la cantidad de estudiantes que se refleja en la Tabla 2. En total se aplicó la encuesta al 93,75% de la población, pues hubo estudiantes por año académico que no se encontraban en el aula a la hora de la aplicación de la encuesta.

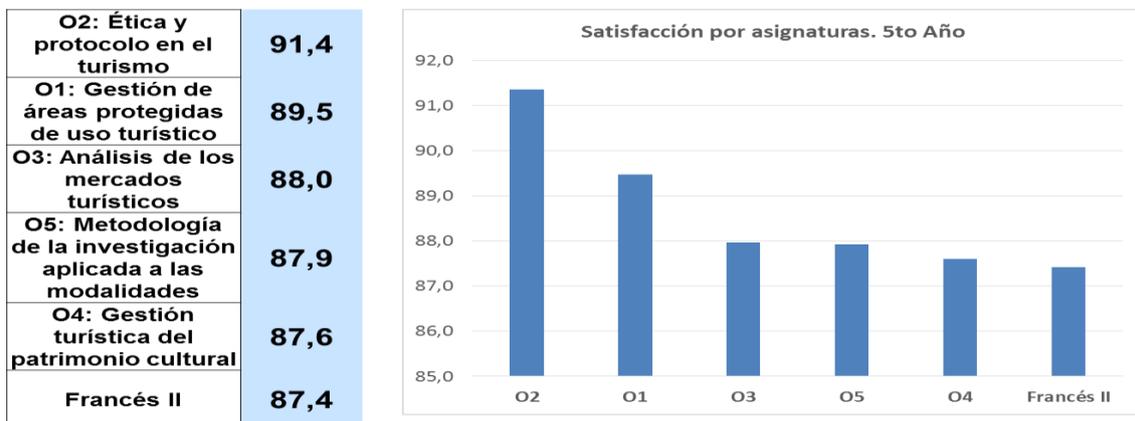
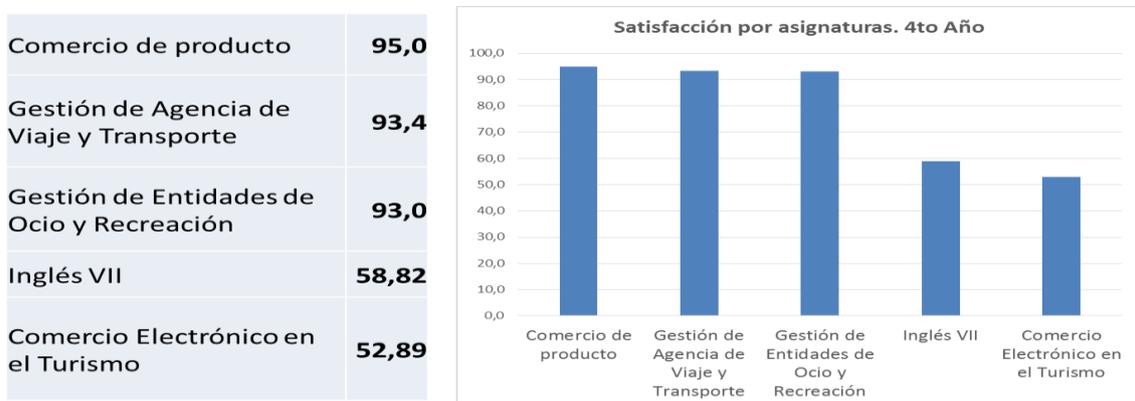
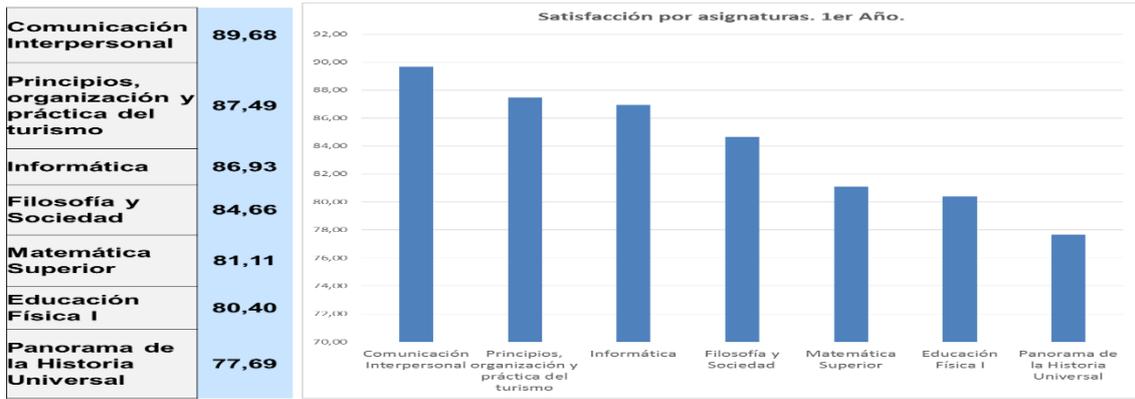
**Tabla 2:** Cantidad de estudiantes que se les aplicó la encuesta de satisfacción

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	Total
<b>Estudiantes encuestados</b>	24	26	23	30	17	<b>120</b>
<b>Matrícula total del año</b>	26	27	24	32	19	<b>128</b>
<b>% que representa</b>	<b>92.3</b>	<b>96.3</b>	<b>95.8</b>	<b>93.75</b>	<b>89.4</b>	<b>93.75</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Paso 2:** se utilizó el microsoft excel y los resultados se presentan de forma independiente en el paso 3.

**Paso 3:** se presentan los resultados por año académico en las gráficas siguientes:



**Paso 4:** se presentan en la Tabla 3 los resultados cualitativos obtenidos de la aplicación de la encuesta.

**Tabla 3:** Resultados cualitativos obtenidos con la aplicación de la encuesta

Inconformidades de los estudiantes	Frecuencia
Priorizar el idioma inglés y francés e impartir otros idiomas	23
Incrementar las prácticas laborales	21
Utilizar el idioma inglés en el resto de las asignaturas para incentivar la práctica	5
Incrementar y/o actualizar la disponibilidad de la bibliografía o que al menos sea de fácil acceso	4
Vincular la asignatura con el perfil profesional	3
Libre y fluido acceso a internet	2
Tener más actividades recreativas, culturales y / o extensionistas dentro de la universidad	2
Eliminar las conferencias en el horario de la tarde	1
Adecuar la Educación Física al perfil del profesional	1
No perder el tiempo con tareas de impacto	1
Incrementar las tareas de Impacto	1
Recibir educación física solo en primer año	1
Mayor asistencia de profesores a clases y mantener la calidad de los profesores y de las clases que imparten	1
Eliminar o sustituir asignaturas innecesarias de la carrera	1
Incrementar el número de asignaturas más útiles a la carrera	1
No puesta en práctica por las entidades de los resultados de los trabajos realizados	1

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede observar existen 69 inconformidades de los estudiantes con su proceso de formación, donde el 64 %están concentradas en: mayor impartición de idiomas extranjeros y aumento de horas de práctica laboral.

#### **Paso 5:** Propuestas de mejora

Sobre la base de los resultados anteriores se proponen un conjunto de mejoras

**Tabla 4:** Propuestas de mejora para mejorar la satisfacción de los estudiantes con su proceso de formación

Objetivo	Acciones propuestas		
	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Mayor impartición de idiomas extranjeros	<p>- Realizar alianzas estratégicas con MINTUR que especialistas idiomas impartan clases</p> <p>- Buscar en el territorio especialistas interesados en impartir clases en la Universidad</p>	<p>-Formar personal preparado en la Universidad y que mediante mecanismos establecidos brinden docencia a estudiantes de turismo</p> <p>-Aumentar los idiomas que se imparten en la carrera</p>	<p>-Brindarle al estudiante como mínimo cinco idiomas en los años de estudios de preparado</p> <p>-Formar personal que pueda impartir docencia en una variedad de idiomas</p> <p>-Impartir clases de la especialidad en idiomas extranjeros</p>
Aumento de horas de práctica laboral	<p>-Analizar el Plan del Proceso Docente y realizar una distribución equitativa de horas de práctica laboral</p> <p>- Identificar por los profesores horas de vínculos con entidades del sector por asignaturas</p>	<p>- Mayor preparación de los profesores de la carrera en aspectos propios del sector del turismo</p> <p>- Establecer un conjunto de horas de vínculo de entidades del sector por asignaturas</p>	<p>- Hacer coincidir las clases de los estudiantes lo más cercano posible a las entidades del sector en las cuales se desempeñarán una vez graduados</p>

**Paso 6:** Estudio bibliográfico de propuestas de encuestas de satisfacción universitaria

Este paso se lleva a cabo, pues al observar con anterioridad no se puede incidir en la mejora y gestión de manera directa en las asignaturas por año académico pues la encuesta utilizada mide aspectos muy generales de la educación superior en el año académico y hace insuficiente la gestión pedagógica de mejora de la calidad. Por lo que se realiza una búsqueda bibliográfica sobre encuestas de satisfacción aplicadas a estudiantes de pregrado en universidades de América (México, Chile) y Europa. Se elaboró una matriz para determinar los elementos comunes entre los diferentes trabajos consultados (10). Se definieron 4 variables a medir: profesor, estudiante, el local de clases y la asignatura.

**Paso 7:** Elaboración de nueva encuesta de satisfacción universitaria

Se presenta la nueva encuesta elaborada con el fin de evaluar la satisfacción de los estudiantes con su proceso de formación a nivel de año académico con énfasis en las asignaturas de forma independiente. Para ello se utiliza una escala Likert de 5 puntos (donde 5 indica totalmente satisfecho y 1, insatisfecho).

Estimado estudiante:

A continuación, se presenta un cuestionario para medir el nivel de satisfacción de usted con las asignaturas que recibió durante el semestre/trimestre académico que acaba de finalizar. Su respuesta es muy valiosa para el futuro mejoramiento del plan de estudios de su carrera.

## 1. Sobre el profesor de la asignatura:

- Se presenta a las clases con puntualidad
- Prepara bien las clases con antelación
- Es claro y ordenado en sus explicaciones
- Utiliza recursos didácticos en sus explicaciones
- Es capaz de aclarar las dudas de los estudiantes
- Ofrece tiempo para las consultas con los estudiantes
- Se dirige a los estudiantes con respeto
- Fomenta la participación, el trabajo en equipo y el diálogo durante las clases
- Es abierto a sugerencias

## 2. Satisfacción con la asignatura:

- Disponibilidad de bibliografía actualizada
- Se aprovecha el tiempo del proceso docente
- Se ajustan correctamente los horarios de clases

## 3. Sobre el salón de clases:

- Son adecuadas las condiciones del aula (iluminación, limpieza, sillas, mesas, ventilación)

## 4. Sobre el estudiante:

- Asiste a clases con puntualidad
- Se motiva con el proceso docente de la asignatura
- Dedicar tiempo extra clase para el estudio y el repaso
- Consulta la bibliografía y los medios indicados por el profesor
- Emplea las tecnologías disponibles en sus estudios
- Aprovecha al máximo el tiempo de la clase
- Hace uso de las consultas al profesor

5. Si pudiera usted, volvería a matricular esta asignatura

6. Sugerencias y comentarios

Se espera que con la aplicación de esta encuesta arrojen resultados más concretos con cada asignatura por año académico y se puedan trazar acciones más fiables que puedan medir su gestión.

### **Conclusiones**

- Se aplica la encuesta de satisfacción del profesional del Ministerio de Educación Superior modificada a los años académicos del curso diurno de la carrera de Turismo en la Universidad de Matanzas y se obtienen resultados cuantitativos que oscila desde 52% hasta 95%.
- Los resultados cualitativos arrojados tras aplicar la encuesta de satisfacción del profesional del Ministerio de Educación Superior modificada a los años académicos del curso diurno de la carrera de Turismo en la Universidad de Matanzas se concentran en: mayor impartición de idiomas extranjeros y aumento de horas de práctica laboral.
- Se determina que la encuesta del Ministerio de Educación Superior que se emplea para medir la satisfacción del profesional es muy general y no permite realizar mejoras en la gestión pedagógica por asignaturas.
- Se realiza un análisis de encuestas de medición de la satisfacción de estudiantes de pregrado con su proceso de formación a nivel internacional. Se propone una nueva encuesta para medir la satisfacción estudiantil universitaria con 4 variables fundamentales a medir: profesor, estudiante, el local de clases y la asignatura.

### **Referencias bibliográficas**

Castañeda Hernández, G. y Alarcón Martínez, G. (2018). Evaluación de la satisfacción de alumnos de educación superior del Centro Universitario Sur de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. *Revista Innovaciones de Negocios*, volumen 15, número 30. UNAL, México. ISSN: 2007-1191.

Consejo de Estados (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Tabloide II. La Habana, Cuba.

Jiménez González, A.; Terriquez Carrillo, B. y Robles Zepeda, F. J. (2011). Evaluación de la satisfacción académica de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Nayarit. *Revista Fuente*. Año 3. Número 6. ISSN 2007 – 0713.

- Pichardo Martínez, M. del C.; et. al. (2007). El estudio de las expectativas en la universidad: análisis de trabajos empíricos y futuras líneas de investigación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, volumen 9, número 1.
- Pecina Leyva, R. M. (2019). Calidad educativa y su impacto en la satisfacción del estudiante universitario. *Revista Electrónica sobre Ciencia, Tecnología y Sociedad*, volumen 6, número 11. ISSN: 2448-6493.
- Pineda, R.; Orellana, F.; y Castillo, G. (2019). Percepción sobre la satisfacción del estudiante de educación superior con los servicios educativos que recibe. *Revista Técnica Tecnológica*, volumen 1, número 1.
- Salinas Gutiérrez, A.; Morales Lozano, J. A; y Martínez Cambor, P.; (2008). Satisfacción del estudiante y calidad universitaria: un análisis explicatorio en la unidad académica multidisciplinaria agronomía y ciencias de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. *Revista de Enseñanza Universitaria*. Número 31.
- Sánchez Quintero, J. (2018). Satisfacción estudiantil en Educación Superior: validez de su medición. Santa Marta; Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 136 páginas.
- Valenzuela Rettig, A. C. y Requena Magallanes, C. M. (2006). Grado de satisfacción que perciben los estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile, respecto a los métodos de enseñanza y aprendizaje utilizados, evaluaciones, organización de carreras, equipo docente e infraestructura de dicha facultad. Universidad Austral de Chile. Tesis en opción al Grado de Licenciado en Administración. 24 páginas.
- Zas, B. (2002). La satisfacción como indicador de excelencia en la calidad de los servicios de salud. Publicado en la *Revista Electrónica Psicología Científica* <http://psicologiacentifica.com>.

---

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Jiménez Valero, B., Vázquez Garriga, M. de J., & Santoyo Sánchez, S. S. (2021). Análisis de la satisfacción de los estudiantes de la carrera de turismo de la Universidad de Matanzas con su proceso de formación en el curso 2018-2019. *Explorador Digital*, 5(1), 458-469. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1513>



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**.



Recibido: 01-10-2020 / Revisado: 24-11-2020 / Aceptado: 15-12-2020 / Publicado: 02-01-2021

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1514>



## La incidencia de los eventos científico técnicos en los activos intangibles de sus actores. Caso de estudio: pedagogía 2019

*The incidence of technical scientific events on the intangible assets of its actors. Case study: pedagogy 2019*

Lic. Ailim Sánchez Fernández.<sup>1</sup>

### Abstract

The events as communicative pieces respond fully to the Knowledge Society, and their effectiveness for the acquisition of this is specified to a large degree in those with scientific-technical themes. However, if this benefit is completely explicit for the participants, texts or publications of this impact do not appear in the same way in the organizing actors of the same. In Cuba, specifically, business and public, tourist and non-tourist entities are integrated in the organization and execution of scientific and technical events, so that the economic benefits, tangible although they constitute an economic requirement of the country, are not unique, and the intangibles They point to a strategic vision. This situation promotes the general objective of the research defined as Identifying the benefits provided by technical scientific events to the development of intangible assets of its actors and the destination of Havana, whose fulfillment supports its application in the XVI Edition of the International Congress of Pedagogy as case study.

To fulfill this objective, theoretical methods such as bibliographic and documentary analysis and empirical methods were used, such as the application of surveys to eventists and conducting interviews with specialists from the different actors in the management of events. The results achieved form a guideline to be followed for the evaluation of other congresses with a similar nature and provide visibility to the importance of events of this nature, by determining that they contribute to the development of the human, structural and relational capital of their actors.

**Keywords:** Knowledge, Intangibles, Scientific-Technical Events, International Pedagogy Congress, Actors Of The Event

### Resumen

<sup>1</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, ailim931204@gmail.com

Los eventos como piezas comunicativas responden plenamente a la Sociedad de Conocimiento, y su efectividad para la adquisición de este se concreta en amplio grado en aquellos con temáticas científico técnicas. Sin embargo, si este beneficio es totalmente explícito para los participantes, no aparecen de igual forma textos o publicaciones de este impacto en los actores organizadores de los mismos. En Cuba, específicamente, se integran en la organización y ejecución de eventos científico técnico, entidades empresariales y públicas, turísticas y no turísticas, por lo que los beneficios económicos, tangibles aunque constituyan una exigencia económica del país, no son únicos, y los intangibles apuntan a una visión estratégica. Esta situación promueve el objetivo general de la investigación definido como Identificar los beneficios aportados por los eventos científico técnicos al desarrollo de los activos intangibles de sus actores y el destino La Habana, cuyo cumplimiento sustenta su aplicación en la XVI Edición del Congreso Internacional de Pedagogía como estudio de caso.

Para el cumplimiento de este objetivo se emplearon métodos teóricos como el análisis bibliográfico y documental y empíricos como la aplicación de encuestas a eventistas y la realización de entrevistas a especialistas de los diferentes actores en la gestión de los eventos. Los resultados alcanzados conforman una pauta a seguir para la valoración de otros congresos con naturaleza similar y brindan visibilidad a la importancia de los eventos de esta naturaleza, al determinarse que contribuyen al desarrollo del capital humano, estructural y relacional de sus actores.

**Palabras Clave:** Conocimiento, Intangibles, Eventos Científico Técnicos, Congreso Internacional Pedagogía, Actores del Evento

### **Introducción**

La realización de eventos, satisface en primera instancia una necesidad comunicativa y adopta en función de esta, dinámicas diferentes. El comportamiento de estos encuentros humanos, hoy en parte digitalizados, mostró un amplio desarrollo en el Siglo XX, incidido por los procesos tecnológicos, económicos y sociales, que se produjeron en ese marco temporal y continúan en la actualidad, a tal punto de definir un nuevo profesional: Organizador Profesional de Congresos/Eventos (OPC/OPE) y una modalidad turística, de hecho vinculados desde la génesis al nacimiento del turismo como negocio: Thomas Cook, el viaje organizado y la reunión de alcohólicos anónimos. De tal forma, que siendo los eventos motivación de viaje, se conforma como un negocio para empresas, destinos turísticos y un conjunto de instituciones vinculadas a la actividad que conforman una cadena productiva sui generis.

Múltiples autores han abordado los impactos positivos del Turismo de Eventos, sin embargo, las investigaciones son aún insuficientes de forma general, así como en el entorno cubano. Si bien, por una parte, el extinto Buró de Convenciones de Cuba, diseñó el Sistema de Estadísticas Complementario para Eventos e Incentivos, desactivado después de la desaparición de este órgano, la evaluación del impacto de los eventos, desde el punto de vista cualitativo, continúa siendo una asignatura pendiente en el país.

De hecho los eventos, los flujos turísticos que generan y por tanto los ingresos han sido catalogados como Turismo Alternativo, Turismo Profesional o Turismo Especializado, soslayando los enfoques convencionales del turismo y de alguna forma aproximándose a la sostenibilidad. No obstante, esta queda limitada a elementos cuantitativos y económicos aun cuando en su propia definición comprende aquellas actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural y social, y con los valores de una comunidad, que permiten disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes, donde la relación entre el turista y la comunidad es justa, y donde los visitantes tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje (<http://www.turismo-sostenible.org>). Gandara (2001), coherente con los elementos anteriores introduce en la definición de sostenibilidad de los destinos turísticos, el adecuado desarrollo y la acertada gestión de un destino.

Varios autores, especialmente para los eventos, entre los que se encuentra Eulogio Rodríguez (2001), han destacado la multiplicidad de aristas de los impactos positivos de los flujos que ellos motivan, al plantear que “la contribución del turismo de eventos al desarrollo turístico de cualquier país es incuestionable. No solo por el volumen de ingresos y de turistas se resume su significativa contribución, sino también como promotor del turismo y conformador de una nueva imagen, acerca de un destino, es ahí quizás donde radica la mayor importancia estratégica que tiene y tendrá esta modalidad para presentes y futuras generaciones”, mientras que Getz (2008) a su vez valora a los eventos como un importante motivador de turismo, una figura prominente en los planes de desarrollo y marketing, y apunta a la importancia creciente de los mismos para la competitividad del destino. Este último postulado remite a la conceptualización de los destinos turísticos y la estrecha relación que existe entre la competitividad de los mismos y la de los actores residentes, por lo que más allá de la sostenibilidad del evento en sí, determinada en cierta medida desde el año 2012 a partir de la Norma ISO 20121, es necesario estudiar el cómo inciden los eventos en la competitividad de los actores y del destino mismo, cómo contribuyen a crear y fortalecer fundamentos de ventajas competitivas en un entorno determinado, bajo la consideración de la paridad competitividad - sostenibilidad. “El turismo es resultado de las condiciones económicas, políticas y sociales de una sociedad en un momento específico, por ello depende del estilo de desarrollo en el que se inserte. Para un desarrollo factible del turismo sostenible, la cuestión es la identificación de las necesidades sociales.” (Bertoni, 2008).

En la actualidad, y definido hace más de dos décadas por Drucker (1993) en el contexto nación, la clave para la construcción de la riqueza es el conocimiento, de tal forma que se relaciona el conocimiento como fuente de ventajas competitivas de las instituciones, si bien la literatura actual se enfoca en gran parte a las organizaciones empresariales. Una revisión bibliográfica realizada por un colectivo de autores, resume que “Actualmente se acepta que, en las sociedades económicamente desarrolladas y tecnológicamente avanzadas, el conocimiento constituye un pilar básico en la creación de ventaja competitiva... En este nuevo escenario socioeconómico así configurado, la capacidad de generación de riqueza de las empresas no se entiende ya relacionada con la eficiencia en

la gestión de los activos materiales; muy al contrario. La generación y el mantenimiento de ventajas competitivas, que determinan la capacidad de creación de valor para los propietarios, están estrechamente vinculados a la realización de inversiones intangibles y a la eficiencia con la que se gestionan los denominados activos intangibles”. (García, Simo, & Joan Mundet, 2004)

Los eventos por su parte como piezas comunicativas responden plenamente a esta Sociedad de Conocimiento, y su efectividad para la adquisición de este se concreta en amplio grado en aquellos con temáticas científico técnicas. Sin embargo, si este beneficio es totalmente explícito para los participantes, no aparecen de igual forma textos o publicaciones de este impacto en los actores organizadores de los mismos. En Cuba, específicamente, se integran en la organización y ejecución de eventos científico técnico, entidades empresariales y públicas, turísticas y no turísticas, por lo que los beneficios económicos, tangibles aunque constituyan una exigencia económica del país, no son únicos, y los intangibles apuntan a una visión estratégica.

Se define así el objetivo general de la investigación Identificar los beneficios aportados por los eventos científico técnicos al desarrollo de los activos intangibles de sus actores y el destino La Habana.

Para el cumplimiento del mismo, se tomó como caso de estudio el Congreso Internacional Pedagogía 2019, a partir de su carácter de evento de diseño propio (generado por una institución nacional), su madurez (dieciséis ediciones), su tamaño (megaevento) y la coherencia del tema con la imagen orgánica país.

La investigación constituye, según conocimiento de la autora, el primer ejercicio para una evaluación de esta naturaleza de un evento, toda vez, que aun con las interacciones y coordinaciones existentes entre la sede, la agencia y el comité organizador, construidas en las múltiples ediciones del evento en estudio, los intereses con relación al mismo son diferentes, y en función de los mismos se valora en cada institución. De tal forma, que la metodología empleada puede ser punto de partida para análisis similares en eventos de interés.

## **Desarrollo**

Para el cumplimiento del objetivo anteriormente expuesto se definió un procedimiento metodológico, el cual, de conjunto con sus contenidos se detalla a continuación:

- 1) **Caracterización del Evento:** Diseñado en 1986 por el Ministerio de Educación (MINED) a partir de la idea y liderazgo del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, para que educadores de Cuba y el mundo intercambien experiencias, dialoguen y polemiquen, basados en el respeto a la diversidad de opiniones, construyan un mundo mejor, el Congreso Internacional Pedagogía es uno de los eventos internacionales más antiguos y prestigiosos de la cartera cubana, el de mayor participación que ha contado en total con la presencia de más de 78 000 educadores de América Latina y otras partes del mundo. El Congreso se convierte en una expresión y vía del cumplimiento de la misión del MINED de dirigir,

ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en la actividad educacional, excepto en la Educación Superior; para lo cual ha dirigido sus esfuerzos al perfeccionamiento del sistema nacional, a la consolidación de la formación y superación del claustro de profesores y a darle integralidad al sector, en armonía con los requerimientos del desarrollo económico y social del país, convirtiendo los centros educacionales en instituciones culturales de la comunidad. Tanto por el volumen, como por el número de ediciones celebradas, el Congreso Internacional Pedagogía constituye un evento de diseño propio exitoso, que justifica su elección como caso a estudiar en los eventos científicos técnicos del país. El evento está íntimamente vinculado con la imagen país (Educación) y se clasifica como “grande” solo con la participación extranjera (más de 1 000 participantes) y como “mega-evento” con participación total (incluyendo nacionales).

El Congreso Internacional Pedagogía 2019, celebrado del 4 y al 8 de febrero, en su XVI edición y bajo el lema: “Por la unidad de los educadores”, socializó resultados científicos y buenas prácticas del quehacer de miles de profesionales de la educación que dan respuesta a los apremiantes problemas relativos a la Educación para lograr una educación de calidad desde una dimensión integradora, dirigida a contribuir decisivamente en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Contó con la presencia de 44 países de los cuales 1 308 fueron delegados, 9 delegados no presenciales, 12 expositores y 21 invitados, para un total de acreditados de 1 350.

- 2) Identificación de los actores del Evento: Palacio de las Convenciones (sede), MINED (Comité Organizador), Cubatur (Agencia de Viajes receptiva) y Delegación de la Habana, Mayabeque y Artemisa (Gestor de destino).
- 3) Definición de los conceptos básicos

**Beneficios intangibles:** Son aquellos que se obtienen por la mejora del capital humano, estructural y relacional de los actores fundamentales del evento, o sea que favorece la creación y flujo del conocimiento, la capacidad de innovación, los canales de distribución, la accesibilidad al mercado, la imagen de marca, la lealtad y captación de clientes y las alianzas estratégicas. (Pujol & Maroto, 2003), (Villa, 2014).

Las economías nacionales han sufrido una transformación y han dejado de guiarse por criterios propios de la era industrial para apoyarse en los nuevos modelos de la era del conocimiento, donde el capital intelectual juega un papel decisivo en el desarrollo de los países. Por ejemplo, Holanda fue pionera en la inclusión en las cuentas nacionales de las inversiones en activos intangibles y las oficinas de estadística de países como Italia o Suecia efectúan estudios periódicos sobre las inversiones en intangibles a nivel macroeconómico. Malgor (2013)

El capital intelectual, entendido como el conjunto de activos de un territorio que, careciendo de naturaleza física o financiera, generan o pueden generar desarrollo sostenible, solos o en conjunción con otros, presenta seis dimensiones: capital turismo, capital actividad económica, capital social, capital medioambiental, capital

administración pública y capital formación y desarrollo. Cada una de estas seis dimensiones integra elementos intangibles, estratégicos para el crecimiento, el progreso y el bienestar de los habitantes de cada espacio a promover: la calidad de sus alojamientos turísticos, la productividad y competitividad de sus empresas, el empleo, la vivienda, la cultura, la calidad del aire, la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales, la eficiencia de sus instituciones públicas, la educación, la implantación de nuevas tecnologías, etc.

Según Malgor (2013), todo territorio, para ser competitivo, debería estudiar y administrar adecuadamente su capital intelectual o intangible, ya que en la actualidad se sabe que tiene más importancia la manera en que se gestionan los recursos que los propios recursos, y que de esa gestión se obtiene una mejor comprensión de sus elementos diferenciales, lo que a su vez genera mayor bienestar social y ventajas competitivas respecto a otras regiones.

Según Santander Convention Bureau, cuya ciudad en 2018 presentó cifras positivas como destino MICE, para seguir con esta línea de crecimiento, “los profesionales de esta industria creen necesario una mejora de las comunicaciones con la región”. Para el 2019, dentro de su estrategia se planificó mantener la progresión llevando a cabo una fuerte apuesta por la cultura y la singularidad de contar en un radio de 500 metros con importantes atractivos turísticos.

El informe del Spain Convention Bureau (SCB) ofrece un análisis cualitativo de la situación del sector, que parte de la opinión de los 57 destinos que lo constituyen. Entre los principales puntos fuertes identificados en Revista Hosteltur (2020) se encuentran:

1. Ofertas existentes en turismo de reuniones, tanto de infraestructuras específicas como de oferta complementaria.
2. Posicionamiento del sector, percepción del destino por parte del mercado internacional.
3. La amplitud de la oferta dado por la variedad de destinos que se pueden ajustar a las diferentes demandas, con conectividad entre ellos, con percepción de seguridad y atractivo, con buena relación calidad/precio, con infraestructuras renovadas y variedad de actividades complementarias.
4. Para progresar en este ámbito, el sector debe adaptarse a la demanda, actualizarse y responder a las necesidades del cliente de forma rápida. Cada vez se buscan más experiencias nuevas e impactantes
5. Potenciar los destinos de tamaño medio y bajo
6. Mejorar en la captación de reuniones internacionales. Entre los factores en los que se detecta capacidad de mejora, juega también un papel fundamental una mayor promoción, algo que demandan todos los destinos.

De manera general, se define como beneficios intangibles a aquellos que se obtienen por la mejora del capital humano, estructural y relacional de los actores fundamentales del evento, o sea que favorece la creación y flujo del conocimiento, la capacidad de innovación, los canales de distribución, la accesibilidad al mercado, la imagen de marca,

la lealtad y captación de clientes y las alianzas estratégicas (Pujol & Maroto, 2003), (Villa, 2014). Dónde:

- El Capital Humano, es la fuerza que hay detrás del intelecto humano y la innovación de una empresa (Martínez, 2003), el conocimiento que poseen las personas, su capacidad de aprender, experiencias, creatividad, su actitud (motivación de los empleados y capacidad de liderazgo de la alta dirección) y demás características que hacen parte del talento humano en la organización. (Villa, 2014)
  - El Capital Estructural es el conjunto de activos intangibles capaces de generar conocimiento, ubicados en el ámbito de acción de la organización. Este conocimiento se presenta en forma explícita, codificada y sistematizada, a la vez que es interiorizado por la Organización mediante un proceso formal que opera a través de la creación de una sucesión de rutinas organizativas o de pautas de acción que van siendo sistematizadas y socializadas por la Organización (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2003, citado por Villa, 2014).
  - El Capital Relacional surge de la interacción de la empresa y el mercado, se define como la habilidad de la empresa para interactuar de forma positiva con los miembros de la comunidad de negocio para estimular el potencial para la creación de riqueza, mejorando el capital humano y estructural (Villa, 2014). Incluye clientes, proveedores y socios.
- 4) Determinación de indicadores a valorar.
- Adquisición de conocimientos y habilidades
  - Fomento de la innovación en la organización
  - Posibilidad de intercambio
  - Ampliación y /o fortalecimiento de los canales de distribución de sus productos y servicios
  - Creación y/o fortalecimiento de nuevos grupos o redes para la mejora de su trabajo
  - Acceso a nuevos grupos de clientes
  - Fortalecimiento la lealtad de sus clientes
  - Fortalecimiento su imagen de marca
  - Captación de Ingresos Directos (aquellos vinculados a la actividad fundamental e inmediata)
  - Captación de Ingresos Indirectos (aquellos derivados de la actividad fundamental para la actualidad y el futuro)
  - Fortalecimiento de su capital humano
  - Mejora de su capacidad asociativa e integradora
  - Posibilidad de alianzas estratégicas
- 5) Diseño de las herramientas (Entrevista y cuestionarios): Fueron entrevistados especialistas de los actores identificados, de forma semiestructurada, solicitando sus criterios sobre en qué medida el Congreso Pedagogía facilitaba los indicadores definidos

anteriormente, lo que posibilitó su estandarización, la profundización y la mayor información de cada criterio. A los efectos de la cuantificación de las respuestas cualitativas, cada criterio se evalúa de Muy Alto (5); Alto (4); Medio (3); Bajo (2) y Muy Bajo (1).

Se incorporó dentro de los actores Solways dado que los resultados de una investigación cuantitativa paralela arrojaron que fue el canal de distribución más utilizado por los participantes.

Se aplicó un cuestionario a eventistas para caracterizar su comportamiento como eventista-turista y su intención de compra. (Anexo 1)

6) Determinación de la muestra: Se utilizó un muestreo simple probabilístico, a partir del número de participantes extranjeros, calculado por tabla Excel disponible en <http://www.plantillasmil.com>. (Anexo 2). Los resultados fueron procesados con el Sistema SPSS Statistics 20.

7) Aplicación de las herramientas: Los cuestionarios fueron aplicados en el marco temporal del Congreso, y las entrevistas realizadas en los centros de los actores, posterior al mismo, con el objetivo de disponer de mayor tiempo para el intercambio. Fueron entrevistados cinco especialistas de los actores identificados, así como una especialista de la Agencia de Viajes HAVANATUR como agencia receptiva líder de eventos, con el fin de conformar la visión “destino” y ampliar las agencias de viajes por su rol jugado como distribuidor de la edición del 2019 y la experiencia de sus miembros en la gestión de eventos.

8) Valoración de la información: Es importante señalar que la naturaleza de las instituciones entrevistadas, el rol que cada una juega en la gestión del Congreso Internacional Pedagogía 2019 y las incidencias o impactos de su ejecución incidió en sus contestaciones, lo que se aprecia a partir de la desviación standard de la cuantificación de las mismas. (Anexo 3)

Mientras que los entrevistados de las Agencias de Viajes, la Delegación y el MINED consideran como alta o muy alta, la adquisición de conocimientos, Palacio de las Convenciones la valora como media al considerar que la madurez del evento, su carácter de organizador profesional, y lo que ello implica, la celebración del evento conforma un espacio para adquirir conocimientos organizacionales solo de forma moderada, a pesar de que cada edición es un ejercicio único. Así mismo su componente innovador puede limitarse, toda vez que su diseño se estandariza, por lo que el aporte innovador del evento no depende de este en sí, sino en el vínculo establecido con el Comité Organizador (MINED) y la profesionalidad del OPC, aunque de hecho la propia gestión de eventos es altamente innovadora.

Desde la visión de Solways, todos los eventos tienen sus particularidades y de todos se aprende algo ya sea mediante la gestión de los diferentes servicios que solicita el Comité Organizador como la confección de paquetes turísticos especializados que deben ofrecer las agencias de viajes. Se fomenta así tanto la innovación en el evento en sí, como en las

organizaciones implicadas. La propia decisión en esta edición de Pedagogía de los ponentes no presenciales constituyó una innovación. La creación de nuevas alternativas antes las posibles dificultades que puede tener un evento solo se logran si se trabaja de conjunto con todas las organizaciones involucradas, para lo cual es necesario un flujo de información constante.

Debido a la complejidad y magnitud de este tipo de evento se crean nuevas actividades según el Programa Científico del mismo, en ocasiones se requiere una alta operación de transporte para reuniones especiales con ministros y personalidades, exigiendo nueva dinámica y logística que favorecen el surgimiento y desarrollo de habilidades de los especialistas de la agencia de viajes. Por otra parte, como receptor, la improvisación es el factor clave del éxito a través de una toma de decisiones en tiempo.

Ejemplo de innovación de esta edición constituyó la impartición de conferencias magistrales por personalidades de la cultura y la historia y el otorgamiento por vez primera de reconocimientos a los Mejores Maestros Investigadores del país.

El Comité Organizador (MINED) considera que las presentaciones en directo de los estudios y avances que exponen los propios investigadores ayudan a una mejor comprensión del tema que en ocasiones derivan en un gran debate. Además, es un factor fundamental para la mejora continua de cada edición del Congreso, a partir de los diferentes encuentros académicos que se realizan durante la semana.

De tal forma el propio evento ayuda a la creación de nuevos mecanismos para ofrecer un Programa Científico lo más completo posible ya sea a través de las visitas a instituciones, actividades especiales, programas como por ejemplo “Yo sí puedo”. Aun cuando todos los participantes persiguen un objetivo común “la educación”, cada edición es diferente y las temáticas varían según las tendencias actuales y los intereses de cada país.

Sin embargo, las agencias de viajes entrevistadas consideran que las temáticas deberían ser renovadas.

La Delegación, por su parte, reconoce la importancia del evento, pero el evento no constituye en sí un elemento innovador, toda vez que forma parte de la oferta esperada del destino y la propia Delegación no se inserta en sus procesos de gestión. Esta misma posición fundamenta que la Delegación sea la institución entrevistada que menos realce la posibilidad de intercambio. No obstante, alega que aún con la visión del evento como un producto académico, el poder adquisitivo medio – bajo de sus participantes, debe ser considerado para la creación de nuevas ofertas turísticas, que posibiliten, a partir de la interacción de todos los actores una fusión, para que el producto global sea satisfactorio, motivador y atractivo. Consideran, además, que en la actualidad no se aprovecha al máximo al eventista, que se deben crear estrategias de promoción y de venta que atraigan al cliente a la compra de paquetes turísticos. Los eventos son grandes generadores de ingresos si se planifican bien las actividades y se diseñan ofertas personalizadas de acuerdo con las características del eventista y de los hoteles.

Todos los entrevistados valoran de alta la posibilidad que brinda el evento en cuanto la ampliación o fortalecimiento de los canales de distribución, aunque, no se valora en igual forma su rol como vía para la atracción de nuevos grupos de clientes. En contraposición con ello, el cuestionario arroja que el 15% de los encuestados no había visitado la Ciudad y está en disposición de regresar al próximo Congreso Internacional Pedagogía 2021, a cualquier otro congreso, curso o de vacaciones.

La creación o el fortalecimiento de grupos o redes para la mejora del trabajo es reconocida por todos los encuestados. Por su parte el Comité Organizador plantea que el intercambio de experiencias durante el congreso crea nuevos vínculos entre instituciones y profesionales lo cual implica el enriquecimiento social, cultural y personal. Se crean las redes, pero no hay sistematicidad del trabajo en las diferentes temáticas.

Ninguno de los entrevistados valora altamente el evento como forma para fortalecer en mayor grado la lealtad de sus clientes, cuando el 24% de los encuestados ya han participado en otros Congresos Internacionales de Pedagogía y de ellos el 71% piensa volver a otra edición. El evento constituye así un espacio en el cual todos los actores pudieran realizar acciones de monitoreo y fidelización.

De la entrevista con Solways se extrae que “Cada evento es un nuevo grupo de clientes que se inserta en la agencia y que se le debe dar un seguimiento a sus participantes ya sea para asistir a un congreso o venir a vacacionar. Si el participante queda satisfecho con la atención brindada durante toda su estancia a través de los diferentes servicios que ofrece la Agencia, existe una gran posibilidad de que repita y que lo recomiende a sus compañeros.”

Los actores directos (Palacio de las Convenciones y MINED) y Solways consideran el evento como muy importante para el fortalecimiento de su imagen de marca.

Casi la totalidad de los encuestados (99,1%) recomienda el evento y según la encuesta realizada por el Comité Organizador el 95% de los encuestados manifestaron deseo de participar en el próximo Congreso de Pedagogía, tributando así a la imagen de marca del Palacio de Convenciones y el MINED. A pesar de la nominación de La Habana como “Ciudad de Encuentros”, la Delegación no percibe en toda su magnitud, el nivel de notoriedad potencial que representa que el 98% de los encuestados recomienden una visita a la Ciudad.

Esta visión divergente entre los principales actores y la delegación no permitió la promoción en el evento, considerado uno de los mayores del país, del 500 Aniversario de la Capital.

Todos los entrevistados valoran en alto – muy alto grado el evento como vía de fortalecimiento de su capital humano y mejora de su capacidad asociativa e integradora, así como que brinda la posibilidad para el establecimiento de alianzas estratégicas.

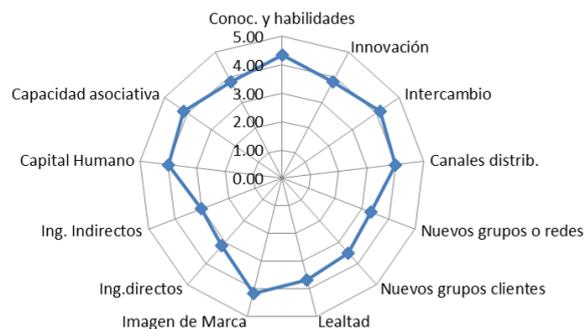
Desde su rol tanto de organizadora como de receptiva, en la etapa de ejecución de un evento, la atención personalizada al participante y el control y seguimiento a las actividades programadas ayudan a los especialistas de la agencia a tener un mayor

dominio y experiencia de su trabajo, así como a aumentar el poder de toma de decisiones ante cualquier situación.

Dada la naturaleza del trabajo pedagógico, o sea, la necesidad de investigación, información y actualización del personal vinculado al mismo, el evento constituye un espacio u oportunidad muy valorada por el MINED para el desarrollo de su capital humano, por lo que se intenta que todas las Universidades de Ciencias Pedagógicas del país participen y que roten a los estudiantes seleccionados. La participación cubana en el evento fortalece la propia imagen del mismo, y la imagen orgánica del MINED y del país, reforzada por la presencia de organismos y personalidades internacionales.

El rol de promotor del turismo de esta modalidad se valida con los resultados del cuestionario que muestra, a partir de la interrelación existente entre la primera vez en La Habana y la primera vez al Congreso, que más del 65% de los encuestados acude al destino por el evento. No obstante, no se aprovechan al máximo las oportunidades que brindan las tecnologías actuales de la información y las comunicaciones, el seguimiento y actualización del sitio web del evento es insuficiente, carece de presencia en las redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter; aspecto además de importancia para el incremento del número de delegados, cuando los resultados del cuestionario realizado en esta edición muestran que la vía por la que tuvieron información sobre el congreso fue Internet, básicamente por el sitio Web del Congreso y Facebook, aun cuando el propio evento no está como tal en esta red.

**Figura 1.** Cuantificación por indicador de los beneficios intangibles



*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la entrevista*

Los indicadores seleccionados para valorar los intangibles, muestran que:

- Las mayores evaluaciones corresponden a la Adquisición de conocimientos y habilidades y Posibilidad de Intercambio, dado por las características de un Congreso y de los eventos en general respectivamente, mientras que los procesos de gestión y complejidad del evento favorecen la Capacidad asociativa o integradora.

- Las peores evaluaciones corresponden a los indicadores vinculados con los ingresos, sustentados en la tendencia decreciente del número de participantes extranjeros y la débil comercialización del paquete turístico.
- El Congreso representa una oportunidad no totalmente aprovechada para el desarrollo de otros indicadores como el fortalecimiento de la lealtad de los clientes y la creación y fortalecimiento de grupos o redes.
- No se visualiza óptimamente el evento como espacio para acceder a nuevos grupos de clientes.

### **Conclusiones**

- El análisis de los intangibles arroja que el Congreso Internacional Pedagogía contribuye en grado medio alto al desarrollo del Capital humano, estructural y relacional de sus actores.
- Es importante relacionar los beneficios con el desarrollo de las competencias organizacionales, y por tanto del Capital Intelectual del MINED, del Grupo Empresarial Palco y las Agencias de Viaje que posibilitaría a mayor plazo un mejor diseño de producto, una gestión más activa de captación de clientes, promoción y ventas que a la vez redundaría en el incremento de los beneficios tangibles y de los indicadores que los soportan (mayor número de participantes, mayor estancia media), los cuales se vinculan desde la perspectiva de los participantes la atracción del evento y del destino y la intención de repitencia como turista convencional o eventista.

### **Referencias bibliográficas**

Bertoni, M. (2008). Turismo sostenible: su interpretación y alcance operativo. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Cuadernos de Geografía. Revista Colombiana de Geografía. No. 17. Bogotá Colombia. Páginas 155 / 163. Disponible en <http://www.sciencedirect.com>.

Bueno Campos, E (1998). El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de estudios económicos. Vol LIII, N 164, pp 207-229.

Drucker, P.F. (1993) La sociedad pos capitalista. Argentina. Editorial Sudamérica SA.

Gandara J. (2001). El turismo y la sostenibilidad de los destinos urbanos

Getz, D. (2008). Progress in Tourism Management 29 (2008) 403–428..Eventtourism: Definition, evolution, and research

Garcia, M., Simo, P., & Joan Mundet, J. G. (2004). Intangibles: Activos y Pasivos. Management&Empresa, 32-42.

---

Malgor, I (2013). Revista digital La nueva España, segmento para emprendedores, artículo “Recursos intangibles y desarrollo sostenible”

Martínez, M. (2003). El Capital intelectual en un departamento universitario. Análisis el área socio-jurídico. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.

Pujol, L., & Maroto, V. (2003). NTP 640: Indicadores para la valoración de intangibles en prevención. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.

Revista Special MICE and business 2020 ; “El impacto del Turismo de Reuniones supera los 6.638 millones de euros”

Villa, D. (2014). Capital Relacional y Construcción de ventajas competitivas . Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración, Manizales, Colombia.

---

**PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.**

Sánchez Fernández, A. (2021). La incidencia de los eventos científico técnicos en los activos intangibles de sus actores. Caso de estudio: pedagogía 2019 : The incidence of technical scientific events on the intangible assets of its actors. Case study: pedagogy 2019. Explorador Digital, 5(1), 470-483.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1514>



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**.

