

# LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL DESTINO CUBA

*Medición, análisis y propuestas de mejora*



El libro **La competitividad turística del destino Cuba: medición, análisis y propuestas de mejora** está avalado por un sistema de evaluación por pares doble ciego, también conocido en inglés como sistemas “*double-blind paper review*” registrados en la base de datos de la **EDITORIAL CIENCIA DIGITAL** con registro en la Cámara Ecuatoriana del Libros No.663 para la revisión de libros, capítulos de libros o compilación.

**ISBN\_978-9942-7437-7-0**

Primera edición, octubre 2025

Edición con fines didácticos

Coeditado e impreso en Ambato - Ecuador

El libro que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Editorial Ciencia Digital**.

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



**Jardín Ambateño, Ambato, Ecuador**

Teléfono: 0998235485 – 032-511262

Publicación:

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

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

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

# COMPILADORES

## COMPILADORES

- **Dr. C. Mercedes del Carmen Franco Rodríguez**  
(Universidad de La Habana)
- **Dr. C. Maite Echarri Chávez**  
(Universidad de La Habana)
- **Lic. Sandro Felipe Acosta Mesa**  
(Universidad de La Habana)

# AUTORES

## AUTORES

Dr. C. Mercedes del Carmen Franco Rodríguez  
Dr. C. Maite Echarri Chávez  
Dr. C. Yasser Vázquez Alfonso  
Dr. C. Martha Omara Robert Beatón  
Dr. C. Yureydis García Leonard  
Dr. C. Lisandra Torres Hechavarría  
Dr. C. Ramón Martín Fernández  
Dr. C. Juan Ernesto Gutierrez Leyva  
Dr. C. Yudemir Cruz Pérez  
MSc. Yoan Hernández Flores  
MSc. Rafael Reinier Alcober Álvarez  
MSc. Ailim Sánchez Fernández  
MSc. Rebeca Olivera Elosegui  
MSc. Edgar Núñez Torres  
MSc. Brenda de la Caridad González Peraza  
Lic. Dariel Armstrong Zulueta  
Lic. Melissa Quintana Soto  
Lic. Ana Delis Espinosa Ortega  
Lic. Jeyla Camila Barrera Montané  
Lic. Lorena Díaz Rius  
Lic. María Isabel García Jorge  
Lic. Lisandra Musibay Rodríguez  
Lic. Darío Dueñas Diménigo  
Lic. Sandro Felipe Acosta Mesa  
Lic. Alejandro Montesino Pérez





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

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

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

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

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

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



ISBN: 978-9942-7437-7-0



**ISBN: 978-9942-7437-7-0 Versión Electrónica**

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

EDITORIAL REVISTA CIENCIA DIGITAL



- ⌚ Efraín Velasteguí López<sup>1</sup>

Contacto: Ciencia Digital, Jardín Ambateño, Ambato- Ecuador

Teléfono: 0998235485 - 032511262

Publicación:

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

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

Editora Ejecutiva

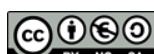
Dr. Tatiana Carrasco R.

Director General

Dr.C. Efraín Velasteguí PhD.

<sup>1</sup> **Efraín Velasteguí López:** Magíster en Tecnología de la Información y Multimedia Educativa, Magíster en Docencia y Currículo para la Educación Superior, Doctor (PhD) en Ciencia Pedagógicas por la Universidad de Matanza Camilo Cien Fuegos Cuba, cuenta con más de 120 publicaciones en revista indexadas en Latindex y Scopus, 21 ponencias a nivel nacional e internacional, 16 libros con ISBN, en multimedia educativa registrada en la cámara ecuatoriana del libro, tres patente de la marca Ciencia Digital, Acreditación en la categorización de investigadores nacionales y extranjeros Registro REG-INV-18-02074, Director, editor de las revistas indexadas en Latindex Catalogo 2.0, Ciencia Digital, Visionario Digital, Explorador Digital, Conciencia Digital, Anatomía Digital, Alfa Publicaciones y editorial Ciencia Digital registro editorial No 663. Cámara Ecuatoriana del libro director de la Red de Investigación Ciencia Digital, emitido mediante Acuerdo Nro. SENESCYT-2018-040, con número de registro REG-RED-18-0063

**EJEMPLAR GRATUITO  
PROHIBIDA SU VENTA**



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

**Índice**

<b>CAPITULO I. LA COMPETITIVIDAD DEL DESTINO CUBA ALGUNOS FACTORES CLAVE PARA SU DESARROLLO TURISTICO.....</b>	<b>14</b>
1.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS CUBANOS. ESTUDIOS DE CASO: LA HABANA, SANTIAGO DE CUBA Y VARADERO .....	17
1.2 LA SEGURIDAD Y LA PROTECCIÓN COMO PILARES PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO EN EL DESTINO CUBA .....	47
1.3. DESARROLLO DE LAS TIC EN EL SECTOR TURÍSTICO CUBANO, MEDICIÓN DE INDICADORES Y COMPARACIONES PERTINENTES. ....	70
1.4 LA SOSTENIBILIDAD EN EL TURISMO Y SU MARCO DE MEDICIÓN: UN ACERCAMIENTO DESDE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA EN CUBA. ....	83
<b>CAPITULO II. IMPULSORES DE LA DEMANDA TURÍSTICA A CUBA.....</b>	<b>115</b>
2.1 LOS RECURSOS CULTURALES COMO ELEMENTOS CLAVE PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA. ....	118
2.2 LOS RECURSOS NATURALES COMO IMPULSORES DE LA DEMANDA TURÍSTICA. ....	147
2.3 VALORACIÓN DEL PILAR RECURSOS NO RELACIONADOS CON EL OCIO EN EL DESTINO TURÍSTICO LA HABANA .....	171
2.4 EL TURISMO EN ESPACIO NATURALES NO PROTEGIDOS Y LOS PRINCIPALES RETOS PARA SUS ACTORES.....	200
<b>CAPITULO III. PROPUESTAS DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA.....</b>	<b>224</b>
3.1 LA INNOVACIÓN EN EL TURISMO Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD.....	227
3.2 ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LAS POLÍTICAS Y FACTORES QUE FAVORECEN LOS VIAJES Y EL TURISMO EN EL DESTINO CUBA .....	243
3.2 ESTRATEGIA PARA LA MEJORA COMPETITIVA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES CUBANAS.....	265
3.4 ESTRATEGIAS PARA LA INSERCIÓN DE LA ECONOMÍA CIRCULAR EN EL MODELO DE DESARROLLO TURÍSTICO CUBANO .....	285

## PRÓLOGO

El turismo como fenómeno es influenciado por disímiles factores y sometido a vertiginosos cambios en la esfera científica y tecnológica, lo que supone importantes desafíos en la investigación científica. Este libro responde a la necesidad de análisis y uso de instrumentos científico - metodológicos que acompañen la gestión en el turismo. En él se exponen resultados de la actividad científica desarrollada por un grupo de profesores, investigadores y estudiantes de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana. Esta entrega expone los resultados obtenidos por el proyecto PS256LH001-002: Desarrollo y Competitividad del Producto Turístico Cubano, y da continuidad a los análisis que se recogen en una primera entrega, bajo el título “Estudios y perspectivas para el desarrollo del producto turístico cubano”, en el cual se sentaron las bases para el texto que ahora se presenta.

En sus páginas se reseñan los factores cruciales para un análisis actual de la situación del turismo en Cuba, así como, los principales retos que enfrenta el destino para su recuperación pos pandemia. En este sentido, el libro se estructura en tres capítulos en los que se abordan la necesidad de reconfigurar la gestión turística en el destino. El Capítulo I parte del análisis de los niveles de desarrollo de los destinos; La Habana, Varadero y Santiago y aborda factores clave que determinan la competitividad turística e influyen en el desarrollo turístico como son el desarrollo de las TIC, la sostenibilidad y la protección y seguridad de los visitantes.

El análisis exhaustivo de los recursos turísticos que pueden constituir importantes impulsores de la demanda turística a Cuba, ocupa el Capítulo II y permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, lo cual se convierte en el sustrato sobre el cual deben erigirse las estrategias y políticas que potencien el aprovechamiento sostenible de los recursos en beneficio del turismo, aspectos que se presentan en el Capítulo III.

En Cuba existe una voluntad política que privilegia al turismo como sector estratégico y que puede constituir un soporte fundamental para implementar cambios en la gestión turística. El destino país posee factores que se traducen en importantes “aceleradores” del desarrollo turístico, entre ellos: la

infraestructura hotelera, los recursos culturales, naturales y relacionados con la ciencia, y la salud pública, que permitirían disponer de una oferta turística diferenciada en el Caribe Insular. Por otra parte, la seguridad del destino, al compararlo con otros de la región de Las Américas, sigue siendo un elemento positivo y diferenciador que hay que preservar. Las fortalezas, en términos de Ciencia e Innovación, con un importante capital humano, también pueden contribuir a una mejor inserción de los resultados científicos en el sector.

Los estudios realizados permitieron a los autores la definir rasgos que caracterizan al sector y que permitieron identificar algunos de los principales “desaceleradores” del desarrollo turístico en Cuba, los cuales se encuentran relacionados con:

- La poca diversificación de la oferta en correspondencia con la demanda turística.
- La falta de enfoque integrado de la gestión turística en todos los niveles de análisis, incluyendo los gobiernos municipales.
- La escasa relación entre actores público-privados.
- La limitada inserción de los resultados científicos en la actividad turística.
- Una cadena de suministros débil e intermitente.
- Los niveles de digitalización son insuficientes.
- La ausencia de un sistema de información turística robusto, transparente y de acceso público.
- El limitado enfoque de sostenibilidad en la actividad turística.

Es importante puntualizar que en el desarrollo turístico también influyen elementos del contexto país, no ligados directamente a la gestión turística, que ralentizan la recuperación el sector después de la Covid-19. Entre los factores que pueden provocar disminuciones en los flujos turísticos, cabe mencionar, la crisis energética que afecta todos los servicios del país, los problemas de transporte, los altos niveles de desabastecimiento, las recomendaciones de no viajar a Cuba y alertas para viajeros, hechas por el gobierno de Estados Unidos de América y Canadá; además, persisten las dificultades relacionadas con el uso de pasarelas de pagos, la existencia de una tasa de cambio inamovible que ha dado lugar a la creación de un mercado informal para el canje de divisas, la

---

creciente insalubridad con sistemas de recogida de desechos que son inoperantes y las frecuentes alzas de enfermedades tropicales en un contexto donde escasean los medicamentos.

No obstante, el sector turístico cubano puede desarrollar acciones y mejorar su posición desde el punto de vista competitivo para lo cual este libro incorpora la validación de varios instrumentos con la realización de estudios de caso, y propuesta de acciones a implementar, que permiten establecer pautas para la gestión turística y ganar consenso sobre el rol estratégico que puede desempeñar el Turismo en el desarrollo y la prosperidad de Cuba.

Esta compilación da muestra de la inserción de la actividad científica en el sector y del avance del cuerpo teórico conceptual asociado al turismo y su utilidad práctica, visualizando la necesidad de desarrollar un Sistema de Inteligencia Turística que garantice la recopilación de información y la transformación de estos en conocimiento útil que facilite la planificación y la gestión turística de forma integrada y colaborativa.

Por otra parte, es evidente la necesidad de desarrollar instrumentos que permitan evaluar la gestión turística en el destino con indicadores más atemperados a nuestra realidad. En la revisión del estado del arte se aprecia que muchos de estos instrumentos evalúan la existencia de recursos, pero no se centran en la calidad de la gestión de los mismos. En ese sentido, las investigaciones turísticas pueden desempeñar un importante papel, en el desarrollo de nuevos conocimientos asociados al sector.

Los hallazgos permiten ahondar en las relaciones que deben establecerse entre los actores clave para la gestión turística, el enfoque sostenible de la actividad, la necesidad de propuestas para el proceso de planificación territorial y la adopción de mecanismos para la concertación y cooperación público-privada. Estos factores evidencian la necesidad de reconfigurar el modelo de desarrollo turístico cubano, dejando atrás el crecimiento extensivo en hoteles y privilegiando la sostenibilidad, la diversificación y el enfoque territorial.

Los resultados presentados son novedosos al generar nuevo conocimiento científico en el campo del turismo con aportes teóricos, diseños de

procedimientos, metodologías, instrumentos de evaluación y pautas estratégicas para la reconfiguración de la gestión turística en Cuba. La investigación ha propiciado un amplio marco de análisis que responde a las tendencias globales relacionadas con los estudios turísticos e incluye las condiciones y la resiliencia socioeconómica del destino Cuba. La transversalidad del estudio ha propiciado sinergias entre los entes reguladores del turismo, las empresas, la Universidad de La Habana y la Universidad de Oriente, logrando estrechos vínculos de colaboración.

Los resultados expuestos en esta entrega dan muestra del avance en la investigación científica relacionada con el sector turístico y de la necesidad de una mayor inserción de los resultados científicos en la gestión turística.

Colectivo de autores

# CAPÍTULO I. LA COMPETITIVIDAD DEL DESTINO CUBA

---

ALGUNOS FACTORES  
CLAVE PARA SU  
DESARROLLO  
TURÍSTICO.



## INTRODUCCIÓN

El capítulo parte del análisis y la evaluación del nivel de desarrollo de tres destinos turísticos: La Habana, Santiago de Cuba y Varadero, los resultados evidencian que la gestión de los destinos en Cuba necesita de acciones en el corto y mediano plazo para crear ofertas creativas y con un alto nivel de singularidad, que se fundamenten en estudios profundos de la demanda y las nuevas tendencias de viaje. Abordar el futuro desde esta visión integradora permitiría alcanzar niveles de desarrollo vinculados con una alta coherencia entre la oferta y la demanda turística.

La investigación permite identificar las variables que inciden en el bajo nivel de desarrollo de los destinos estudiados: visitantes, satisfacción del cliente, infraestructura de transporte, desarrollo ente coordinador, impactos económicos del turismo, posicionamiento de la marca e imagen del destino. Teniendo en cuenta estos elementos se proponen acciones enfocadas a la realización de inventarios de los recursos y atractivos, de modo que se logre valorizar cada uno de los elementos del destino.

Con relación a los estudios de demanda y de los perfiles de los visitantes, se identifican carencias relacionadas con el uso de sistemas de recopilación de datos, basado en big data, Inteligencia Artificial y chat bots, que gestionen la información que ofrece el visitante desde su experiencia, la analicen y permitan mejorar la oferta. También se debe profundizar en los estudios relacionados con la estacionalidad e implementar medidas para disminuirla.

Un elemento que ha sido identificado como una de las limitaciones para el adecuado desarrollo del turismo es la ausencia de un ente que coordine en el destino la actividad turística. La existencia de una Organización de Gestión de Destino (OGD) facilitaría el desarrollo del producto turístico territorial y permitiría avanzar en la concepción de un producto turístico que integre a los actores público-privados que componen el sistema, proponiendo modificaciones a los planes de desarrollo territoriales. La presencia de un OGD puede impactar positivamente en la incorporación de un enfoque sostenible en el turismo, en la capacitación de los actores, en lograr un mayor protagonismo de las comunidades locales, haciéndolas parte de la toma de decisiones y en el logro

---

de los anhelados encadenamientos productivos que debe propiciar el turismo como sector estratégico.

En este capítulo también se abordan elementos relacionados con la seguridad y la protección en el destino Cuba. En este sentido se corrobora que el destino posee una buena posición competitiva ya que los indicadores están relacionados con la existencia del crimen organizado y otros elementos que no son comunes en la isla. No obstante, al ser la seguridad y la protección factores que históricamente han sido identificados como fortalezas del destino, debe prestarse especial atención a que estos rasgos positivos se preserven y sean objeto de mejora para garantizar una experiencia satisfactoria del visitante. En este sentido, pueden incorporarse a la encuesta de satisfacción de los visitantes, que aplica el Ministerio de Turismo, preguntas específicas sobre la percepción de ambos aspectos, e incluso se puede mejorar la capacidad de reacción en casos de emergencia con una Línea de Asistencia al Turista que esté disponible para la atención oportuna ante hechos que dañen su integridad.

Con relación a la sostenibilidad del turismo, se aborda la importancia de disponer de indicadores para evaluar la sostenibilidad de los destinos, identificar impactos, y proponer políticas y estrategias de desarrollo sostenible a diferentes escalas. Se constata que la disponibilidad de información emitida por fuentes oficiales dificulta la realización de análisis profundos, quedando en evidencia la necesidad de la existencia de un Sistema de Inteligencia Turística robusto que sea de acceso público.

Por último, en el capítulo se aborda otro elemento transversal en la actualidad en el sector: el desarrollo de las TIC. El estudio evidencia un compromiso claro con la transformación digital del destino, marcado por la expansión de la conectividad, la incursión hacia una economía digital y el desarrollo de soluciones digitales, en tanto persisten limitaciones tecnológicas en comparación con competidores. Los resultados sugieren rezagos en infraestructuras digitales clave, lo que afecta la conectividad y accesibilidad; obstaculizando la promoción y comercialización turística, la diferenciación y la competitividad, lo que actualmente representa un importante desafío para el desarrollo turístico cubano.

## 1.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS CUBANOS. ESTUDIOS DE CASO: LA HABANA, SANTIAGO DE CUBA Y VARADERO

**Autores:**

*M.Sc. Yoan Hernández Flores.* Profesor Auxiliar, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana. [yoan961122@gmail.com](mailto:yoan961122@gmail.com),

<https://orcid.org/0000-0003-1935-2594>

*Lic. Alejandro Montesino Pérez.* Profesor Adiestrado, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana. [amontesino642@gmail.com](mailto:amontesino642@gmail.com),

<https://orcid.org/0009-0002-4202-1187>

*Dr.C. Lisandra Torres Hechavarría;* Profesora Titular, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana [lisandra\\_torres@ftur.uh.cu](mailto:lisandra_torres@ftur.uh.cu),

<https://orcid.org/0000-0001-5317-1784>

*Dr.C. Ramón Martín Fernández.* Profesor Emérito, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana. [ramon.martin@ftur.uh.cu](mailto:ramon.martin@ftur.uh.cu),

<https://orcid.org/0000-0001-8914-8121>

### RESUMEN

Como parte de la gestión turística, la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos, ofrece pautas necesarias para su reconfiguración. A nivel internacional, diferentes autores han diseñado herramientas que permiten asociar las principales variables que enuncian el desarrollo de un territorio, haciendo énfasis en los destinos como productos turísticos territoriales. Varios estudios desarrollados desde el proyecto de investigación al cual pertenece este libro, han demostrado la pertinencia de utilizar el Modelo de desarrollo trifásico presentado en Cuba hace algunos años, dada la pertinencia a la realidad cubana. A partir de este modelo, y sus respectivos ajustes, esta investigación presenta la síntesis de los resultados de su aplicación a tres de los principales destinos de Cuba: La

Habana, Santiago de Cuba y Varadero. A través de la triangulación de información y del uso de herramientas de análisis estratégico, se han logrado establecer 40 acciones encaminadas a los cambios necesarios en la gestión de los destinos cubanos a partir de su nivel de desarrollo, en correspondencia con los estudios preliminares presentes en la web. Lo anterior permitirá, en el mediano plazo elevar los indicadores asociados a la competitividad del país a partir de las alianzas Universidades-Empresas.

**Palabras clave:** desarrollo turístico, destinos, niveles de desarrollo turístico, competitividad

## ABSTRACT

As part of tourism management, assessing the level of development of destinations offers necessary guidelines for their reconfiguration. At the international level, various authors have designed tools that allow for the association of the main variables that define a territory's development, emphasizing destinations as territorial tourism products. Several studies developed within the research project to which this book belongs have demonstrated the relevance of using the Three-Phase Development Model presented in Cuba a few years ago, given its relevance to the Cuban reality. Based on this model and its respective adjustments, this research presents a summary of the results of its application to three of Cuba's main destinations: Havana, Santiago de Cuba, and Varadero. Through the triangulation of information and the use of strategic analysis tools, 40 actions have been established aimed at the necessary changes in the management of Cuban destinations based on their level of development, in accordance with the preliminary studies available on the website. This will allow, in the medium term, to raise the indicators associated with the country's competitiveness through university-business partnerships.

**Keywords:** tourism development, destinations, tourism development levels, competitiveness

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años los gobiernos de los diferentes países han reconocido la necesidad de gestionar la actividad turística desde los territorios, otorgando con ello mayor autonomía a los actores locales en la toma de decisiones. Ello se acentuó posterior a la COVID-19, donde para poder recuperarse de la crisis económica los destinos han apostado por la toma de estrategias específicas para cada territorio.

Los investigadores a nivel internacional han reconocido que entre los principales elementos a considerar en la gestión del destino es el modelo de desarrollo al que se adscribe, es decir bajo qué líneas generales de desarrollo se realizará el proceso de planificación y ejecución de las acciones transformadoras (Pearce, 2016). Los modelos de desarrollo turístico, según Hernández (2016) citado en García (2017) constituyen una “representación simplificada de la realidad que captura sus aspectos más relevantes y sus relaciones” (p. 10). Pearce (2016) acota que, debido a la diversidad de modelos existentes, es necesario conocerlos e identificar el más ajustado a la realidad del territorio.

Los autores concuerdan con Martín (2006) citado en Contino, Hernández & Martín (2024) en que los modelos de desarrollo turístico explican la dinámica evolutiva de los destinos como eje principal. Se centran fundamentalmente en tres enfoques: económico, sociológico y geográfico. Sin embargo, Pearce (2016) enumera que, a pesar de la diversidad de modelos de destinos existentes (debido a la propia dialéctica y evolución de la actividad turística), ninguno es completo, todos tienen sus fortalezas y limitaciones, por lo que es necesario estudiarlos a fondo para conocer cuál se adapta a las características de cada territorio. Es por ello que, las tipologías de modelos varían dependiendo del territorio donde se desarrolle la actividad turística, incluyendo un grupo de variables económicas, culturales, sociales, políticas y ambientales y que el modelo diseñado requiere ser adaptado a las necesidades que abunden en el territorio y necesitan además de herramientas que permitan realizar evaluaciones del comportamiento de las variables e indicadores que miden el desarrollo alcanzado por el destino (García, 2017).

En el caso de Cuba, existen diferentes referentes vinculados al estudio del nivel de desarrollo de los destinos, pero ninguno aplica una metodología en común

con otro estudio, e incluso se han reconocido las diferentes limitantes de las propuestas. Es por ello que como parte del proyecto de investigación Desarrollo y Competitividad del Producto Turístico Cubano, se ha propuesto un modelo actualizado, tomando como referentes a: Contino et al. (2024) y Márquez, Hernández & Torres (2024).

Esta investigación tiene como objetivo principal: Proponer acciones de mejora para la gestión turística de los destinos cubanos a partir de su nivel de desarrollo. Para ello se toman como Estudios de Caso tres de los principales destinos cubanos: La Habana, Santiago de Cuba y Varadero.

## METODOLOGÍA

La investigación se articula con estudios precedentes dentro del proyecto de investigación, y a partir de datos aportados desde la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana para el desarrollo del sector turístico cubano (Gutierrez et al, 2023). A partir de ello se estableció una trayectoria metodológica que consta de 3 fases, tal y como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Trayectoria metodológica

Fases de la investigación	Métodos y herramientas
Fase 1: Análisis documental de los resultados previos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis documental</li></ul>
Fase 2: Análisis estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>• MEFE</li><li>• MEFI</li><li>• Grupo focal</li><li>• Análisis – Síntesis</li></ul>
Fase 3: Propuesta de acciones para la mejora de la gestión de los destinos turísticos de Cuba	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión documental</li><li>• Tormenta de ideas</li><li>• Grupo Focal</li></ul>

Para este estudio se reconocen como principales antecedentes los hallazgos realizados por Saldiñas (2023), Jaime (2024) y Basallo (2024); quienes logran a partir del Modelo de Desarrollo Trifásico ajustado por Hernández, Torres & Martín (2024) establecer un conjunto de variables e indicadores para determinar el nivel de desarrollo de los productos territoriales de La Habana, Santiago de Cuba y Varadero. Se toman estos tres Estudios de Caso como ejes para el desarrollo de toda la investigación.

Se incorpora, además, del trabajo de campo realizado por los autores anteriores, la opinión y el trabajo conjunto con expertos del sector los cuales fueron seleccionados a partir de su nivel de experticia y teniendo como requisito inicial que:

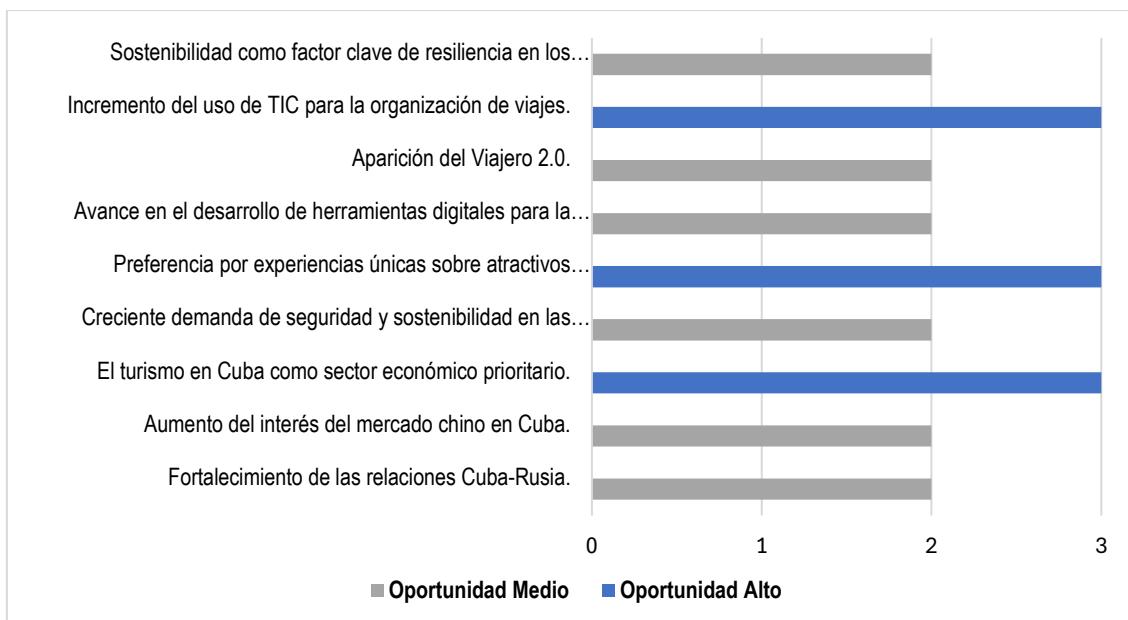
- Poseer más de 5 años de trabajo en el sector turístico.
- Dominar aspectos relacionados con la gestión de destino.
- Conocer las principales características del destino objeto de estudio.

La aplicación de las diferentes herramientas durante la Fase 2 de la investigación, permitió analizar el estado actual de los destinos abordados en los Estudios de Caso. A partir de ello, y teniendo en cuenta las sugerencias expuestas por los investigadores, en la Fase 3 se formularon acciones que responden a las principales dificultades que presentan, de manera general, los destinos turísticos en Cuba en base al comportamiento actual de su nivel de desarrollo.

Es importante resaltar que en todas las investigaciones previas al estudio se señalan las limitantes de los estudios, asociados en su mayoría a las formas de obtención de información secundaria de los organismos responsables de emitirlas.

## RESULTADOS

Partiendo de las investigaciones antecedentes sobre el nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos, los autores proceden, en un primer momento, a enmarcar los elementos del macroentorno que poseen mayor influencia sobre la gestión de estos. Se reconoce como principales aportes, los realizados por Hernández (2023) y Montesino & Hernández (2024) quienes logran evaluar las oportunidades y amenazas a considerar en la gestión a corto plazo de los destinos turísticos en Cuba. En el caso de la Figura 1 se muestran las valoraciones ofrecidas para los factores externos que se identifican como oportunidades.



**Figura 1.** Valores asignados a los factores a partir del análisis MEFE. (Oportunidades)

En este sentido se manifiesta como una de las oportunidades más significativas el fortalecimiento de las relaciones Cuba-Rusia. Esta alianza estratégica ha mostrado un aumento en el flujo de turistas rusos a Cuba, lo que diversifica los mercados emisores y reduce la dependencia de los tradicionales, como Canadá y Europa. Este fortalecimiento se presenta como una ventaja en un contexto de inestabilidad global derivada del conflicto Rusia-Ucrania, ya que los turistas rusos pueden estar buscando destinos seguros y amistosos como alternativa a Europa. Sin embargo, la sostenibilidad de esta relación dependerá en gran medida de la capacidad de Cuba para adaptarse a las necesidades y expectativas de este mercado, algo que puede verse afectado por las fluctuaciones en las tasas de cambio y la incertidumbre económica que afecta tanto a Rusia como a otros mercados emisores.

Otra oportunidad significativa es el aumento del interés del mercado chino por Cuba. China representa un mercado emisor con un enorme potencial, debido a su creciente clase media y su interés por destinos culturales y exóticos. Sin embargo, para capitalizar esta oportunidad, es crucial que Cuba desarrolle infraestructura, servicios y estrategias de promoción específicamente diseñadas para satisfacer las expectativas de este tipo de turista. Esto podría incluir el desarrollo de herramientas digitales, algo que depende a su vez de la capacidad

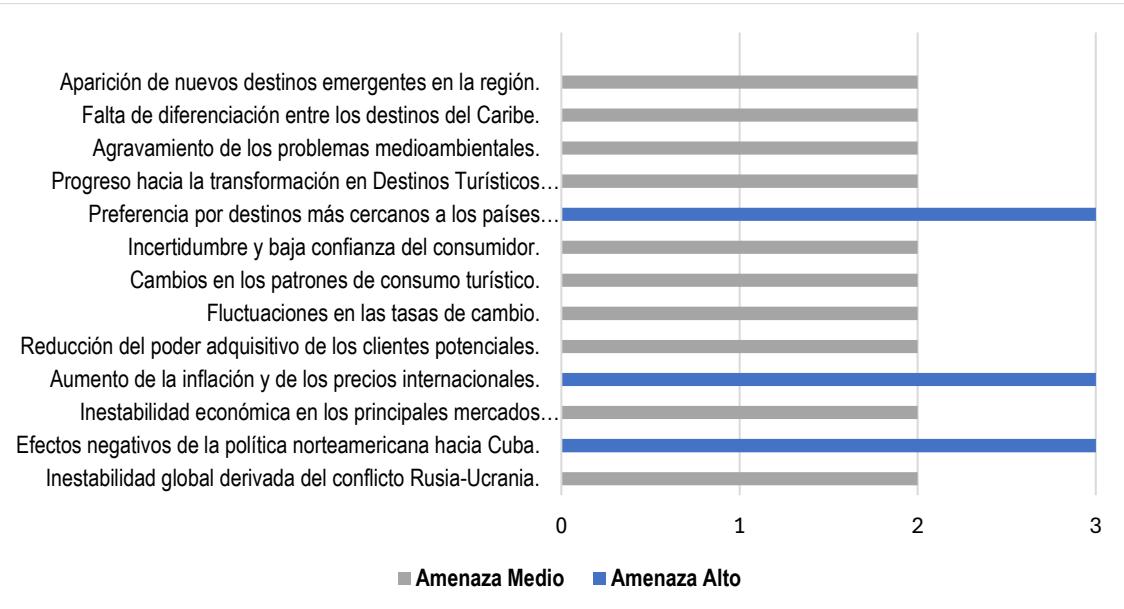
---

del sector para absorber los avances globales en el desarrollo de herramientas digitales para la gestión turística. Aprovechar esta oportunidad requiere también una mayor inversión en conectividad digital y en la modernización de los servicios tecnológicos del país.

El turismo en Cuba declarado como sector económico prioritario, resalta la importancia estratégica para el desarrollo económico de la isla. Este respaldo gubernamental podría facilitar la implementación de políticas más efectivas y la atracción de inversiones extranjeras, lo que permitiría superar algunos de los desafíos estructurales que enfrenta el sector. En este sentido, el creciente interés por experiencias únicas sobre los atractivos turísticos convencionales, impulsa la necesidad de desarrollar productos turísticos diferenciados que resalten la cultura, la naturaleza y la autenticidad cubana. La tendencia global hacia la sostenibilidad como factor clave de resiliencia en los destinos turísticos también ofrece a Cuba la posibilidad de posicionarse como un destino sostenible, algo que ya está comenzando a integrarse en su estrategia a medida que se trabaja en el progreso hacia la transformación en Destinos Turísticos Inteligentes.

El incremento del uso de TIC para la organización de viajes y la aparición del Viajero 2.0 representan oportunidades importantes para modernizar la forma en que Cuba interactúa con los turistas. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) permiten mejorar la experiencia del usuario desde la planificación del viaje hasta su ejecución, facilitando la personalización de las experiencias y la gestión de datos que pueden ayudar a optimizar la oferta turística. Sin embargo, este avance tecnológico es lento, lo que plantea la necesidad de una mayor inversión en infraestructura digital y capacitación para el uso efectivo de estas herramientas.

En la Figura 2 se muestran los factores asociados a amenazas, con sus respectivas calificaciones de los expertos.



**Figura 2.** Valores asignados a los factores a partir del análisis MFE. (Amenazas)

En cuanto a las amenazas, la inestabilidad global derivada del conflicto Rusia-Ucrania ha generado una gran incertidumbre económica, afectando no solo a los mercados emisores, sino también a las cadenas de suministro y las tasas de cambio, lo que impacta directamente en la capacidad de Cuba para mantener precios competitivos en el mercado turístico internacional. A esto se suma el aumento de la inflación y de los precios internacionales, que ha incrementado los costos operativos de las empresas turísticas en la isla, reduciendo el margen de beneficios y afectando la rentabilidad del sector. Esta situación está directamente vinculada a la reducción del poder adquisitivo de los clientes potenciales, lo que limita la capacidad de muchos turistas para viajar a destinos lejanos como Cuba y optan por destinos más cercanos a sus países emisores.

Otra amenaza significativa es la política norteamericana hacia Cuba, que sigue teniendo efectos negativos en la llegada de turistas estadounidenses, uno de los mercados emisores más grandes del mundo. Las restricciones de viaje y las barreras comerciales impuestas por Estados Unidos limitan las oportunidades para que Cuba capte una mayor cuota de este mercado, lo que afecta no solo la llegada de turistas, sino también la inversión extranjera en el sector. A esto se suma la falta de diferenciación entre los destinos del Caribe, lo que hace que Cuba compita directamente con otros países de la región que ofrecen productos

---

turísticos similares, pero con menos restricciones políticas y económicas, como República Dominicana, Jamaica o México.

La aparición de nuevos destinos emergentes en la región también representa una amenaza importante. Estos destinos, con infraestructuras más modernas y estrategias de marketing digital más avanzadas, están atrayendo a turistas que buscan nuevas experiencias y que anteriormente habrían considerado a Cuba como su destino principal. Esta amenaza se ve agravada por los cambios en los patrones de consumo turístico, donde los turistas buscan cada vez más destinos sostenibles, accesibles digitalmente y con un alto nivel de personalización. Cuba, aunque ha avanzado en algunos aspectos, aún no está plenamente preparada para satisfacer estas demandas emergentes debido a la falta de una diferenciación clara y a la necesidad de inversiones tecnológicas que permitan mejorar la conectividad y la experiencia del viajero digital.

El agravamiento de los problemas medioambientales también se presenta como una amenaza creciente. El turismo masivo puede contribuir a la degradación del medio ambiente, y Cuba, con su rica biodiversidad y ecosistemas sensibles, necesita implementar políticas más estrictas para mitigar los impactos negativos del turismo en el entorno natural. En un contexto global donde la sostenibilidad se ha convertido en un factor determinante en las decisiones de viaje, no abordar estos problemas medioambientales podría afectar negativamente la imagen del destino y reducir su competitividad a largo plazo.

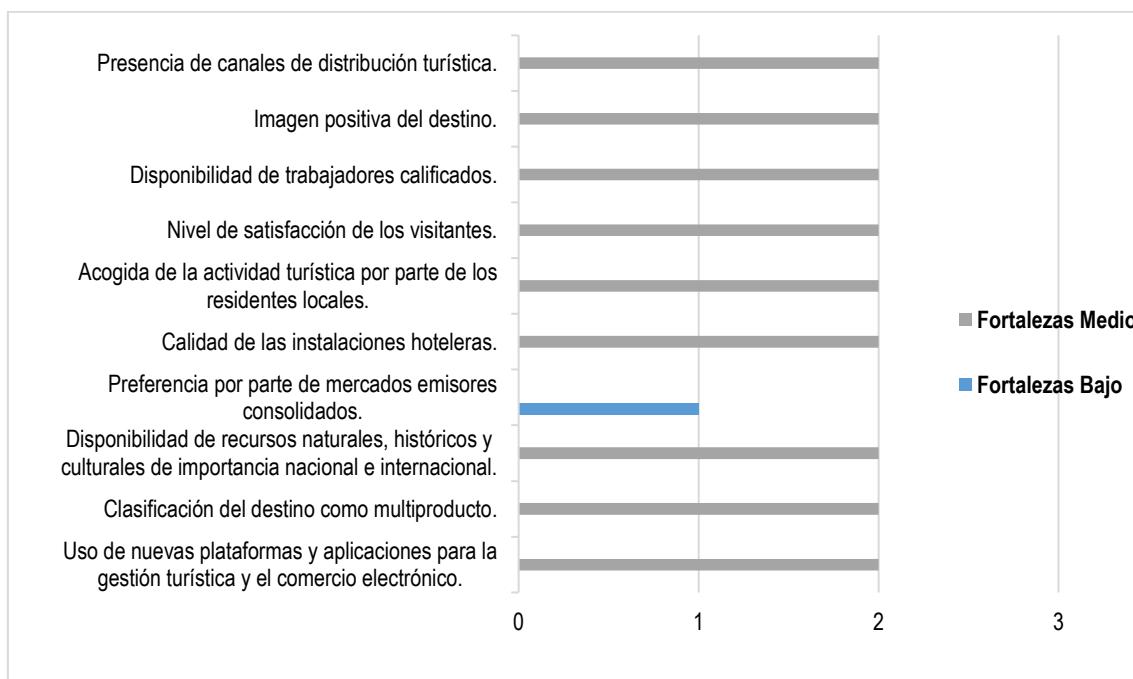
### **La gestión en los destinos de Cuba. Estudios de Caso: La Habana, Varadero y Santiago de Cuba**

A continuación, se muestra el análisis del estado actual del nivel de desarrollo de los tres destinos analizados. Los datos presentados se fundamentan en base a los resultados de tres tesis de diploma que abordan el nivel de desarrollo de cada uno de esos destinos, validados posteriormente con el intercambio con los expertos en los territorios.

## Destino turístico La Habana

El producto turístico territorial La Habana, ha concentrado el desarrollo turístico, convirtiéndose en el principal destino de Cuba y uno de los más reconocidos en el Caribe. Sin embargo, no se habían realizado investigaciones basadas en criterios comunes con el resto de productos turísticos territoriales del país en aras de definir su nivel actual de desarrollo, lo que influía negativamente en la definición de estrategias de gestión específicas para su nivel de desarrollo (Saldiñas, 2023).

A partir de los datos presentados por Saldiñas (2023), y el trabajo con expertos se conforma la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) del destino turístico de La Habana. A partir de ello se presentan en las figuras 3 y 4 los resultados obtenidos.



**Figura 3.** Fortalezas identificadas en el destino La Habana, asociadas a su nivel de desarrollo.

En La Habana, como en el resto de productos turísticos territoriales del destino Cuba, se demanda realizar una transición desde un modelo de desarrollo hotelero y una política oligopólica, hacia un modelo más intensivo e inclusivo. Esto implica poner énfasis en una política que se adapte a la diversificación de

la oferta de acuerdo con las nuevas demandas, lo que significa la necesidad de mejorar la actividad turística como un destino integral, en lugar de centrarse únicamente en productos tradicionales de forma aislada (Perelló, 2018 citado en Clausell & Abreu, 2022).

El producto turístico territorial objeto de estudio posee grandes potencialidades para el desarrollo de ofertas turísticas culturales, de compras, de salud, entre otros. Además, el destino posee una diversidad de recursos y atractivos que lo sitúan en una posición favorable en el ámbito turístico global (Saldiña, 2023). Este panorama se ve complementado por una estrategia que apunta al desarrollo de nuevas tecnologías para facilitar la gestión turística y mejorar la experiencia del visitante. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados para el desarrollo tecnológico, aún persisten desafíos.

Por otro lado, la falta de una visión integrada del turismo entre los gestores de la actividad dificulta el desarrollo holístico del destino y la satisfacción del visitante (Figura 4).



---

**Figura 4.** Debilidades identificadas en el destino La Habana, asociadas a su nivel de desarrollo.

También, la ausencia de un Órgano Gestor de Destino (OGD) impide concentrar los esfuerzos hacia el desarrollo local de la actividad turística, dejando al destino sujeto únicamente a políticas generales o incluso obstaculizando la posibilidad de establecer alianzas debido a la burocracia asociada con la necesidad de negociar con un órgano nacional o regional (Cruz, Gutierrez & Franco, 2023). Asimismo, la falta de una estrategia de marketing enfocada en fortalecer la marca del destino, en lugar de centrarse únicamente en los diferentes actores de manera aislada, dificulta la creación de una visión unificada del destino por parte del cliente.

La gestión deficiente en la recopilación de datos estadísticos también representa un gran obstáculo para comprender las tendencias del mercado, las preferencias de los turistas y el impacto de las políticas turísticas implementadas, limitando la capacidad de los gestores turísticos para tomar decisiones. También, el débil desarrollo del comercio electrónico en las instalaciones turísticas constituye una oportunidad poco aprovechada para mejorar la eficiencia en la gestión de reservas y promociones, y ampliar el alcance del destino a través de canales digitales. La falta de una infraestructura sólida para el comercio electrónico limita la capacidad de las empresas turísticas para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y competir en un entorno cada vez más digitalizado.

En este sentido, la disponibilidad de recursos naturales, históricos y culturales de importancia nacional e internacional es uno de los activos más valiosos de La Habana. No obstante, este potencial está siendo subutilizado debido a la falta de uso adecuado de la marca del destino en actividades de marketing y la ausencia de un canal de promoción en línea específico para La Habana. Estas carencias limitan la visibilidad del destino en los mercados internacionales, impidiendo que se asocie con los atributos diferenciadores que posee. A lo anterior debe sumarse que, la falta de una estrategia de marketing digital y de marca debilita la capacidad del destino para atraer nuevos segmentos de visitantes.

Por otro lado, las deficiencias en la cadena de suministro e inversiones constituyen un obstáculo significativo para mejorar la calidad de la experiencia

turística. La falta de inversión adecuada, tanto en infraestructuras como en servicios turísticos, afecta negativamente la capacidad del destino para ofrecer una experiencia de calidad comparable a la de otros destinos competidores en el Caribe. Estas deficiencias están estrechamente relacionadas con la falta de una gobernanza turística efectiva que garantice la inversión en áreas críticas, como el transporte, la infraestructura extrahotelera y la oferta de actividades complementarias. A su vez, la falta de coordinación y colaboración entre las entidades turísticas refuerza este problema, impidiendo que se generen sinergias entre los actores del sector que podrían mejorar la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos.

### **Destino turístico Varadero**

El destino Varadero, representa el principal de sol y playa en Cuba y el segundo a nivel general, luego de La Habana, siendo receptor hasta antes de la crisis sanitaria de la COVID- 19 de más de un millón de visitantes anuales (Basallo, 2024). En lo que respecta a la atractividad de su oferta extra hotelera, cuenta con resultados no muy favorables respecto a sus principales competidores del Caribe. Desde hace algunos años, Rodríguez (2016) exponía en sus investigaciones algunos datos importantes que situaban a destinos como Cancún y Punta Cana con entidades superiores a las del territorio en cuestión.

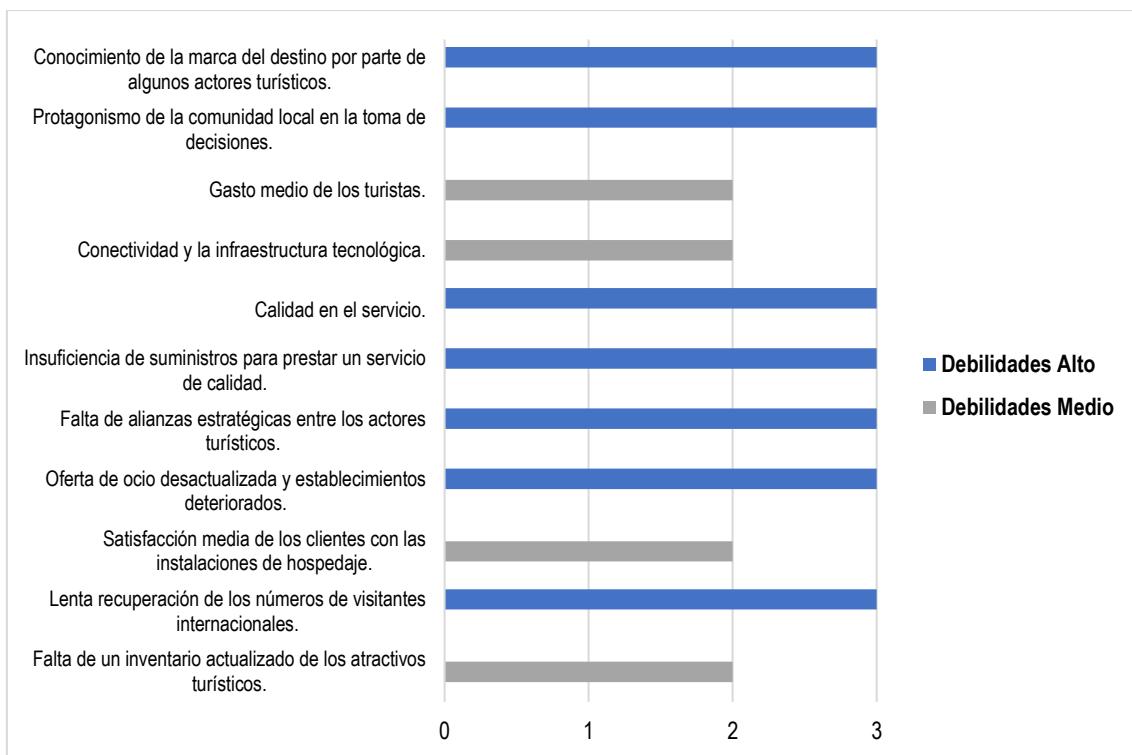
Sumado a lo anterior, Basallo (2024) pudo identificar la carencia de estudios actuales que permitan a los decisores presentar la situación real del destino, su nivel de desarrollo y por ende establecer acciones correctivas y de reorientación, en caso de ser necesarias, para la mejora en la gestión del destino y con ello lograr una mayor coherencia oferta-demanda. Es por ello, que se toma su investigación como base para el análisis de los componentes de la gestión del destino que representan pilares para su direccionamiento. En las Figuras 5 y 6 se muestran las principales fortalezas y debilidades identificadas, así como las evaluaciones recibidas.



**Figura 5.** Fortalezas identificadas en el destino Varadero, asociadas a su nivel de desarrollo.

Una de las fortalezas más importantes en el caso de Varadero es la imagen del destino entre los visitantes y la satisfacción de los turistas con la experiencia integral. Estos factores sugieren que, a pesar de las debilidades estructurales, Varadero sigue siendo percibido positivamente por quienes lo visitan, lo que evidencia su capacidad para ofrecer experiencias satisfactorias. La percepción positiva del destino está intrínsecamente ligada a su calidad de la infraestructura turística, lo que destaca la capacidad del destino para mantener estándares adecuados en las áreas clave de alojamiento y servicios.

No obstante, el desarrollo en la implementación del comercio electrónico sigue siendo un aspecto a mejorar, lo que limita la capacidad de Varadero para competir con destinos globales que han adoptado plenamente el comercio digital. Aunque la infraestructura turística es sólida, la falta de un enfoque estratégico en el uso del comercio electrónico limita la accesibilidad del destino en el ámbito digital, un componente clave en el comportamiento de los consumidores modernos (Figura 6).



**Figura 6.** Debilidades identificadas en el destino Varadero, asociadas a su nivel de desarrollo.

La valoración de los recursos y atractivos del destino, si bien clasificada en un nivel medio, sigue siendo un punto fuerte. Varadero cuenta con recursos naturales y playas que son altamente apreciados por los visitantes. Sin embargo, la falta de un inventario actualizado de los atractivos turísticos es una debilidad estructural que impide una gestión eficiente de estos recursos. Sin un inventario detallado y actualizado, es difícil desarrollar estrategias de promoción que destaqueen todos los atractivos del destino, lo que reduce las oportunidades para diversificar la oferta turística y mejorar la experiencia del visitante. Este problema se agrava al considerar la falta de uso efectivo de la marca del destino en actividades de marketing, lo que debilita la visibilidad de Varadero en los mercados internacionales, a pesar de ser uno de los destinos más populares del Caribe.

En esta misma línea, la clasificación de Varadero como un destino multiproducto, refleja la capacidad del destino para ofrecer una variedad de productos turísticos que van más allá del tradicional turismo de sol y playa, lo que podría atraer a nuevos segmentos de mercado. No obstante, esta fortaleza no se aprovecha

plenamente debido a la falta de alianzas estratégicas entre los actores turísticos, una debilidad crítica que impide una mayor integración de la oferta turística. La creación de alianzas sería fundamental para potenciar el carácter multiproducto del destino y permitir una mejor coordinación entre las diversas actividades que se ofrecen, lo que podría aumentar tanto la satisfacción del turista como la duración de su estancia.

Aunque Varadero sigue siendo uno de los destinos más reconocidos de Cuba, la reducción en el flujo de visitantes internacionales, agravada por factores globales como la pandemia de COVID-19, ha tenido un impacto significativo en su economía turística. Este desafío está estrechamente vinculado con la insuficiencia de suministros para prestar un servicio de calidad, una debilidad crítica que afecta la experiencia del turista y reduce su satisfacción general con el destino.

La satisfacción media de los clientes con las instalaciones de hospedaje refleja un estancamiento en la calidad de los servicios ofrecidos, lo que puede estar relacionado con la falta de inversión en la actualización y el mantenimiento de las infraestructuras. Este problema se agrava por la oferta de ocio desactualizada y el deterioro de algunos establecimientos, lo que limita las opciones de entretenimiento para los visitantes, especialmente en un entorno turístico donde la demanda de experiencias diversificadas está en crecimiento. La falta de modernización en las opciones de ocio no solo afecta la satisfacción de los turistas, sino que también reduce el atractivo del destino para segmentos de mercado más jóvenes o de alto poder adquisitivo.

Otro factor crítico es la falta de protagonismo de la comunidad local en la toma de decisiones y la escasa participación de la comunidad en la actividad turística. Estos elementos indican que, a pesar de la importancia del turismo para la economía local, la comunidad no está suficientemente involucrada en el desarrollo y la gestión de la actividad turística. La falta de inclusión y participación comunitaria no solo limita el impacto positivo del turismo en la población local, sino que también priva al destino de una fuente valiosa de innovación y sostenibilidad. En muchos destinos globales, la participación activa de la

---

comunidad ha demostrado ser un factor clave para el éxito de iniciativas turísticas sostenibles y auténticas.

Además, la calidad del servicio y la conectividad y la infraestructura tecnológica son áreas de gran preocupación, ya que son esenciales para ofrecer una experiencia turística moderna y satisfactoria. Los problemas de calidad del servicio y la falta de conectividad adecuada no solo afectan la satisfacción del visitante, sino que también dificultan la capacidad del destino para competir con otros destinos internacionales que han invertido significativamente en mejorar estos aspectos.

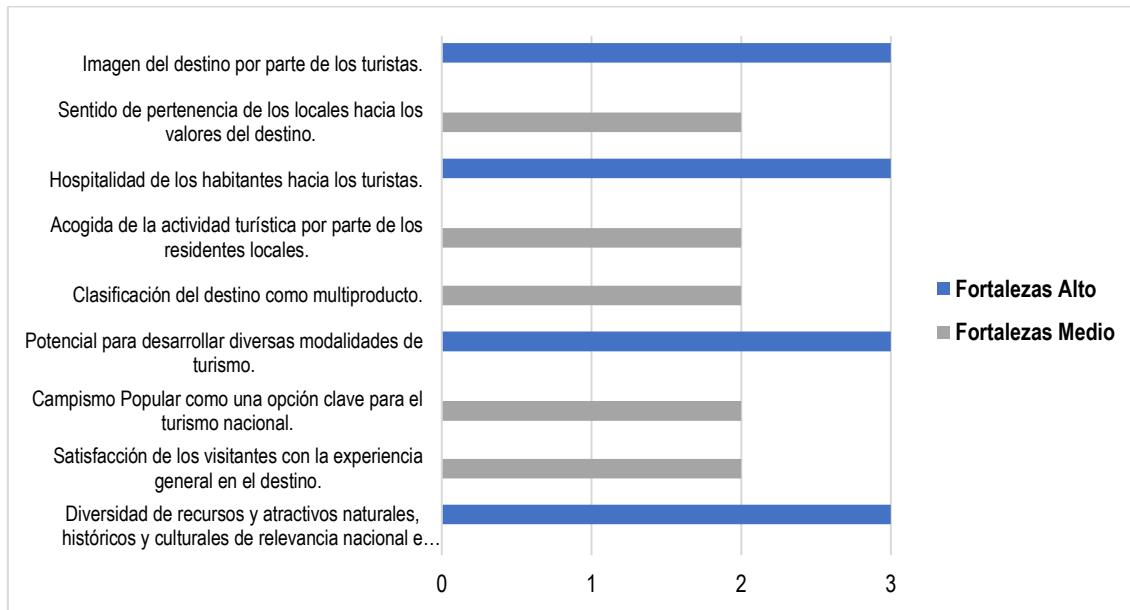
### **Destino turístico Santiago de Cuba**

Santiago de Cuba es la segunda urbe en importancia de la nación cubana y un destino cuyo estudio es priorizado por parte de la academia. Un diagnóstico del estado actual de la gestión en dicho destino permitió definir que la ciudad posee atractivos que permiten situarla en lugares cimeros del turismo, sin embargo, el destino recibió 69 339 llegadas de visitantes en 2020, 32 497 durante 2021 y aunque en 2022 ascendió a 116 595, aún no supera las estadísticas de la etapa previa a la COVID-19 (Jaime, 2024; ONEI, 2022).

Se evidencian problemas de gestión, insuficiencias en la promoción, una desacertada política turística respecto a la ciudad y el desaprovechamiento de sus recursos culturales y de las oportunidades del contexto regional. De ahí que, el destino no se encuentre entre los territorios que descuellan por la notoriedad de sus atractivos. El contexto anterior, sirve como preludio para que Jaime (2024) desarrolle su investigación con el objetivo de determinar el nivel de desarrollo del destino y en base a ello proponer acciones para la mejora de su gestión.

Entre las fortalezas más destacadas del destino está la diversidad de recursos y atractivos naturales, históricos y culturales de relevancia nacional e internacional. Esta diversidad de recursos debería ser uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de una oferta turística robusta y diferenciada. Sin embargo, esta fortaleza se ve limitada por la ausencia de un inventario actualizado de los atractivos del destino, lo que impide una adecuada gestión y promoción de los mismos. La falta de un inventario actualizado dificulta la

creación de productos turísticos bien estructurados y coherentes, afectando la capacidad del destino para aprovechar al máximo su riqueza cultural y natural (Figura 7).

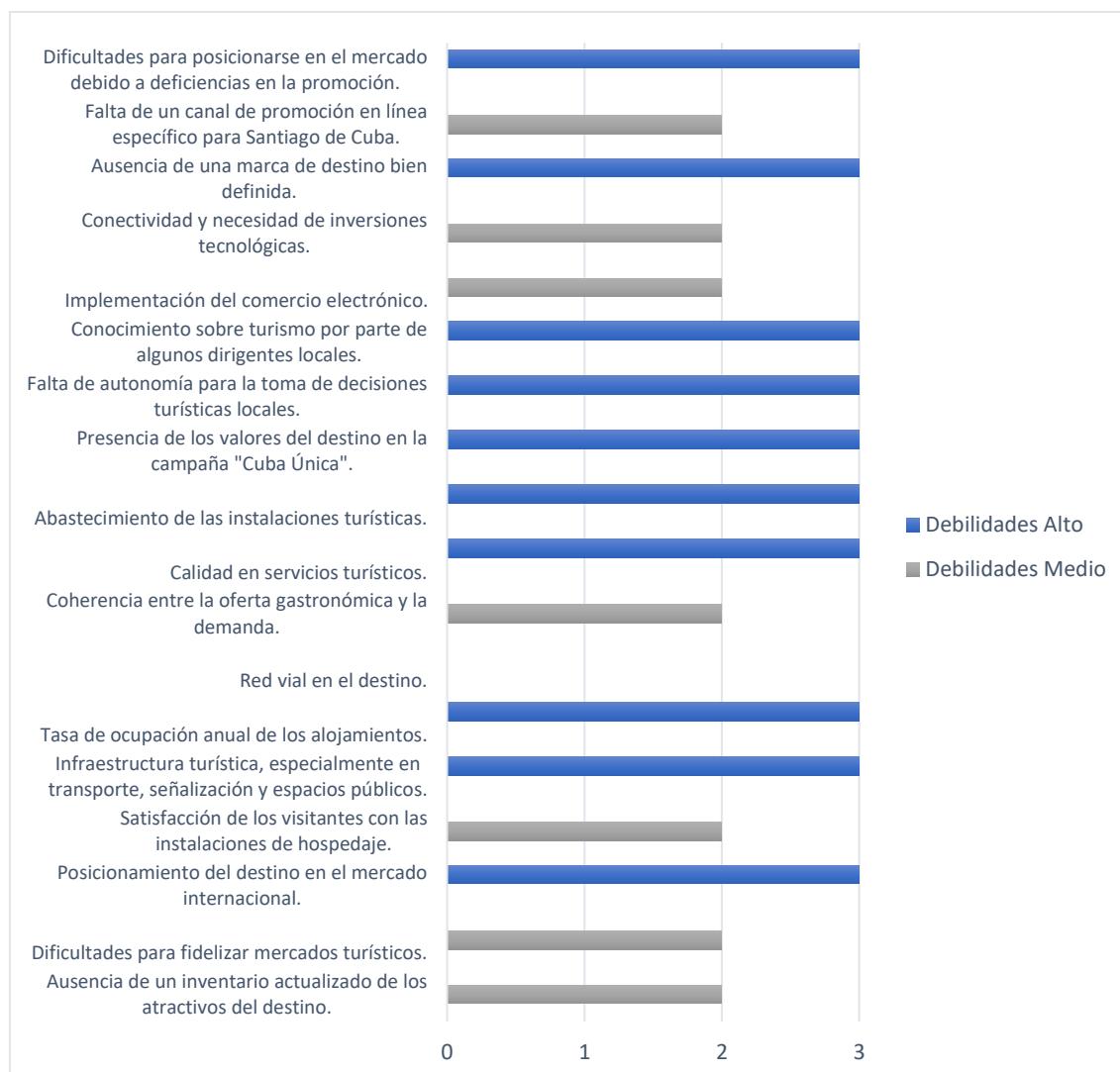


**Figura 7.** Fortalezas identificadas en el destino Santiago de Cuba, asociadas a su nivel de desarrollo.

Otro punto fuerte es el potencial para desarrollar diversas modalidades de turismo, como el ecoturismo, el turismo de aventuras, el cultural y el de sol y playa, que podrían complementar la tradicional oferta histórica del destino. Esta capacidad multiproducto podría convertir a Santiago de Cuba en un destino diverso y atractivo para diferentes segmentos de mercado. Sin embargo, este potencial no se está aprovechando completamente debido a las dificultades para posicionarse en el mercado internacional, lo cual está relacionado con la falta de una marca de destino bien definida y la ausencia de un canal de promoción en línea específico para Santiago de Cuba. La falta de una estrategia de marketing efectiva y diferenciada limita la visibilidad del destino, a pesar de contar con una oferta rica y diversa que podría atraer a turistas interesados en experiencias auténticas y profundas.

La hospitalidad de los habitantes hacia los turistas, es otra fortaleza clave que contribuye a la experiencia positiva de los visitantes. Esta hospitalidad está vinculada con el sentido de pertenencia de los locales hacia los valores del destino, lo que refuerza el carácter auténtico y único de la experiencia turística

en Santiago de Cuba. La acogida favorable de la actividad turística por parte de los residentes y la fuerte conexión de la comunidad con los valores locales son elementos que favorecen un modelo de turismo sostenible y participativo, donde la comunidad juega un papel activo. Sin embargo, la falta de autonomía para la toma de decisiones turísticas locales es un factor que debilita esta fortaleza. La centralización de las decisiones turísticas impide que las autoridades locales y la comunidad participen activamente en el diseño y ejecución de estrategias que respondan a las necesidades y particularidades del destino, lo que limita la capacidad de Santiago de Cuba para desarrollar políticas turísticas más contextualizadas y efectivas (Figura 8).



**Figura 8.** Debilidades identificadas en el destino Santiago de Cuba, asociadas a su nivel de desarrollo.

Uno de los principales desafíos que enfrenta el destino es su infraestructura turística, particularmente en lo que respecta al transporte, la señalización y los espacios públicos. La insuficiencia en estas áreas afecta de manera significativa la accesibilidad y la movilidad dentro del destino, lo que reduce la calidad de la experiencia del visitante. La red vial en el destino, también evaluada como deficiente, agrava este problema, ya que limita el acceso a los principales atractivos turísticos, especialmente en zonas rurales o de difícil acceso. La mejora de la infraestructura es crucial para asegurar que los turistas puedan disfrutar plenamente de los recursos naturales y culturales que ofrece Santiago de Cuba, y para fomentar un mayor flujo de visitantes tanto nacionales como internacionales.

Otro problema crítico es la satisfacción de los visitantes con las instalaciones de hospedaje, que se encuentra en un nivel bajo. Esto refleja la falta de mantenimiento, modernización y variedad en la oferta de alojamientos, lo que afecta negativamente la percepción del destino y la capacidad de fidelizar a los turistas. Esta situación se ve agravada por la coherencia entre la oferta gastronómica y la demanda, la cual también es deficiente, ya que muchos visitantes encuentran que las opciones gastronómicas no satisfacen sus expectativas, lo que disminuye la satisfacción general con el destino. Mejorar la calidad de las instalaciones de hospedaje y diversificar la oferta gastronómica debe ser una prioridad para mejorar la experiencia integral del turista y, por ende, aumentar la tasa de ocupación anual.

El posicionamiento del destino en el mercado internacional es otro de los grandes desafíos de Santiago de Cuba. A pesar de contar con un patrimonio cultural y natural de gran valor, el destino enfrenta dificultades para fidelizar mercados turísticos, lo que está directamente vinculado con las deficiencias en la promoción. La falta de un canal de promoción en línea específico y la presencia insuficiente de los valores del destino en la campaña "Cuba Única" impiden que Santiago de Cuba se posicione eficazmente en los mercados globales. Este problema es especialmente preocupante en un contexto en el que la competencia entre destinos turísticos es cada vez mayor y la visibilidad en el entorno digital es clave para atraer turistas.

La calidad en los servicios turísticos también representa una debilidad significativa. Aunque Santiago de Cuba tiene el potencial para ofrecer experiencias auténticas y ricas en contenido cultural, la calidad inconsistente de los servicios afecta negativamente la experiencia del turista. Esta debilidad está ligada a la insuficiencia en el abastecimiento de las instalaciones turísticas, lo que genera una percepción de inefficiencia y reduce la satisfacción general del visitante. Este problema se agrava por la falta de conocimientos sobre turismo por parte de algunos dirigentes del sector en el destino, lo que limita la capacidad de implementar mejoras estructurales y estratégicas.

Finalmente, la implementación del comercio electrónico y la conectividad tecnológica también se presentan como debilidades significativas que afectan la competitividad del destino. La digitalización del turismo es clave para atraer a nuevos segmentos de mercado, la falta de inversiones tecnológicas y la escasa conectividad en Santiago de Cuba limitan las oportunidades para que el destino se modernice y se ajuste a las expectativas de los turistas digitales, que valoran la accesibilidad en línea para planificar y realizar sus viajes.

### **Resumen del nivel de desarrollo de los destinos abordados**

En la Tabla 2 se muestran las clasificaciones otorgadas por Saldiñas (2023), Jaime (2024) y Basallo (2024) a las 16 variables que evalúan el nivel de desarrollo de los destinos de La Habana (LH), Santiago de Cuba (SC) y Varadero (V), respectivamente.

**Tabla 2.** Nivel de desarrollo de los destinos abordados en los Estudios de Caso.

NO.	VARIABLE	NIVEL DE DESARROLLO			VALOR
		LH	V	SC	
1	Recursos y atractivos	2	3	2	2,3
2	Estructura de mercado	3	2	1	2
3	Visitantes	3	1	1	1,6
4	Estacionalidad	2	2	2	2
5	Satisfacción del cliente	1	2	1	1,3
6	Alojamiento	3	3	1	2,3
7	Instalaciones y empresas turísticas	2	3	2	2,3
8	Infraestructura de transporte	2	2	1	1,6

<b>9</b>	Diversificación de la oferta turística	2	2	2	2
<b>10</b>	Desarrollo ente organizador	2	2	1	1,6
<b>11</b>	Calidad de los productos / servicios turísticos	2	2	2	2
<b>12</b>	Desarrollo de la innovación y las TIC	2	2	2	2
<b>13</b>	Impacto económico del turismo	1	1	2	1,3
<b>14</b>	Sostenibilidad	2	3	2	2,3
<b>15</b>	Posicionamiento de la marca	1	1	1	1
<b>16</b>	Imagen del destino	1	2	2	1,6
<b>Nivel de desarrollo del destino</b>		2	2	1	

Con estos datos, la primera conclusión a la que se puede llegar es que, la gestión de los destinos en Cuba necesita de acciones en el corto y mediano plazo que le permitan direccionar a sus principales destinos a alcanzar el nivel 3 de desarrollo: Alta coherencia Oferta – Demanda; puesto que ninguno de los abordados en esta investigación, que son considerados los de mayor importancia en el país, alcanzan dicho desarrollo.

Para lograr lo anterior, se debe actuar sobre las variables que presenten mayor afectación (visitantes, satisfacción del cliente, infraestructura de transporte, desarrollo ente coordinador, impactos económicos del turismo, posicionamiento de la marca e imagen del destino). También, debe ser tenidas en cuenta los factores anteriormente analizados que comprenden los elementos del macroentorno del destino país y las particularidades de cada territorio; la idea debe ser identificar similitudes entre cada caso estudiado para luego determinar acciones en correspondencia. Lo cual no indica que deben obviarse el resto de las variables que entre sus indicadores hay niveles de un mayor desarrollo, al contrario, deben establecerse mecanismos de control para mantener los niveles alcanzados.

### **Acciones para la mejora de la gestión de los destinos turísticos en Cuba a partir de su nivel actual de desarrollo**

Los resultados anteriores han sido triangulados con las investigaciones conocidas sobre el objeto de estudio, dando como resultado las siguientes acciones enfocadas a la mejora de la gestión de los destinos turísticos en Cuba a partir de su nivel de desarrollo (Montesino & Hernández, 2024; Hernández,

2022; Hernández, 2023; Hernández, Llanes & Hernández, 2023; Llanes, 2022; Salgado, 2023; Saldiña, 2023; Jaime, 2024; Basallo, 2024).

Es importante mencionar que, aunque se asocian estas acciones a las variables que permiten identificar el nivel de desarrollo de los destinos, un estadio favorable de todas estas variables es lo que propiciaría alcanzar la tercera fase del modelo propuesto. Lo anterior significa que algunas acciones inciden en más de una de las dimensiones de las variables identificadas.

### Recursos y atractivos

- Desarrollar atractivos turísticos a través de investigaciones sobre la capacidad de carga y la alineación con las necesidades y preferencias de la demanda nacional e internacional.
- Inventariar los recursos y atractivos por zonas turísticas, de modo que se logre valorizar cada uno de los elementos del destino capaces de atraer los flujos turísticos.

### Estructura de mercado

- Establecer alianzas con otros destinos y entidades a nivel internacional para atraer un flujo turístico más diversificado.

### Visitantes

- Implementar sistemas de CRM (marketing relacional) para la recopilación de datos detallados sobre los visitantes, incluyendo sus preferencias, historial de viajes, feedback, y comportamientos durante su estancia.
- Implementar sistemas de recopilación de datos, basado en big data, Inteligencia Artificial y chat bots que gestionen la información que ofrece el visitante desde su experiencia, analizarla y en función de los resultados, actuar.
- Realizar estudios de demanda exhaustivos para actualizar las tendencias de los principales mercados del destino e identificar nuevos nichos.
- Alianzas con proveedores de viajes para desarrollar paquetes a precios competitivos.

### Estacionalidad

- Diversificar la composición de la cuota de participación de los mercados emisores, con nuevos atractivos, productos y servicios que sean concebidos desde las preferencias de la demanda y sus principales motivaciones de viaje en cada mes o temporada del año.
- Desarrollar proyectos para fomentar el turismo interno y disminuir la estacionalidad.

#### Satisfacción del cliente/ Alojamiento

- Cambiar el enfoque de desarrollo del destino hacia uno basado en la demanda, en el que parte de sus principios sea: contribuir a mejorar la calidad de vida de la población local y preservar su cultura por medio de la actividad turística.
- Establecer un balance en la cadena logística para el turismo (buscar alternativas con proveedores que salten las barreras del bloqueo y permitan establecer una cadena logística coherente a lo que presentan los principales competidores actuales), reconociendo además el papel importante dentro de ella de los productores locales.

#### Instalaciones y empresas turísticas

- Elaborar un plan de rejuvenecimiento de los productos y las instalaciones del destino, que abarque una modernización tanto estructural como conceptual, y resulten más atractivos.
- Crear incentivos fiscales y apoyo gubernamental a las empresas hoteleras que se mantengan en precios asequibles, especialmente en destinos claves.

#### Infraestructura de transporte

- Incluir a las comunidades locales, las autoridades ambientales, y otros *stakeholders* en el proceso de planificación y desarrollo de la red de carreteras, para asegurar que satisfagan las necesidades locales y turísticas de manera equilibrada.
- Desarrollar un plan de inversión capital para la reparación de las principales carreteras del país. Priorizando en un primer momento, la

---

conexión entre las cabeceras de provincias, y los principales destinos y zonas turísticas.

#### Diversificación de la oferta turística

- Crear ofertas turísticas creativas y con un alto nivel de singularidad que se fundamenten en estudios profundos de la demanda y las nuevas tendencias de viaje.

#### Desarrollo ente organizador

- Dotar a las Delegaciones Territoriales del Ministerio de Turismo (MINTUR) de las funciones como OGD, o a sus efectos definir uno, los cuales deben involucrarse en la actividad turística, así como lograr la articulación público-privada en los territorios. El OGD debe asumir una posición de aliado y no de juez ante los actores del destino, logrando una mayor implicación ante los mismos, proponiendo las modificaciones a los planes de desarrollo territoriales.
- Asegurar que las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) respondan diligentemente ante las Delegaciones Territoriales.
- Capacitar a los actores del destino con el objetivo de que entiendan el turismo en su visión holística e integradora.
- Favorecer la inversión en el sector bajo la concepción de destino.
- Otorgar un papel más protagónico a la comunidad local y hacerla partícipe en la toma de decisiones de conjunto con los actores turísticos del sector estatal.
- Crear una comisión con MINTUR, Ministerio de Economía y Planificación (MEP), Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) y la Delegación Territorial del MINTUR y el Departamento de Turismo (o a sus efectos un Grupo de Trabajo Nacional que implique a todas las entidades de Educación Superior donde se estudia la carrera de Licenciatura en Turismo) para identificar y actualizar los principales indicadores y estadísticas vinculadas con el turismo, así como determinar metodologías y herramientas para su recopilación y cálculo. A partir de este trabajo, orientar a las entidades que recopilan este tipo de información.

- Depurar el sistema de información correspondiente al destino, y agruparla en el repositorio correspondiente, de manera que se utilice como base para facilitar las investigaciones de este tipo y para el proceso de toma de decisiones por parte de los actores del destino.
- Uniformar la concepción de los actores que componen el sistema turístico en el destino, en función de crear conciencia y compromiso con el desarrollo del producto turístico territorial, como un producto integrado de cara al visitante.
- Establecer políticas turísticas, incluida una ley de fomento que facilite y promueva las relaciones comerciales entre actores y los encadenamientos productivos no solo con otras empresas estatales sino también con el sector privado local.

#### Calidad de los productos / servicios turísticos

- Diseñar un certificado de calidad turística para los territorios y las instalaciones turísticas que se atempere a los requerimientos de los estándares de países competidores como México y República Dominicana.

#### Desarrollo de la innovación y las TIC

- Incorporar nuevas plataformas, aplicaciones y herramientas de gestión en general para la implementación y desarrollo del comercio electrónico en las instalaciones turísticas.
- Priorizar el empleo de las tecnologías en el manejo y recopilación de la información en los destinos.
- Realizar un levantamiento de la situación real en las empresas del sector en cuanto a la infraestructura tecnológica y los recursos humanos disponibles para operarla.

#### Impacto económico del turismo

- Diseñar e implementar un plan de marketing para el destino Cuba 2025-2026 que incluya objetivos, estrategias y acciones progresivas a seguir durante los próximos años.
- Reconocer el papel que juega el sector privado y otorgar las facilidades correspondientes para abrirle las oportunidades dentro de los territorios.

#### Posicionamiento de la marca

- Desarrollar un estudio exhaustivo que permita identificar atributos del destino percibidos por los visitantes para, a partir de ello, idear estrategias de posicionamiento.
- Definir las marcas de los destinos a comercializar bajo la marca país.
- Enfatizar a los actores la importancia del uso de la marca destino en las acciones de promoción.

#### Imagen del destino

- Aprovechar los eventos internacionales de tipología sede captada o diseño propio realizados en los destinos como una herramienta importante de promoción.
- Aumentar la colaboración con aliados estratégicos en mercados emisores para la promoción de una imagen positiva del destino.
- Realizar promoción específica para las representaciones en mercados emergentes.
- Identificar los productos anclas de cada territorio para tener en cuenta en las estrategias de promoción de los destinos.

### CONCLUSIONES

- Este estudio evidencia la necesidad de reconfigurar los modos de actuación en el sector turístico cubano, buscando nuevos modos de hacer, en correspondencia con las tendencias internacionales, pero también con la realidad de los territorios cubanos y su patrimonio natural y cultural.
- El modelo diseñado para la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos, ha sido validado a través de Estudios de Caso. Estos resultados

han permitido a los autores identificar las principales variables e indicadores sobre los cuales se debe incidir, en aras de elevar los niveles de desarrollo actuales en los destinos y también los niveles de competitividad en el marco internacional.

- Las acciones propuestas constituyen el punto de partida para mejorar la gestión de los destinos cubanos, pero se considera y se reafirma lo presentado por varios autores cubanos en la última década: es necesario dotar a las delegaciones territoriales del MINTUR de las capacidades reales para convertirse en un verdadero OGD.
- Se evidencian limitantes para el desarrollo de investigaciones dentro del sector, asociadas en su mayoría a la deficiente gestión de la información a nivel de país, pero también existen algunas asociadas a la implicación real de los especialistas del sector en la configuración de los nuevos modos de hacer, así como el débil reconocimiento hacia los territorios donde convencionalmente no se ha enfocado la actividad turística.
- Es necesaria una mayor relación Universidad-Empresa, donde se logre prestar atención hacia los estudios que pretendan, desde la academia y la innovación apostar por vías para alcanzar un mayor desarrollo de los territorios y con ello mayor bienestar para las comunidades locales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Basallo, A. (2024). *Acciones para la gestión del producto turístico territorial Varadero a partir de su nivel de desarrollo*. [Tesis de Grado]. Universidad de La Habana.
- Clausell, G., & Abreu, D. A. (2022). Diagnóstico de la coherencia entre la oferta y la demanda turística de ocio en el destino La Habana. *Explorador Digital*, 6(2), 104- 133. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2153>
- Contino, D., Hernández, Y., & Martín, R. (2024). Modelos de evaluación del nivel de desarrollo de los destinos. Recomendaciones para el destino Cuba. *Revista San Gregorio*, 1(57), 149–169. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i57.2413>

Cruz, Y.; Gutierrez, J.E. & Franco, M. (2023). *Rol de la delegación del MINTUR en la gestión turística territorial de La Habana.* [https://observatorio.anec.cu/uploads/files/b7e4b4e0-fb83-11ed-96ad2d999ad90845/Ponencia\\_97.pdf](https://observatorio.anec.cu/uploads/files/b7e4b4e0-fb83-11ed-96ad2d999ad90845/Ponencia_97.pdf)

García, N. (2017). Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las Comunidades Manabitas, Ecuador. *Cultur,* 11(2), 81-108. <http://periodicos.uesc.br/>

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

Hernández, D. (2022). *Evaluación de la gestión de destinos en República Dominicana.* [Tesis de Grado]. Universidad de La Habana.

Hernández, Y. (2023). *Pautas estratégicas para la gestión de los destinos turísticos cubanos.* [Tesis de Maestría]. Universidad de La Habana.

Hernández, Y., Llanes, A., & Hernández, D. (2023). Análisis comparativo de casos de buenas prácticas en la gestión de destinos turísticos en México y República Dominicana. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio,* 7(1), 60-83. <https://doi.org/10.21071/riturem.v7i1.15551>

Hernández, Y.; Torres, L. & Martín, R. (2024). *Modelo preliminar de evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos.* VII Convención Internacional de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.

Jaime, A. (2024). *Acciones para la gestión del producto turístico territorial Santiago de Cuba en base a su nivel de desarrollo.* [Tesis de Grado]. Universidad de La Habana.

Llanes, A. (2022). *Evaluación de la gestión de los destinos turísticos en México.* [Tesis de Grado]. Universidad de La Habana.

Márquez, I., Hernández, Y., & Torres, L. (2024). Variables e indicadores para la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos.

---

Turismo y Sociedad, Vol. XXXV.  
[https://doi.org/10.18601/01207555.n35.16.](https://doi.org/10.18601/01207555.n35.16)

Montesino, A. & Hernández, Y. (2024). *Pautas para la mejora de la gestión turística del destino La Habana*. [Informe Parcial de Investigación]. Universidad de La Habana.

Oficina Nacional de Estadísticas e Información. (2022). *Anuario Estadístico Santiago de Cuba 2021*. Edición 2022. <https://www.onei.gob.cu/aep-santiago-de-cuba-2021>

Pearce, D. (2016). Modelos de Gestión de Destinos. Síntesis y evaluación. *Estudios y Perspectiva en Turismo*, 25(1), 1-16. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180743275001.p>

Rodríguez, G. (2016). *Determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y de los factores influyentes en su estrategia de crecimiento*. [Tesis de Grado]. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/7095?show=full>

Saldiñas, B. (2023). *Evaluación del nivel de desarrollo del producto turístico territorial La Habana*. [Tesis de grado]. Universidad de La Habana.

Salgado, E. (2023). *Evaluación de la gestión turística del destino Santiago de Cuba*. [Tesis de grado]. Universidad de La Habana.

## 1.2 LA SEGURIDAD Y LA PROTECCIÓN COMO PILARES PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO EN EL DESTINO CUBA

### AUTORAS:

*Lic. Melissa Quintana Soto.* Estudiante de la Maestría en Gestión del Turismo Regional Sustentable, El Colegio de Tlaxcala A.C., México,  
[melissaqs@coltlax.edu.mx](mailto:melissaqs@coltlax.edu.mx),  
<https://orcid.org/0000-0003-4506-6946>

*Lic. Ana Delis Espinosa Ortega.* Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba, [espinosaortegaanadelis@gmail.com](mailto:espinosaortegaanadelis@gmail.com),  
<https://orcid.org/0009-0000-3414-1846>

### RESUMEN

El turismo se encuentra entre las principales actividades económicas de mayor importancia a escala internacional. Sin embargo, se ha visto afectado en diversas ocasiones por catástrofes naturales, actos terroristas o guerras. En ese sentido, la seguridad se ha convertido en un factor de prioridad en la gestión de los destinos en aras de generar un entorno seguro y atractivo para quienes lo visitan. De acuerdo a lo anterior, como parte del proyecto: PS256LH-001-002: Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano, se desarrolla este estudio con el objetivo de evaluar la competitividad del destino Cuba a partir del pilar Seguridad y Protección. Como resultado del estudio se realizó una evaluación al pilar Seguridad y protección del Foro Económico Mundial, para lo que se usaron fuentes de información primarias y secundarias. Lo anterior permitió definir la situación de Cuba, obteniéndose como resultado un panorama favorable para el destino, a partir de ocupar el primer puesto en este pilar en la región. No obstante, fueron propuestas 11 acciones que permitirán que Cuba mantenga su ventaja en mencionado pilar, y mejore su posición competitiva respecto a los demás la región.

**Palabras clave:** competitividad, destinos turísticos, pilar Seguridad y Protección, Cuba.

## ABSTRACT

Tourism is among the most important economic activities on an international scale. However, it has been affected on several occasions by natural disasters, terrorist acts, and wars. In this sense, security has become a priority in destination management, seeking to create a safe and attractive environment for visitors. Accordingly, as part of project PS256LH-001-002: Development and Competitiveness of the Cuban Tourism Product, this study was developed to evaluate the competitiveness of Cuba as a destination based on the Security and Protection pillar. As a result of the study, an evaluation was conducted of the Security and Protection pillar of the FEM, using primary and secondary sources of information. This allowed for a definition of Cuba's situation, resulting in a favorable outlook for the destination, given its position as the first destination in this pillar in the region. However, 11 actions were proposed that will allow Cuba to maintain its advantage in this pillar and improve its competitive position relative to other destinations in the region.

**Keywords:** competitiveness, tourist destinations, Security and Protection pillar, Cuba.

## INTRODUCCIÓN

Debido a la complejidad que presenta el estudio de la competitividad turística han sido elaborados diversos modelos o metodologías para explicar su composición a partir de los factores que determinan su medición (Hassan, 2000; Ritchie & Crouch, 2003; Dwyer & Kim, 2003; Heath, 2003; Tello et al., 2012; Pico, 2017).

Además de los anteriores, existe un instrumento que enmarca un análisis cuantitativo de la competitividad a nivel de país, y se ha convertido en referente de medición de competitividad a nivel mundial. Este método de evaluación es propuesto por el Foro Económico Mundial (FEM), y se expresa en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI, por sus siglas en inglés), en su última actualización denominado Índice de Desarrollo de los Viajes y Turismo (TTDI, por sus siglas en inglés) (López, 2021; FEM, 2021).

Por su parte, entre las dimensiones que integran las propuestas metodológicas mencionadas anteriormente, se encuentra la Seguridad y Protección como uno de los factores determinantes en la gestión turística (Cruz et al., 2021). Para Martínez & Trejoluna (2017) la seguridad es un aspecto crucial para la gestión de los destinos al constituir un motivo de decisión a la hora de seleccionar o no un destino por parte del visitante. Por lo general, este busca sitios donde pueda sentirse seguro, en virtud de que los riesgos que enfrentará en su estancia han sido minimizados. Por ende, un país con elevados estándares de seguridad transmite confianza y genera un mayor flujo turístico al gozar de mayor atractivo.

En consonancia con ello, García & González (2015) resaltan la importancia relativa del turismo con la seguridad, haciendo referencia a las condiciones que tanto a nivel público como privado se deben generar para garantizar la misma, logrando estabilidad y progreso en los destinos. De acuerdo con el FEM (2021) los destinos que promueven y garantizan la seguridad para los visitantes ofrecen un ambiente propicio para el crecimiento del turismo y la inversión, por tanto, lo considera un factor imprescindible para la competitividad y el desarrollo turístico sostenible.

Resulta necesario destacar que muchos países que integran Centro América y el Caribe no forman parte del índice planteado por el FEM, tal es el caso del destino Cuba. Lo anterior trae consigo dificultades, pues impide la visibilidad en cuanto a competitividad del destino, al no estar medido en el instrumento internacional más representativo en esta temática (Cruz et al., 2021).

Atendiendo a lo anterior, Cuba es un país con grandes potencialidades para la actividad turística. En ese sentido, se reconoce la importancia de aprovechar sus oportunidades para el crecimiento del sector en la Isla (Rodríguez & Salinas, 2021). Por tanto, diversos autores han realizado estudios de competitividad del destino Cuba o más bien de sus destinos específicos (Suárez, 2011; Martín, 2012; Torres, 2012; Domenech, 2015; Figueras & Pérez, 2015; García & González, 2016; Medina, Pérez & Riquenes, 2018; Illas, 2019; Novales, 2020; Román et al., 2021).

Todas estas investigaciones a pesar de presentar enfoques novedosos y de ser realizadas con el propósito de mitigar las insuficiencias que plantean algunos

modelos internacionales, adecuándolos al contexto cubano, manifiestan la existencia de una brecha cognoscitiva en la evaluación de la competitividad turística del destino Cuba, por lo que se necesario su estudio en mayor profundidad.

Lo expuesto, de acuerdo a Vega (2022) supone una barrera que entorpece y dificulta la gestión y desarrollo de la actividad turística en el país. Por tanto constituye una necesidad imperante en el escenario actual bajo el que se desarrolla el turismo internacional; hacer énfasis en la relevancia de realizar una investigación donde se evaluen los factores que determinan la competitividad, en específico los indicadores relacionados a la Seguridad y Protección. De acuerdo a lo anterior, se plantea como *objetivo general*: Evaluar la competitividad del destino Cuba a partir del pilar Seguridad y Protección.

## METODOLOGÍA

Según Hernández & Mendoza (2018), la investigación se puede clasificar como mixta, puesto que se combinan tanto métodos de recopilación y análisis de datos cuantitativos como cualitativos, con el fin de obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado y garantizar la validez y confiabilidad de los resultados.

A partir de lo anterior, se define como base metodológica el TTDI propuesto por el FEM (2021). En ese sentido, se diseñó un procedimiento que permitió a las autoras cumplir con el objetivo de la investigación (Tabla 1):

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

FASES	ETAPAS	MÉTODOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS
<b>FASE 1 Determinación del procedimiento</b>	<b>Etapa 1:</b> Describir el procedimiento para medir el pilar Seguridad y Protección en los destinos.	Hipotético-Deductivo Revisión bibliográfica
<b>FASE 2</b>	<b>Etapa 1:</b> Describir el pilar Seguridad y Protección	Consulta a fuentes de información secundaria

<b>Análisis el comportamiento de la Seguridad y Protección en el destino Cuba</b>	<b>Etapa 2:</b> Evaluar los indicadores del pilar Seguridad y Protección	Consulta a expertos Análisis-Síntesis Inducción-deducción
	<b>Etapa 1:</b> Determinar el puntaje del pilar para el destino país.	Hipotético-Deductivo Estadística descriptiva
<b>FASE 3</b> <b>Definición del pilar Seguridad y Protección en el destino Cuba</b>	<b>Etapa 2:</b> Comparar puntaje con países del área.  <b>Etapa 3:</b> Estimar la posición de Cuba en el índice.	Inducción-deducción Estadística descriptiva  Análisis-Síntesis Estadística descriptiva
	<b>Etapa 4:</b> Proponer acciones de mejora para el pilar Seguridad y Protección.	Análisis-Síntesis Inducción-deducción

**Fuente:** Elaboración propia a partir de FEM (2021).

Para la Fase 1 de la investigación se tuvieron en cuenta los indicadores propuestos por FEM (2021) para el análisis de la seguridad y protección (desde este momento, pilar Seguridad y Protección). En ese sentido, los indicadores son los que a continuación se expresan (Tabla 2):

**Tabla 2:** Indicadores para evaluar el pilar Seguridad y Protección.

INDICADOR	OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN
<b>2.01 Costos empresariales del crimen y la violencia</b>	Encuesta de Opinión Ejecutiva
<b>2.02 Confiabilidad de los servicios policiales</b>	Encuesta de Opinión Ejecutiva
<b>2.03 Seguridad al caminar solo en la</b>	Estadística
<b>2.04 Tasa de homicidios</b>	Estadística
<b>2.05 Índice Global de Terrorismo</b>	Estadística
<b>2.06 Muertes por violencia organizada</b>	Estadística

**Fuente:** Elaboración propia a partir del FEM (2021).

Por su parte, como se pudo observar en la Tabla 3, cuatro de los seis indicadores son datos duros aportados por las organizaciones relacionadas al pilar. Mientras que los restantes indicadores son resultado de la Encuesta de Opinión Ejecutiva del FEM. Dicha encuesta es utilizada para medir conceptos que son de

naturaleza cualitativa o para los cuales no se dispone de estadísticas comparables internacionalmente (FEM, 2021).

La evaluación del pilar Seguridad y Protección se realizó, fundamentalmente, a partir de la opinión de expertos del Programa Sectorial de Ciencia Tecnología e Innovación. De acuerdo con FEM (2021), se debe otorgar una valoración entre 1 y 7 a las preguntas realizadas. Atendiendo a ello, en la Tabla 3 se expresan las preguntas por cada indicador.

**Tabla 3:** Preguntas realizadas a los expertos para definir los indicadores.

INDICADOR	PREGUNTA
<b>2.01 Costos empresariales del crimen y la violencia</b>	¿En qué medida el crimen y la violencia genera costo a las empresas en Cuba?
<b>2.02 Confiabilidad de los servicios policiales</b>	¿En qué medida se puede confiar en los servicios policiales para hacer cumplir eficientemente la ley y el orden en Cuba?
<b>2.03 Seguridad al caminar solo en la noche</b>	¿En qué medida se siente seguro caminando solo en la noche en la ciudad o zona donde vives en Cuba?
<b>2.06 Muertes por violencia organizada</b>	¿Cómo considera se comporta la tasa de homicidios en Cuba?

**Fuente:** Elaboración propia a partir de FEM (2021).

Por su parte, para los indicadores 2.04 y 2.05 no se requiere aplicar este procedimiento, puesto que la información se encuentra disponible en la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), y el Índice Global de Terrorismo, respectivamente.

De acuerdo con FEM (2021), la puntuación general del TTDI se calcula mediante agregaciones sucesivas de puntuaciones, desde el nivel del indicador hasta los niveles de los pilares, utilizando un promedio simple (es decir, la media aritmética) para combinar los componentes. Las puntuaciones de cada indicador se normalizan primero y se califican en una escala común de 1 a 7 para alinearlos con los resultados de la Encuesta de Opinión Ejecutiva. La fórmula estándar para convertir cada indicador de datos duros a la escala de 1 a 7 es:

$$6x \left( \frac{\text{puntuación del país} - \text{muestra mínima}}{\text{máximo de muestra} - \text{mínimo de muestra}} \right) + 1$$

El mínimo de la muestra y el máximo de la muestra son las puntuaciones más baja y más alta de la muestra general, respectivamente. Por su parte, para aquellos indicadores de datos duros para los cuales un valor más alto indica un peor resultado, se basa en una fórmula de normalización que, además de convertir la serie a una escala de 1 a 7, la invierte, de modo que 1 y 7 siguen correspondiendo a lo peor y lo mejor, respectivamente (FEM, 2021):

$$-6x \left( \frac{\text{puntuación del país} - \text{muestra mínima}}{\text{máximo de muestra} - \text{mínimo de muestra}} \right) + 7$$

De acuerdo con la propia metodología, en muchos casos se realizan ajustes a las cifras utilizadas para el mínimo y el máximo de la muestra para tener en cuenta problemas como los valores atípicos. En ese sentido, a continuación, se detallan los mínimos y máximos para los indicadores 2.04 y 2.05 (Tabla 4):

**Tabla 4:** Normalización para los indicadores de datos duros.

INDICADOR	INDICADOR, TÍTULO Y UNIDADES	MÍN./MÁX. UTILIZADO PARA LA NORMALIZACIÓN
2.04	Tasa de homicidios	0/30
2.05	Índice Global de Terrorismo	0/10

**Fuente:** FEM (2021).

Para todos los indicadores, la escala de evaluación es la que a continuación se expresa: 1-2: mal, 3-4: regular, 4-5: bien, 5-6: muy bien, 6-7: excelente.

En la Fase 2 y 3 de la investigación se recurrió a información disponible en la web, lo que permitió fundamentar el comportamiento del pilar en la región y Cuba. Lo anterior, sentó un antecedente para posteriormente comparar los resultados del pilar para Cuba con el de los países del área.

En ese sentido, teniendo en cuenta el valor del pilar Seguridad y Protección para Cuba y el resto de los países que aparecen en el informe, así como el índice general de los anteriores se estableció una relación entre las variables, permitiendo estimar el valor del índice para Cuba a partir de la regresión lineal

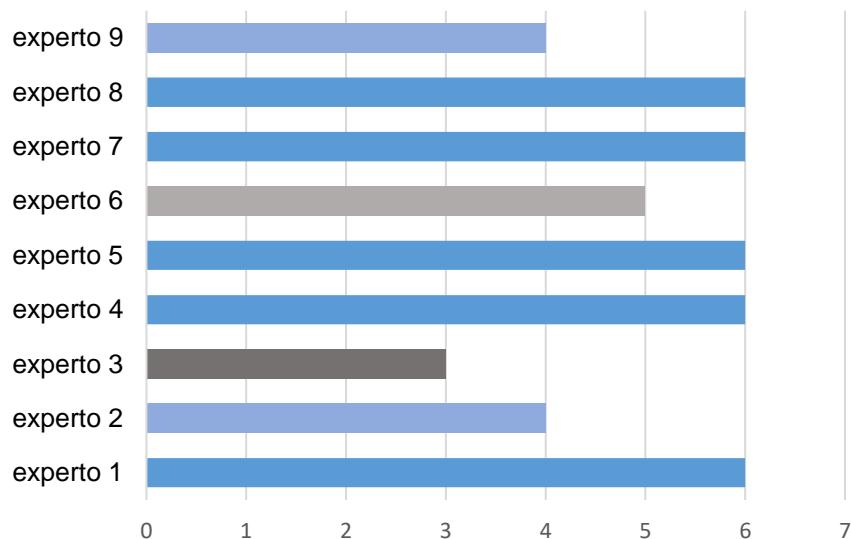
en el programa informático Statistical Package for Social Sciences (SPSS, por sus siglas en inglés).

## RESULTADOS

### Evaluación de los indicadores del pilar Seguridad y Protección en el destino Cuba

#### Costos comerciales del crimen y la violencia

De acuerdo con el criterio brindado por los expertos seleccionados, la representación de los costos del crimen y la violencia en las empresas del territorio nacional es baja, por lo que la incidencia negativa de estos delitos no provoca una gran afectación en la productividad empresarial del país (Figura 1).



**Figura 1:** Costo empresarial del crimen y la violencia en Cuba.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del criterio de expertos.

Como se muestra en la Figura 1, el 44.4% de los encuestados consideran que, aunque se han dado hechos delictivos en este orden, no imponen costos significativos para la actividad empresarial. Por su parte, la puntuación mínima recibida fue 3.0 y representa el 11.0% de los expertos consultados.

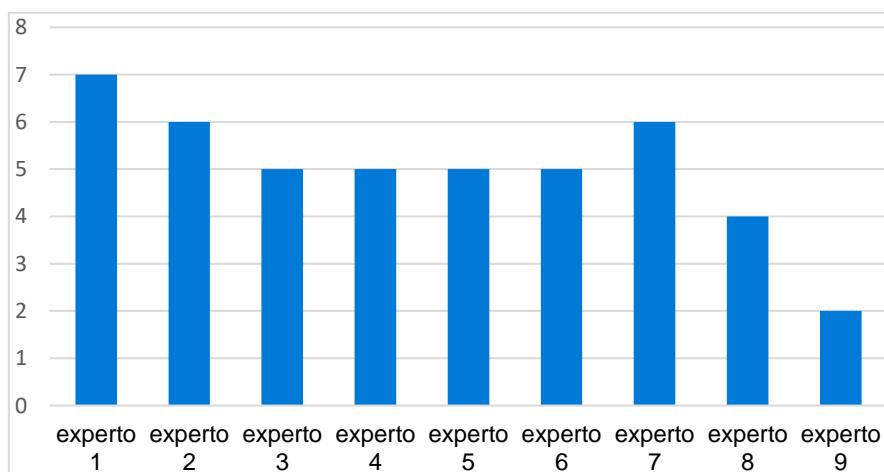
Una vez promediados los datos anteriores el resultado del indicador es de 5.1, lo que equivale a un comportamiento positivo y es calificado de muy bien para el destino país. A pesar de que este indicador fue valorado favorablemente, se requiere hacer un estudio detallado de estos costos, atendiendo a las diferentes

tipificaciones de hechos delictivos resumidos en el Código Penal. En ese sentido, relacionado a la actividad turística, puede resultar en un mejor control a la hora de formular políticas de seguridad y planes de prevención del delito en empresas e instalaciones vinculadas al sector.

### **Fiabilidad de los servicios policiales**

Analizar la fiabilidad de los servicios policiales propicia información valiosa acerca del funcionamiento óptimo o ineffectivo de las políticas preventivas y de seguridad de un país. Mide el estado de bienestar bajo el que se encuentran sus miembros y aquellos que toman a la nación como destino; y la agilidad en la operación y resolución de los crímenes por parte de la policía.

Según la opinión aportada por los expertos, en el destino cubano es posible confiar en los procesos policiales y en la eficiencia de los servicios que velan por la seguridad y el orden (Figura 2).



**Figura 2:** Fiabilidad de los servicios policiales en Cuba.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del criterio de expertos.

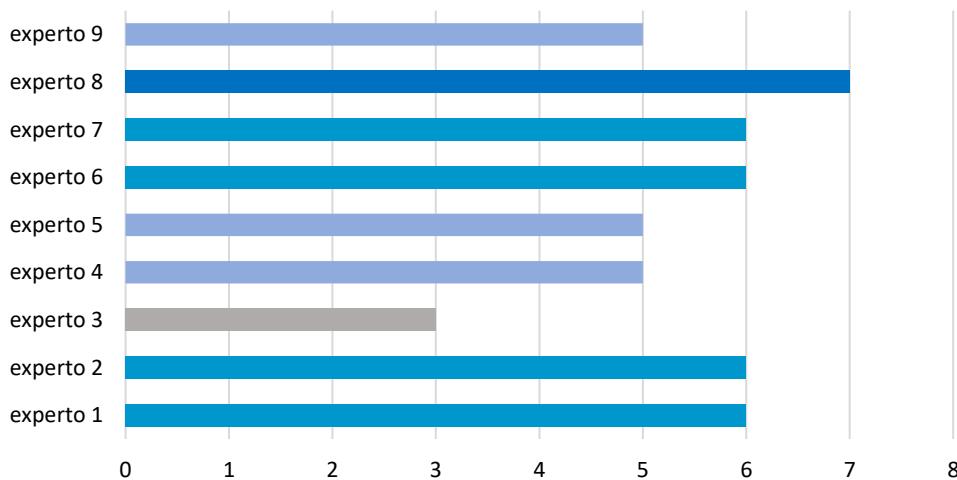
De acuerdo a los expertos, el nivel de confianza depositado en la policía es alto. En Cuba pese a las dificultades actuales, los organismos que velan por la seguridad física y la solución de conflictos mantienen su compromiso con la población en la minimización de los actos criminales. En ese sentido, solo el 22.0% de los expertos le otorgaron puntuaciones medias al indicador con valores que oscilan entre los 2.0 y 4.0 puntos.

Por tanto, al procesar los datos, el indicador obtiene un puntaje de 5.0; el resultado es alentador y evidencia la funcionalidad de los servicios policiales en el destino, calificado de muy bien, aunque cabe resaltar que se proyecta como el indicador de menor puntaje dentro del pilar.

En este sentido, en Cuba las autoridades policiales tienen el deber de respetar los derechos ciudadanos y evitar al máximo los actos de violencia. No obstante, en los últimos años se ha tratado de desestimar esta afirmación con videos y campañas en redes sociales. De acuerdo a lo anterior, la ética y confiabilidad de los servicios policías permite promover al país como un destino seguro y justo, fortaleciendo así la confianza entre quienes lo visitan.

### **Seguridad caminando solo por la noche**

Las noches cubanas representan unas de las más ecuánimes a nivel regional. En el presente año, según el criterio de los expertos, el comportamiento de la criminalidad nocturna en el país es baja. El 88.0% de los encuestados coinciden en que es seguro caminar solo de noche, aunque no todos concuerdan en la misma medida, puesto que solo el 11.0% alega que es totalmente seguro (Figura 3).



**Figura 3:** Seguridad percibida caminando solo por la noche.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los criterios de expertos.

De acuerdo a los resultados derivado del cuestionario realizado a los expertos, el indicador obtiene un resultado de 5.4, evaluado de muy bien para el destino Cuba.

A pesar de que la seguridad ciudadana y el control del crimen son prioridades para el gobierno cubano, las autoras no desconocen que las condiciones actuales han hecho proliferar en el aumento del número de hechos delictivos que transgreden la seguridad de las personas en el horario nocturno. Lo anterior también representa un peligro para la integridad de los visitantes, puesto que al decidirse por el destino lo hacen también pensado en tener contacto con la vida cultural nocturna del país.

### **Tasa de homicidios por cada 100 000 habitantes**

A partir de un análisis comparativo, la tasa de homicidios registrada en Cuba fue más alta que la de Chile (3.46), y por debajo a la de Estados Unidos (5.35), Argentina (5.94) y Ecuador (5.85) [Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, 2019)].

Por su parte, la tasa de homicidios intencionales fue de 4.42 en el año 2019, valor obtenido antes del desarrollo de la pandemia en la nación. Mientras que, en el año 2018, su comportamiento era menor con una cifra aproximada de 4.33 lo que representa el valor mínimo de este indicador en los últimos 10 años hasta ese momento (UNODC, 2019).

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2022), la tasa de homicidios de Cuba en el año 2020 fue de 4.1 por cada 100 000 habitantes, esto la posiciona por debajo del promedio regional de América Latina; y de naciones del Caribe como Jamaica (47.33), Guyana (17.80) y Belice (24.33).

En este sentido, la tasa de homicidios en Cuba muestra una tendencia decreciente. Para el cálculo del indicador, se toman como referencia los datos anteriores donde:  $-6 * \left( \frac{4.1 - 0}{30 - 0} \right) + 7 = 6.2$ . El resultado arroja condiciones excelentes en cuanto al desempeño de este indicador.

De acuerdo a lo anterior, la nación caribeña en cuanto a la tasa de homicidios es uno de los países más seguros de la región de América Latina y el Caribe. El análisis de este indicador en la nación permite fomentar una mayor conciencia acerca del tema y ayudar a la sociedad, en general, a comprender mejor el

---

fenómeno y desarrollar estrategias para prevenir la violencia y promover las vías pacíficas en la solución de conflictos.

### Índice Global de Terrorismo

Cuba es Estado Parte de 18 de los 19 convenios internacionales en materia de terrorismo y se encuentra finalizando los requisitos legales internos para la ratificación del último de ellos, conforme a lo cual ha puesto en vigor medidas legislativas, institucionales administrativas y de diversa índole, encaminadas al enfrentamiento efectivo de este flagelo.

Por su parte, el país cuenta también, con una Dirección General de Investigación de Operaciones Financieras (DGIOF) en el Banco Central de Cuba, que opera como una Unidad de Inteligencia Financiera con la finalidad de recibir, investigar y analizar los reportes de transacciones sospechosas de financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva, así como de lavado de activos y sus delitos determinantes; y establecer así relaciones de coordinación e información con las autoridades competentes .

A su vez, Cuba coopera e intercambia información de manera sistemática con servicios homólogos de otros países en la lucha contra el terrorismo. Asimismo, cuenta con una Oficina Central Nacional de la Organización Internacional de Policía Criminal (INTERPOL).

A consecuencia del posicionamiento geográfico de Cuba, enmarcada en la ruta de tránsito por el Caribe de los llamados combatientes terroristas extranjeros, las autoridades del Ministerio del Interior (MININT) han recibido de homólogos extranjeros alertas sobre posibles focos terroristas en zonas de América Latina y el Caribe; y les han sido entregados listados de combatientes terroristas del Estado Islámico en eventual tránsito por el área, con el fin de obstaculizar su eventual paso por Cuba.

Todo lo anterior, es muestra de que el país se encuentra comprometido en combatir el terrorismo. En este sentido, tomando como referencia el Instituto para la Economía y la Paz IEP (2023), el resultado para Cuba en el presente indicador, se expresa de la siguiente forma:  $-6 * \left( \frac{0-0}{0-10} \right) + 7 = 7.0$ . Se puede observar que,

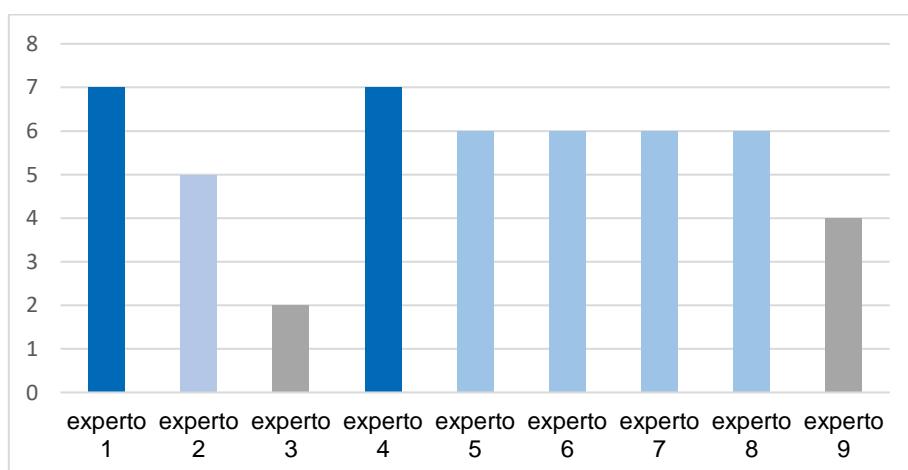
en cuanto al indicador, el país se encuentra en una posición excelente. De acuerdo al informe, el país ocupa la posición 93 junto con más de 80 países que al igual que Cuba tienen un índice de 0.0.

Es válido destacar que de manera arbitraria y unilateralmente, Cuba se encuentra incluida en la lista del Departamento de Estado de los Estados Unidos de naciones que no colaboran en la lucha contra el terrorismo, publicada en mayo del 2020 (MINREX, 2020). Lo anterior ha impactado sobre la percepción de seguridad de los potenciales visitantes y, de forma general, en la actividad turística, a partir de que algunos países han llegado a recomendar no viajar a Cuba.

En contraste con dicha situación, el sistema de seguridad del Ministerio del Turismo (MINTUR) responde a lo establecido en el Decreto Ley 70 del MININT. En ese sentido, se encuentra constituido de tal forma que, para prevenir cualquier hecho en instalaciones turísticas, se ha constituido en cada una de ellas una estructura denominada Seguridad y Protección Física. Lo anterior se puede interpretar como una declaración de la importancia que el ministerio brinda a mantener la seguridad física e integral de los que visitan el país.

### **Crimen organizado, muertes**

De acuerdo con la opinión de los expertos, la violencia armada no presenta gran incidencia en las muertes que se producen en el territorio nacional. El 66.0% de los encuestados coinciden en que este indicador no genera una cifra relevante de homicidios, por su parte el 11.1% lo refiere como de significativa relevancia (Figura 4).



**Figura 4:** Muerte por violencia armada.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los criterios de expertos.

En tal sentido, al promediar la opinión de los expertos, el indicador obtiene un valor de 5.4; resultado calificado de muy bien para el destino país.

Es necesario mencionar que, como cualquier otro país del mundo, Cuba no está exenta a la amenaza de la droga y los impactos nocivos que suele causar, por lo que la voluntad política de permanecer colaborando con los organismos internacionales de la materia continúa en vigencia.

Actualmente, el crimen organizado transnacional y el tráfico de droga en Cuba tienen un impacto ocasional, más bien vinculado a delincuentes de otras nacionalidades que operan en la mayoría de casos desde el exterior, pues muchas de estas personas intentan usar al país como espacio de tránsito o destino de drogas, o para incurrir en otros actos delictivos [Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT, 2017)].

Por tal motivo, se fortalece con sistematicidad el Programa Nacional Integral de Prevención del Uso Indebido de Drogas (PNIPUID), que instrumenta las acciones en este campo en todas las provincias y municipios. Este programa nacional tiene por finalidad la preparación de la población contra el uso indebido de drogas, fortificando los esfuerzos de las autoridades y la sociedad en el desarrollo y mantenimiento de espacios que favorezcan la salud y el bienestar físico y mental del individuo, a través de la puesta en práctica de diversas actividades alternativas.

Desde el año 2017, este organismo, en colaboración con la UNODC, implementa en el país el Programa Global de Control de Contenedores para el control efectivo en frontera, que busca fortalecer el nivel de seguridad portuario y aeroportuario frente a cualquier actividad ilícita o asociada a la delincuencia organizada trasnacional.

En relación al tráfico ilícito y portación de armas de fuego, se toman medidas rigurosas estipuladas en el Código Penal que sancionan estos hechos, pues el Estado cubano no aboga por la comercialización de este tipo de armas, ni su

apropiación. Lo que genera mayor seguridad en la población al mantenerse bajos niveles de armas de fuego en manos de la delincuencia.

Por otro lado, en Cuba, la trata de personas no tiene una incidencia significativa y sus manifestaciones están muy por debajo de las que se observan en otros países de la región y el resto del mundo. De acuerdo a lo anterior, el país mantiene una política de Tolerancia Cero ante cualquier modalidad de trata de personas, incluyendo en el ámbito laboral.

Por su parte, el país sostiene acciones de cooperación e intercambio oportuno de información con las organizaciones internacionales, la INTERPOL, el sistema de las Naciones Unidas y los organismos homólogos de países europeos y de la región, en aras de propiciar una mayor prevención y el enfrentamiento a la trata de personas.

#### **Puntaje del pilar Seguridad y Protección para el destino país y comparación con países del área**

Teniendo en cuenta los resultados, se determina el puntaje a partir de la media aritmética de los indicadores que conforman el pilar (Tabla 5).

**Tabla 5:** Puntaje del pilar Seguridad y Protección para el destino Cuba.

<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR</b>	<b>PUNTAJE DEL PILAR SEGURIDAD Y PROTECCIÓN</b>
<b>2.01</b>	<b>5.1</b>	
<b>2.02</b>	<b>5.0</b>	
<b>2.03</b>	<b>5.4</b>	<b>5.7</b>
<b>2.04</b>	<b>6.2</b>	
<b>2.05</b>	<b>7.0</b>	
<b>2.06</b>	<b>5.4</b>	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los criterios de expertos, PNUD (2022) e IEP (2023).

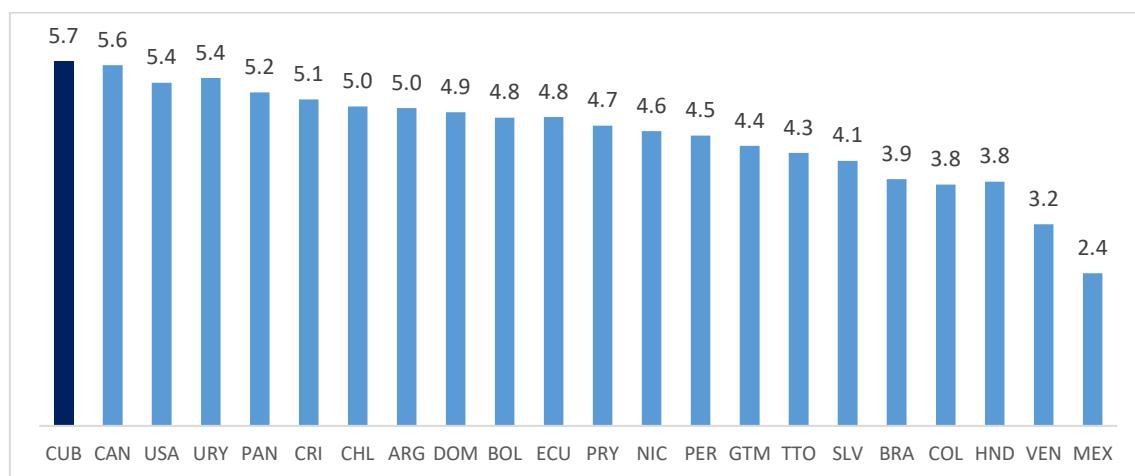
La tabla anterior refleja el puntaje del destino Cuba en cuanto al pilar Seguridad y Protección. Una vez analizados todos los indicadores que determinan el comportamiento del pilar a partir de FEM (2021), el valor respecto a la escala cualitativa se interpreta como muy bien. Todos los indicadores analizados de

forma general son evidencia del arduo trabajo que realizan las organizaciones encargadas del orden en el país por preservar y salvaguardar la integridad física de los ciudadanos.

En ese sentido, el territorio cubano se reafirma como un destino seguro, que no se encuentra al margen de los males sociales y los incidentes delictivos que ocurren en el resto de las naciones, pero sí destaca por su alto valor de compromiso en tratar de mitigar al máximo estas deficiencias, con la finalidad de hacer de la nación un lugar de paz para quienes residen en ella o tienen la oportunidad de visitarla.

En relación a ello, los datos de TTDI de 2021 reflejan que las economías de Las Américas, África y Asia tienden a obtener los puntajes más bajos en cuanto al pilar Seguridad y Protección. De hecho, cabe destacar que la mitad de las 20 economías con la puntuación más baja en seguridad a nivel mundial provienen de América Latina (FEM, 2021).

De acuerdo a los resultados anteriores, se puede decir que en este pilar ningún país del área supera a Cuba, el más próximo al destino resulta Canadá que cuenta con 0.1 punto menos. Por otro lado, de los 21 países de América que aparecen en el informe, solo presentan puntaje de 5 o superior a los 5 puntos el 38.1% de los destinos: Argentina (5.0), Chile (5.0), Costa Rica (5.1), Panamá (5.2), Uruguay (5.4), Estados Unidos (5.4), Canadá (5.6) y Cuba. Por tanto, se puede estimar que Cuba es uno de los países más seguros de la región (Figura 5).



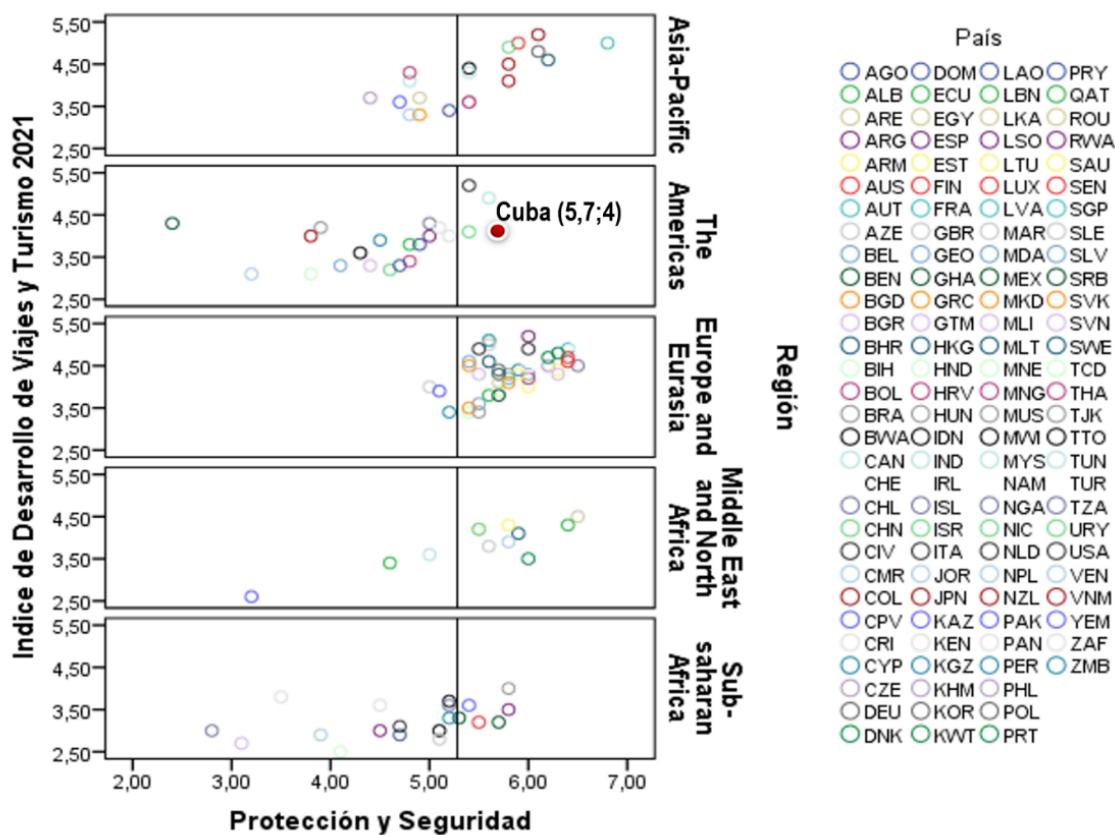
**Figura 5:** Puntaje del pilar Seguridad y protección en el área, 2021.**Fuente:** FEM (2021).

Por lo general los índices de violencia y homicidios vienen precedidos por factores subyacentes como la pobreza o la falta de oportunidades. En tal sentido, es necesario destacar que Cuba a pesar de contar con limitantes que entorpecen y rezagan su pleno desarrollo en casi todas las esferas del ámbito nacional, compite en este sentido junto a destinos con mayor fortaleza económica.

En concordancia con lo anterior, es necesario resaltar que el resultado, aunque es satisfactorio, presenta un gran margen de mejora, que debe constituir un esfuerzo por parte de todos los actores del destino si se desean alcanzar cifras más favorables que enaltezcan la imagen del país como un destino seguro.

Por otro lado, al establecer una comparación entre Cuba y dos de los principales destinos de referencia turística en la región que forman parte del TTDI como lo son México y República Dominicana (Hernández et al., 2023), se evidencia al primero distante del destino Cuba, con una diferencia de 3.3 puntos. Por su parte, República Dominicana, aunque en una mejor posición, es superada por la nación antillana en 0.8 puntos. Esto refleja una ventaja competitiva y por tanto una fortaleza del destino cubano ante su competencia.

Teniendo en cuenta el resultado de Cuba en el pilar Seguridad y Protección, se estimó el TTDI para el destino. No obstante, para esta estimación solo se consideró como variable independiente el pilar Seguridad y Protección, por lo cual al ser calculado otros pilares podría variar la posición del país. En un análisis a nivel regional, también las condiciones para el TTDI son óptimas (Figura 6).



**Figura 6:** TTDI y pilar Seguridad y Protección por regiones.

**Fuente:** Elaboración propia.

## PROPIUESTA DE ACCIONES

Aunque los resultados del pilar Seguridad y Protección en la isla son alentadores, las autoras estiman que serían mucho más favorables para el destino de tomarse en consideración las acciones que a continuación se proponen:

- Adoptar una política de información abierta, transparente, verídica y pertinente en relación a la Seguridad y Protección en el destino.
- Comunicar a los visitantes y agentes comerciales sobre los estándares y prácticas relacionadas a Seguridad y Protección existentes en el destino.
- Realizar un estudio sobre las prácticas para el control, prevención y mitigación del crimen y los hechos delictivos entre los países con mejores puntuaciones en el pilar Seguridad y Protección.
- Expandir cursos y talleres sobre la gestión de riesgos y el cuidado integral de la seguridad del turista hacia todas las instalaciones vinculadas al turismo.

- Fortalecer las alianzas entre las organizaciones pertenecientes a la Seguridad del Estado y el Orden Interior, y el departamento de Seguridad y Protección del Ministerio del Turismo.
- Incluir en la encuesta de satisfacción de los visitantes preguntas más específicas sobre la percepción de la Seguridad y Protección en el destino.
- Diseñar campañas promocionales del destino basadas en información que pueda ser verificada por los visitantes potenciales desde sus países de origen.
- Mejorar la capacidad de reacción en casos de emergencia mediante la promoción de mecanismos de prevención, información y gestión de crisis.
- Implementar un Observatorio de Seguridad Turística Regional como medio para la consecución de una región turística segura.
- Implementar un sistema de Línea de Asistencia al Turista, disponible para la atención oportuna ante hechos que dañen la integridad del turista.

## CONCLUSIONES

- La estimación del pilar Seguridad y Protección para el destino Cuba, arroja un resultado de 5,7. Este resultado corrobora las potencialidades de la Isla en materia de seguridad para competir con destinos internacionales, especialmente a nivel regional, al superar a dos de sus principales competidores México y República Dominicana.
- A partir de los resultados del pilar analizado, se estimó la posición de Cuba en el Índice de Desarrollo de los Viajes y Turismo, presentando una situación privilegiada en la región de América y el Caribe.
- Fueron propuestas 11 acciones que permitirán mejorar el comportamiento de Cuba respecto al pilar Seguridad y Protección, a la vez que propicia mantener la ventaja competitiva en la región.
- Se corrobora la necesidad de Implementar un sistema de inteligencia turística que permita capturar datos correspondientes a los indicadores cuantitativos del pilar Seguridad y Protección y evaluar a partir de las opiniones de los turistas los niveles de satisfacción con la seguridad en el destino.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cruz, C.J., León, M.A., Pérez, V.E., & Fernández, P. (2021). Reseña de la competitividad turística internacional en el área de Centro América y el Caribe. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 9 (1), 258-283. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/369>
- Domenech, H. (2015). Propuesta de estrategia de competitividad del Bar restaurante Floridita [Trabajo de Diploma]. Universidad de la Habana, Cuba.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369-414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Figueras, M. A., & Pérez, Y. (2015). Caracterización del Caribe Insular como escenario de hipercompetencia para Cuba. *Revista Economía y Desarrollo*. 10 (2), 34-49. <https://revistas.uh.cu/rcei/article/view/7996>
- Foro Económico Mundial. (2021). Travel & Tourism Development Index 2021. <https://es.weforum.org/reports/travel-and-tourism-development-index-2021/digest/>
- García, Y., & González, Á. (2016). La innovación como nuevo paradigma de la competitividad: Perspectiva en la gestión del destino país Cuba. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/05CA201602.pdf>.
- Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica. (2017). Informe de Evaluación Mutua de la República de Cuba. <https://gafilat.org/index.php/en/biblioteca-virtual/miembros/cuba/evaluaciones-mutuas-6/123-iem-cuba-texto-finalf>
- Hassan, N. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38 (3). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/004728750003800305?journalCode=jtrb>
- Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness:

---

A Southern African perspective. Tourism Management, 4 (10), 15-37.  
<https://repository.up.ac.za/handle/2263/6058>

Hernández, R. & Mendoza, R. H. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGRAW-HILL Interamericana. México.

[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

Hernández, Y., Llanes, A., & Hernández, D. (2023). Análisis comparativo de casos de buenas prácticas en la gestión de destinos turísticos en México y República Dominicana. Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio, 7 (1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9086544>

Illas, I. (2019). Evaluación de la atractividad competitividad. Caso de Estudio destino turístico. Las Tunas para el mercado canadiense (Tesis de Maestría). Universidad de Las Tunas, Cuba.  
<http://hdl.handle.net/123456789/4229>.

López, Z. (2021). Análisis de la Competitividad Turística de Benidorm [Trabajo de Diploma]. Universidad de Alicante, España.  
<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/118608/1/TFG-Zaira-Lopez-Minguez.pdf>

Martínez, C., & Trejoluna, O. (2017). La Percepción de Seguridad de los turistas en un sitio de Turismo Religioso. International Journal of Scientific Management and Tourism, 3 (4), 255-273.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6182550.pdf>

Medina, J., Pérez, E., & Riquenes, M. (2018). Determinación de la competitividad de destino turístico. Aplicación en Holguín para el mercado estadounidense. Revista Explorador Digital, 4 (3).  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i3.335>

Novales, H. (2020). Competitividad turística del destino Varadero en el mercado alemán con respecto a Cancún y Punta Cana [Trabajo de Diploma]. Universidad de La Habana, Cuba.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2019). Estudio mundial sobre el homicidio: resumen ejecutivo. Viena.  
[https://www.unodc.org/documents/ropan/2021/HOMICIOS\\_EN\\_ESPANO\\_L.pdf](https://www.unodc.org/documents/ropan/2021/HOMICIOS_EN_ESPANO_L.pdf)

Pico, L. (2017). Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia 2017. Centro de Pensamiento Turístico de Colombia.  
[https://www.researchgate.net/publication/322897818\\_Indice\\_de\\_Competitividad\\_Turistica\\_Regional\\_de\\_Colombia\\_2017/link/5a74951b0f7e9b20d4923673/download](https://www.researchgate.net/publication/322897818_Indice_de_Competitividad_Turistica_Regional_de_Colombia_2017/link/5a74951b0f7e9b20d4923673/download)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). Caracterización de la seguridad ciudadana.  
[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/Caracterizacion\\_SC\\_HN\\_2022\\_1S.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/Caracterizacion_SC_HN_2022_1S.pdf)

Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). The competitive destination: A sustainable tourism perspective. CABI Publishing. <https://g.co/kgs/mC7Ey6>

Rodríguez, J.L., & Salinas, E. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba: El nuevo escenario post COVID-19. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 9 (2), 304-312.  
<http://www.revflasco.uh.cu/index.php/EDS/article/view/571/0>

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

Suárez, O. (2011). Análisis de los elementos de competitividad para el restaurante Casona de 17 [Trabajo de Diploma]. Universidad de la Habana, Cuba.

Tello, J. M., Cerda, G. C., & Pardo, P. (2012). Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos 2012. Morelia.  
[https://www.researchgate.net/publication/313473852\\_Indice\\_de\\_Competitividad\\_Turistica\\_de\\_los\\_Estados\\_Unidos\\_MexicanosICTEM\\_2012](https://www.researchgate.net/publication/313473852_Indice_de_Competitividad_Turistica_de_los_Estados_Unidos_MexicanosICTEM_2012)

---

Torres, H. (2012). Análisis de la situación competitiva del restaurante Don Cangrejo del GEE. Palmares S.A. [Trabajo de Diploma]. Universidad de la Habana, Cuba.

Vega, R. (2022). Procedimiento para Evaluar la Competitividad del Destino Cuba. Apertura Internacional [Trabajo de Diploma]. Universidad de La Habana, Cuba.

---

### 1.3. DESARROLLO DE LAS TIC EN EL SECTOR TURÍSTICO CUBANO, MEDICIÓN DE INDICADORES Y COMPARACIONES PERTINENTES.

**Autores:**

*Lic. Jeyla Camila Barrera Montané*, Esp B. Gestión de Calidad, Delegación Gaviota Ciego–Camagüey, [jeylacamilabarreramontane@gmail.com](mailto:jeylacamilabarreramontane@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0003-5038-3097>

*Msc. Edgar Núñez Torres*, Profesor Auxiliar, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. [enunez8609@ftur.uh.cu](mailto:enunez8609@ftur.uh.cu),  
<https://orcid.org/0000-0003-3354-8024>

*Dr.C. Yasser Vázquez Alfonso*, Profesor Titular, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, [yalfos1@gmail.com](mailto:yalfos1@gmail.com),  
<https://orcid.org/0000-0002-4074-0711>

## RESUMEN

Ante el constante avance tecnológico que vive el mundo, y de la dinámica del sector turístico, se vuelve crucial la necesidad de conocer la situación actual de Cuba para formular estrategias encaminadas a fortalecer su posición como destino turístico de relevancia internacional en el contexto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). El objetivo principal de la presente investigación fue evaluar la competitividad de Cuba, centrándose en el desarrollo de las TIC. El estudio siguió una trayectoria metodológica compuesta por tres fases. Primero, se llevó a cabo un análisis bibliométrico de investigaciones similares previas. En la segunda etapa, se determinó el índice general del Pilar: Desarrollo de las TIC, y como complemento se realizó un estudio tecnológico de las Organizaciones Superiores de Desarrollo Empresarial del Ministerio del Turismo. La última fase, consistió en la triangulación de resultados para evaluar a Cuba tomando como base su desarrollo tecnológico y compararla con competidores directos. Los resultados revelaron un puntaje de 3.26, indicando una situación competitiva regular, a pesar del compromiso gubernamental con el desarrollo tecnológico. Este estudio proporcionó una visión integral de la

---

competitividad turística cubana, resaltando áreas de mejora para potenciar la posición del país en el escenario turístico global.

**Palabras clave:** destinos turísticos, competitividad, tecnología de la información y las comunicaciones.

## ABSTRACT

Given the constant technological advancements experienced worldwide and the dynamics of the tourism sector, understanding Cuba's current situation is crucial in order to formulate strategies aimed at strengthening its position as an internationally relevant tourist destination in the context of Information and Communications Technologies (ICTs). The main objective of this research was to evaluate Cuba's competitiveness, focusing on ICT development. The study followed a methodological approach comprised of three phases. First, a bibliometric analysis of previous similar research was conducted. In the second stage, the general index of the ICT Development Pillar was determined, and a technological study of the Higher Business Development Organizations of the Ministry of Tourism was conducted. The final phase consisted of triangulation of results to evaluate Cuba based on its technological development and compare it with direct competitors. The results revealed a score of 3.26, indicating a mediocre competitive situation, despite the government's commitment to technological development. This study provided a comprehensive overview of Cuban tourism competitiveness, highlighting areas for improvement to strengthen the country's position on the global tourism scene.

**Keywords:** tourist destinations, competitiveness, information and communications technology.

## INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los años el turismo ha adquirido especial relevancia como motor de desarrollo económico. Así mismo resulta importante recordar “la naturaleza del turismo como sistema abierto, que no tiene una forma rígida, sino por el contrario es dinámico y está constantemente cambiando” (Fernández, 2006, p.31). Por lo tanto, su naturaleza lo convierte en un sector altamente sensible a cualquier fenómeno. En este sentido, se vio fuertemente afectado ante

---

el caso de la pandemia por el COVID-19 y el estallido de la guerra en Ucrania; que han ejercido una presión adicional sobre la recuperación, ya que han aumentado la incertidumbre geopolítica y los problemas de seguridad.

A partir de esta situación el turismo mundial experimenta una fuerte caída, de casi 90 % en el 2020; y una lenta recuperación, al punto que para mayo del 2022 el número de turistas era alrededor de la mitad del existente para dicho mes en el año previo a la pandemia (Lemus y Díaz, 2022).

En base a esta rápida dispersión, el sector se ha visto en la necesidad inmediata de adaptarse al cambio y de buscar nuevas formas de gestión para hacerles frente. Partiendo de ello, se concuerda con Portillo et al. (2019), pues afirman que estos son elementos que vuelven imprescindibles los análisis de competitividad en los destinos turísticos.

Resultantes de estudios realizados sobre este tema han trascendido propuestas entre las que se destaca el Índice de Competitividad de Turismo y Viaje (TTCI, por sus siglas en inglés), elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) en 2007. “El TTCI constituye un índice sintético que permite conocer la posición relativa de cada país en materia de competitividad turística mediante un conjunto de indicadores, agrupados, a su vez, en pilares.” (Robert et al., 2021, p.2) En 2021 se publica una evolución, el Índice de Desarrollo de Turismo y Viaje (TTDI, por sus siglas en inglés) en el que se refleja que si bien 13 de las 21 economías de las Américas cubiertas por el TTDI han mejorado su puntaje desde 2019; esto se debe principalmente a la puntuación del pilar Recursos Naturales. Por el contrario, en la mayoría de los países de Iberoamérica, el pilar que se relaciona con el desarrollo de las tecnologías disminuye considerablemente el índice general alcanzado por estos; lo que se le atribuye a la condición de países en vías de desarrollo, donde los pilares tecnológicos imponen una carga económica considerable en términos de inversiones (WEF, 2022).

En este sentido el WEF (2022), apunta que todos los esfuerzos para reconstruir un mejor sector T&T dependerán directamente del aprovechamiento efectivo del papel cada vez mayor de la digitalización. En este contexto, el Ministerio del

Turismo en Cuba (MINTUR), apuesta por un mayor desarrollo de las TIC para mejorar su posicionamiento. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, se observa un atraso en el desarrollo y el aprovechamiento pleno de las tecnologías con respecto al escenario mundial actual.

A pesar de que Cuba apuesta por un turismo competitivo, trazando políticas que lo sustenten desde la conceptualización del modelo económico y social cubano; Robert et al. (2021) apunta que continúan siendo escasos los estudios que evalúen la competitividad de los destinos turísticos cubanos.

Esta situación plantea interrogantes cruciales sobre el estado actual de la competitividad de Cuba en el ámbito turístico, en relación con el desarrollo y utilización de las TIC. Se hace imperativo analizar en profundidad el desarrollo y aplicación de estas tecnologías en la gestión, promoción y experiencia del turismo en el país. Esto con el fin de identificar posibles brechas, desafíos y oportunidades que permitan diseñar estrategias efectivas para potenciar la competitividad turística de Cuba en la era digital. Por lo tanto, surge la necesidad de llevar a cabo una investigación exhaustiva que identifique los puntos críticos que requieren atención prioritaria para fortalecer la posición de Cuba como destino turístico de relevancia internacional en el contexto de las TIC.

Para ello, se establece como objetivo general: Evaluar la competitividad del destino Cuba en cuanto al desarrollo de las TIC.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se puede clasificar como mixta según Hernández y Mendoza (2018), pues en ella se integran de manera sistemática la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, obtenidos de fuentes primarias y secundarias de información, para finalmente puntuarlos cuantitativamente.

La misma se desarrolla como parte del proyecto investigativo PS256LH-001-002: Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano, y se dividió en tres fases:

Fase preparatoria:

Etapa #1: Es la etapa previa de revisión bibliográfica, se identificaron los

---

antecedentes del tema de investigación, lo que permitió arribar al problema científico y a los objetivos correspondientes para su solución.

Etapa #2: Se sentaron las bases teórico-conceptuales que sustentan la investigación. Seguidamente, fueron identificados y caracterizados mediante un análisis bibliométrico los estudios de competitividad con base en las TIC, y, específicamente, en los destinos turísticos, resultando de mayor interés para la autora.

Etapa #3: Como resultado del análisis de las experiencias de la evaluación de la competitividad de destinos en cuanto al desarrollo de las TIC, y mediante la caracterización y la identificación de las principales limitaciones de las mismas, se identificó como base la propuesta por WEF (2022), para el análisis del Pilar: Desarrollo de las TIC, presente en su reporte de TTDI del año 2021. Para ello es necesario tener en cuenta ocho indicadores, cinco de medición cuantitativa y tres cualitativa.

De ellos, solo uno (Uso de las plataformas digitales en la prestación de servicios de alojamiento, restauración y entidades de ocio), maneja conceptos relacionados directamente con la actividad turística. Sin embargo, su vía de medición es cualitativa, y está formulado con cierta ambigüedad, pues su redacción es demasiado general y puede considerarse una pregunta triple, ya que hace referencia a varios servicios distintos. Partiendo de esta base, se decidió reforzar los resultados obtenidos en la aplicación de esta metodología, con un estudio tecnológico en el sector turístico. Debido a la necesidad de una perspectiva general, se decidió contemplar los centros de mayor escala empresarial, en aras de que estos puedan abarcar todos los servicios ofrecidos. Es por esta razón que, al ser el MINTUR, el ente rector de la actividad turística en el destino objeto de estudio, se estudiarán varias Organizaciones Superiores de Desarrollo Empresarial (OSDE): GRAN CARIBE, ISLAZUL, CUBANACAN, CAMPISMO POPULAR, VIAJES CUBA, CUBASOL y SERVITUR. Este estudio se desarrolló en tres vertientes: Test de Madurez Digital, Análisis de Sitio Web y Análisis de Redes Sociales.

#### Fase diagnóstica

---

Etapa #1: Se procedió a caracterizar el destino objeto de estudio, haciendo especial énfasis en las OSDE del MINTUR que operan en él. Todo esto, a partir de la consulta a las fuentes de información primaria y secundaria de estas entidades.

Etapa #2: Se procedió a la aplicación y medición de los indicadores a partir del procedimiento propuesto por el WEF adaptado a la situación del destino objeto de estudio.

Etapa #3: Finalmente, se llevó a cabo el procedimiento propuesto para la aplicación de las herramientas seleccionadas en la fase previa, en las siete OSDE que operan en el destino.

#### Fase Evaluativa:

Etapa #1: En esta fase, en primera instancia, se realizó una comparación de los resultados obtenidos con años anteriores, y tomando como referencias competidores directos del destino objeto de estudio. Esto tiene como objetivo poder realizar estudios de tendencias, y definir la situación competitiva en estos aspectos.

Etapa #2: Finalmente, se triangularon los resultados obtenidos en el estudio tecnológico a las OSDE, el cálculo del quinto pilar del TTDI, y la información obtenida mediante la consulta a fuentes primarias y secundarias de información.

## RESULTADOS

### **Revisión bibliográfica: Resultados del análisis bibliométrico**

En el estudio bibliométrico realizado se identificó la presencia del tema de competitividad en destinos con base en las TIC, en 11 investigaciones. Al categorizarlas por los criterios medidos, se destacaron tres que contaban con una metodología específica para su análisis. Estas fuentes, citadas como referencias metodológicas fundamentales para el desarrollo del procedimiento, incluyeron las investigaciones de: Chung et al. (2021), Xin y Hui (2021) y WEF (2022). Dentro de las limitantes de la primera metodología, es importante señalar que, su enfoque específico en ciudades inteligentes podría restringir su aplicabilidad a contextos menos desarrollados. Esto podría limitar su eficacia

para evaluar de manera integral destinos turísticos que no poseen las características distintivas de una infraestructura avanzada. Por otro lado, la segunda propuesta solo centra su evaluación en las pequeñas y medianas empresas, lo que disminuye el alcance de la investigación para analizar el destino de manera general. Por último, la metodología del WEF, no toma en cuenta el nivel de desarrollo y el contexto de muchos destinos, como es el caso de islas pequeñas como Cuba; además, para calcular el índice se realiza a partir de la media aritmética, no siendo representativa por la diferenciación en la cantidad de indicadores por pilar.

A partir de las limitantes expuestas anteriormente y tomando como base los objetivos del proyecto sectorial al que se debe esta investigación, se asume como base metodológica el TTDI. Esta elección se fundamenta en su idoneidad para proporcionar un marco global para la evaluación, permitiendo identificar oportunidades y desafíos a nivel internacional. La ventaja principal radica en su amplitud, abarcando no solo la posibilidad de conocer la situación interna de Cuba, sino su posicionamiento comparativo con otras 117 economías.

Por otro lado, los datos arrojados por el análisis bibliométrico, reconocen en un total de 22 investigaciones estudiadas el análisis de sitios web, 20 el de redes sociales y 21 la evaluación de la madurez digital (21) como factores claves. Es debido a esto, que la autora identifica la relevancia de considerar estas variables para obtener una comprensión integral de la competitividad turística basada en las TIC.

### **Triangulación de los resultados: Análisis resolutivo con base en los procedimientos aplicados**

Luego del análisis y normalización de cada indicador, quedan registrados los puntajes en la Tabla 6, y con ellos se calcula el índice general del Pilar: Desarrollo de las TIC. Su valor de 3.34, igualmente en una escala de 1 a 7, sugiere un nivel regular que se ubica en la parte inferior del espectro evaluativo, revelando una situación subóptima.

Tabla 6: Puntaje del pilar Desarrollo de las TIC para el destino Cuba

No.	Indicador	Dato	Puntuación
<b>5.01</b>	Individuos que usan Internet	71.1	5.27
<b>5.02</b>	Suscriptores de Internet de banda ancha	3.3	1.39
<b>5.03</b>	Suscripciones activas de Internet de banda ancha móvil	42.7	3.13
<b>5.04</b>	Tasa de cobertura de la red móvil 3G	74.3	4.429
<b>5.05</b>	Uso de plataformas digitales para la prestación de servicios financieros	2.4	3.04
<b>5.06</b>	Uso de plataformas digitales para la prestación de servicios de transporte y envío	2.9	2.28
<b>5.07</b>	Uso de plataformas digitales para la prestación de servicios de hostelería, restauración y actividades de ocio	3.1	4.19
<b>5.08</b>	Pérdidas de energía	23.0	2.39
<b>P.05</b>	<b>Adopción de la Tecnología</b>	<b>3.34</b>	<b>3.34</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la ONEI (2022, 2023) y ITU (2023)

Esta situación resultante, demuestra una adopción tecnológica insuficiente, limitando la eficiencia operativa y en correspondencia, la experiencia del turista. Sugiere rezagos en infraestructuras digitales clave, lo que afecta la conectividad y accesibilidad; por lo que evidencia un desafío en la implementación de estrategias digitales, obstaculizando la promoción y comercialización turística. Por otro lado, apunta a la falta de innovación tecnológica, afectando la diferenciación y competitividad en el mercado turístico internacional. En este sentido, en el país se trabaja actualmente, en la elaboración de la política para la TD, que conducirá a la conformación de la agenda digital y a la propuesta de implementación de un programa. De igual forma, se desarrolla el proceso de informatización de la sociedad, para asegurar la construcción de una sociedad digital, conformada por ciudadanos digitalmente capaces, sin brechas territoriales, étnicas, de género, etarias o de cualquier otro tipo (Alonso et al., 2022).

El puntaje resultante del pilar, se fundamenta en la observación de los indicadores individuales que lo componen:

En primer lugar, el bajo porcentaje de usuarios conectados a Internet (71.1%) indica que un segmento considerable de la población no tiene acceso a la red

global de información. Esta limitación es un factor significativo que afecta el desarrollo y aprovechamiento de servicios digitales en la sociedad cubana. Además, el indicador de suscriptores de banda ancha fija por cada 100 habitantes (3.29) revela una infraestructura de conectividad que aún no alcanza niveles óptimos para satisfacer la demanda de acceso a Internet de alta velocidad.

Por otro lado, a pesar de un porcentaje relativamente alto de cobertura de la población con red móvil 3G (74.3%), el índice de suscriptores activos de banda ancha móvil (42.67) señala que existe un margen alto para mejorar la disponibilidad y calidad de la conectividad móvil. Esto es crucial para facilitar la movilidad digital y el acceso a servicios en línea en todo el territorio.

Los indicadores que evalúan el uso de plataformas digitales en diferentes sectores, como servicios financieros (3.04), transporte y envíos (2.93), y alojamiento, restauración y ocio (4.19), reflejan un desarrollo digital que, si bien está presente, podría ampliarse y profundizarse para maximizar el impacto de la tecnología en estos ámbitos. Con respecto a este último, es relevante mencionar que el estudio realizado a las OSDE de este sector en el destino, resultó en una media general de 4.4. La similitud de estos valores le añade una capa de validez y confianza a los hallazgos, lo que refuerza la solidez y credibilidad de los resultados obtenidos. Esto sugiere que, en términos generales, los prestatarios de estos servicios emplean las plataformas digitales en sus operaciones; sin embargo, no maximizan su aprovechamiento.

El puntaje está ligeramente por debajo de la media, y esto indica que existen organizaciones que están rezagadas en el desarrollo de tecnologías en comparación con el promedio, como SERVITUR que posee una presencia nula en la red. Este estudio, paralelamente, ofreció la oportunidad de clasificar las OSDE, asignándoles una posición relativa en función de su desempeño respecto a los criterios estipulados. Según la técnica TOPSIS, desarrollada en el Anexo 19, la mejor posicionada es CUBANACAN, esto debido a la superioridad que presenta en cuanto a la madurez digital, pues se le asigna un peso considerablemente alto en la matriz normalizada. ISLAZUL se posiciona segunda en el ranking, solo por unas décimas y gracias a su desempeño en el

---

trabajo en línea. GRAN CARIBE se erige tercera, y le siguen, VIAJES CUBA, CAMPISMO POPULAR y CUBASOL. En el último puesto se encuentra SERVITUR, ya que como se ha expresado anteriormente, no posee ni sitio web, ni redes sociales.

Finalmente, el porcentaje de pérdidas de potencia en el suministro doméstico (23.06%) destaca la necesidad de mejoras en la infraestructura energética, un aspecto crítico para garantizar la disponibilidad y estabilidad de los servicios digitales.

En conjunto, estos indicadores sugieren que el entorno digital en Cuba presenta oportunidades de crecimiento significativas, especialmente en lo que respecta a la expansión de la conectividad y el desarrollo de servicios digitales. Para mejorar el Índice General del Pilar y, por ende, el nivel de madurez digital, es imperativo invertir en infraestructura tecnológica y, fomentar el desarrollo y uso efectivo de las TIC en toda la sociedad.

Por otro lado, con el objetivo de obtener un mayor análisis se realizó una comparación de los puntajes de cada indicador con las respectivas medias globales, siendo todos inferiores. Además, se toman como referencia los principales competidores del destino en el área de Las Américas, siendo catalogados México y República Dominicana como los países que mayor competencia representan para la Isla (Hernández et al., 2023). A raíz de este análisis, se evidencia la inferioridad competitiva que presenta Cuba, al obtener un puntaje menor que estos competidores en todos los indicadores. Sin embargo, se podría exceptuar el indicador 5.01, ya que la diferencia porcentual es ínfima. De manera general, el puntaje global de Cuba en el quinto pilar, se muestra, dos puntos por debajo de estos destinos.

Además, se hizo una comparativa con el resto de los países, haciendo énfasis en los que alcanzaron el primer y último puestos del ranking del pilar. En este caso, Países Bajos posee el mejor puntaje del Pilar (6.31), y le siguen Finlandia (6.25) y Dinamarca (6.24), lo que demuestra el poder que tienen las altas economías sobre los resultados de este pilar; en contraste, el menor índice perteneciente a un país de África Central, Chad (2.09).

Tomando como base el resultado de Cuba en el Pilar: Desarrollo de las TIC se estimó el TTDI a través de la técnica de regresión, con el objetivo de obtener una panorámica completa de su posicionamiento en el contexto global. Este, resultó de 2.98, ubicándose como el menor de los 21 países de Las Américas, que son medidos por el TTDI. A nivel mundial ocuparía el puesto 111, superando solo a Lesoto (2.95), Camerún (2.93), Angola (2.92), Sierra Leona (2.76), Malí (2.74), Yemén (2.61) y Chad (2.49).

En conclusión, el análisis resolutivo del Pilar: Desarrollo de las TIC, y el estudio tecnológico a las OSDE como complemento, reflejan una realidad preocupante para la competitividad turística de Cuba. La evaluación regular, evidenciada en la puntuación de 3.34 en una escala de 1 al 7, indica deficiencias en la adopción y aprovechamiento de tecnologías clave. Este escenario impacta directamente en la capacidad del destino para brindar experiencias turísticas modernas, promoverse eficientemente y participar plenamente en la economía digital global. A pesar de estos desafíos, el gobierno cubano ha emprendido iniciativas, delineando proyectos específicos orientados a elevar el panorama tecnológico nacional.

## CONCLUSIONES

- El estudio del marco teórico-conceptual permite demostrar la pertinencia de una eficiente gestión de los factores de competitividad, entre ellos destaca el uso de las TIC. En la investigación se examinan cuatro propuestas metodológicas, y se determina como modelo a seguir la metodología del WEF declarada en el TTDI.
- El estudio del alcance tecnológico en el destino turístico de Cuba evidencia un compromiso claro con la transformación digital en el destino, marcado por la expansión de la conectividad, la incursión hacia una economía digital y el desarrollo de soluciones digitales, pero no se encuentra exento de desafíos económicos, políticos y medioambientales.
- Se determina el puntaje del pilar Desarrollo de las TIC, evaluado de regular al obtener 3.34 como media de los ocho indicadores que lo conforman. Este expone las limitaciones tecnológicas que presenta el destino país en comparación con competidores.

- Tomando como base este resultado, se estima la posición de Cuba en el TTDI con un puntaje de 2.98, ubicándose en el puesto 111; demostrando que, a pesar del crecimiento exponencial en todos los indicadores aún está por debajo de la media global.
- A raíz de la búsqueda de información, se constata que todos los datos recopilados para el cálculo de los indicadores son de acceso público, por lo que la evaluación del pilar en particular no constituye una limitación para la inclusión de Cuba en el TTDI.

## BIBLIOGRÁFIA

Alonso, R., Fuentes, T., y Fonseca, C (2022, Mayo 31). ¿Cuál es la estrategia para el desarrollo de softwares en Cuba? [Video]. Mesa Redonda. <http://mesaredonda.cubadebate.cu/mesa-redonda/2022/05/31/cual-es-la-estrategia-para-el-desarrollo-de-softwares-en-cuba-video/>

Chung, N., Lee H., Ham J., Koo Ch (2021) Smart Tourism Cities Competitiveness Index: A conceptual Model. Information and Comunication Technologies in Tourim

Fernández, R. M (2006). Principios, Organizacion y Practica del Turismo. Universidad de Cuba.

Hernández, R. y Mendoza, R. H (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-HILL Interamericana.

Hernández, Y., Llanes, A., Hernández, D. (2023). Análisis comparativo de casos de buenas prácticas en la gestión de destinos turísticos en México y República Dominicana. Revista Internacional de Turismo, Empresa y territorio, 7(1). <https://dialnet.unrioja.es/servlet/articulo?codigo=908544>

International Technologies Union (s.f.) Data Hub.  
<https://datahub.itu.int/dashboards/umc/?e=CUB>

Lemus, J. y Díaz, G (2022). Turismo: Recuperación y nuevas tendencias pos-COVID-19. Landívar Economics, 48-56.

Oficina Nacional de Estadística e Información. (2022). Anuario Estadístico de

Cuba 2022. <https://www.onei.gob.cu/>

Portillo, M. A., Gálvez, L. A., y Sansores, E. G (2019). La competitividad del sector turístico: Un estudio comparativo entre Sinaloa y Quintana Roo. Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional, 2. <https://www.eumed.net/rev/rilco/02/sinaloa.html>

Robert Beatón, M. O., Torres, D. B., Blanco, O. R., Korstanje, M. y Robert, V. M (2021). Evaluación de la competitividad: Un referente desde una propuesta de

World Economic Forum (2022). Índice de Desarrollo de Turismo y Viaje. <https://www.weforum.org>

Xin, G., Hui, G., Jianfeng, W., Qifeng, W (2021). Digital Competitiveness of Tourism SMESSs. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12(11).

---

## 1.4 LA SOSTENIBILIDAD EN EL TURISMO Y SU MARCO DE MEDICIÓN: UN ACERCAMIENTO DESDE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA EN CUBA.

**Autoras:**

*Dra. C. Martha Omara Robert Beatón*, Profesora titular de la Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, [omara\\_robert@ftur.uh.cu](mailto:omara_robert@ftur.uh.cu),  
<https://orcid.org/0000-0001-6798-0881>,

*Dra. C. Maite Echarri Chávez*, Profesora Titular, [maite\\_echarri@ftur.uh.cu](mailto:maite_echarri@ftur.uh.cu),  
<https://orcid.org/0000-0002-1200-3562>

### RESUMEN

Con la Agenda 2030, donde se establecen los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la sostenibilidad se traduce en un concepto central que propone la reevaluación del papel del turismo en la sociedad contemporánea. Se convierte en una oportunidad para orientar el sector hacia vías integradoras y mitigar las consecuencias de los modelos de desarrollo establecidos en los destinos turísticos. En Cuba si bien existen estudios que responden a la propuesta de indicadores para evaluar la sostenibilidad turística, aún persisten vacíos en torno a su correspondencia con el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo, a fin de que el destino cubano pueda considerar su posición con respecto al ranking mundial. La presente investigación se plantea como objetivo general referir la disponibilidad de información estadística, desde las fuentes públicas oficiales, que permitan comparar indicadores para la evaluación de la dimensión de la sostenibilidad del Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo para el destino Cuba. En función de su cumplimiento se aplicaron métodos y técnicas, donde prevalecieron el análisis bibliográfico, el análisis comparativo, análisis y síntesis e inductivo-deductivo. El principal resultado de la investigación es la presentación de una batería de indicadores y sus posibilidades para considerar la evaluación de la dimensión de la sostenibilidad, de manera que pueda convertirse en un referente, cual herramienta para la toma de decisiones en el sector.

**Palabras clave:** Indicadores de sostenibilidad, desarrollo turístico, evaluación de la sostenibilidad.

## ABSTRACT

With the 2030 Agenda, which establishes the Sustainable Development Goals, sustainability becomes a central concept that proposes a re-evaluation of the role of tourism in contemporary society. It becomes an opportunity to guide the sector toward integrative paths and mitigate the consequences of established development models for tourist destinations. In Cuba, although there are studies that respond to the proposed indicators for evaluating tourism sustainability, gaps persist regarding their correspondence with the Travel and Tourism Development Index, so that the Cuban destination can assess its position with respect to the world ranking. The general objective of this research is to refer to the availability of statistical information, from official public sources, that allows comparing indicators for evaluating the sustainability dimension of the Travel and Tourism Development Index for the destination Cuba. Based on their compliance, methods and techniques were applied, where bibliographic analysis, comparative analysis, analysis and synthesis, and inductive-deductive analysis prevailed. The main result of the research is the presentation of a set of indicators and their potential for assessing the sustainability dimension, so that it can become a benchmark, a tool for decision-making in the sector.

**Keywords:** Sustainability indicators, tourism development, sustainability assessment.

## INTRODUCCIÓN

El turismo en esencia depende del destino. Para la realización de las actividades turísticas es necesario el empleo de los recursos y atractivos propios de la región, los cuales se integran en un destino turístico, por lo que es imprescindible un uso eficiente de los mismos pues, de lo contrario, provocaría impactos socioculturales, económicos y ambientales que pueden afectar negativamente el estado de los destinos y deteriorarlos con el tiempo.

Con la llegada del COVID-19 se evidenciaron cambios en varios sectores económicos, especialmente en el turismo. Agudo et al. (2022) manifiesta que suceso condicionó la multiplicación del sentido de pertenencia de los viajeros con su salud, y en especial con el medio ambiente. Por lo que surge un nuevo

tipo de cliente con deseos de experimentar nuevos horizontes que le ofrezcan la posibilidad de interactuar con los destinos. Además, es un ser más interconectado y actualizado con las nuevas tendencias, por lo que constituye un reto más comprometedor alcanzar la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Los turistas se muestran más conscientes respecto a sus acciones y comienzan a preocuparse por el impacto que provocan, por lo que buscan destinos que sean responsables y sostenibles.

Autores como Echarri et al. (2006), Diaz (2018) y Robert (2019) declaran en sus investigaciones que la clave para el buen desarrollo del turismo sostenible está en lograr que confluyan armónicamente todos los elementos que propicien el consumo eficiente de los recursos, en un entorno de responsabilidad y el contexto del desarrollo local. Promover un turismo sostenible da lugar a un triple impacto positivo tanto en lo económico para la generación de divisas, en lo social en la generación de trabajo y en lo ambiental en el impacto mínimo de contaminación.

De acuerdo con Robert et al. (2020), las investigaciones más recientes sobre sostenibilidad en el mundo han tratado la creación de herramientas para medir y/o evaluar varios aspectos de la sostenibilidad en el turismo. Los indicadores son una herramienta clave para medir su impacto y saber de qué manera reaccionar ante estos de una forma menos perjudicial. Constituyen instrumentos destinados a simplificar y medir eventos complejos, herramientas de evaluación necesarias para el seguimiento del comportamiento y control ambiental de forma cuantificable y exhaustiva.

Tal y como exponen Mara y Varzin (2008), se exige tratar la sostenibilidad como condición estratégica en la organización y gestión de las naciones, sobre todo en la composición y supervvaloración de la oferta. El desafío está en la elección de un modelo de oferta turística que asuma el impacto que ocasiona en la economía local, reconfigurando una nueva estructura de su sistema productivo y de gestión, pero que al mismo tiempo ha de esforzarse en preservar su identidad social y cultural como un valor fundamental.

Con respecto al tema Orozco y Nuñez (2013) afirman que, desde la perspectiva coherente con las propuestas de la Organización Mundial del Turismo, para

alcanzar un desarrollo equilibrado, el turismo debe construirse un modelo de desarrollo económico concebido para mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora, facilitar al visitante una experiencia de alta calidad y mantener la calidad del medio ambiente del que tanto la comunidad anfitriona como los visitantes dependen.

ONU Turismo de conjunto con el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) se han dado a la tarea de exponer una serie de planes trazados con motivo a unir a gobiernos y líderes del sector a favor de la sostenibilidad. Al presentar el Índice Global de Competitividad Turística (TTCI) como un estudio de variables que condicionan la competitividad de los destinos, se evidencia la apuesta por la evaluación de criterios que enmarcan los esfuerzos nacionales para el desarrollo turístico. En su edición 2021, cambió su nombre y enfoque al presentarse como el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo, en donde se muestran significativos cambios vinculados a las tendencias actuales que son: la sostenibilidad, la conciencia ambiental y la resiliencia. El mismo se constituye como una herramienta estratégica completa para medir los factores y las políticas que hacen atractivos a los destinos. Además, proporciona información valiosa en cuanto a la disponibilidad de indicadores que permiten evaluar la sostenibilidad y su transición hacia una economía de protección hacia el medio ambiente y la inclusión social.

En Cuba la sostenibilidad es un elemento clave para garantizar en el país un turismo responsable y equilibrado. La Isla cuenta con atractivos, recursos y una cultura única que son interesantes para los turistas. No obstante, la región del Caribe enfrenta diversos desafíos y oportunidades en su proceso de transformación económica y social, por lo que se hace necesario la determinación y análisis de indicadores de sostenibilidad para enfocar y potenciar el desarrollo turístico.

La Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), es la única institución que provee datos oficiales de acceso público. Se encarga de la recolección y publicación de toda la información estadística referente a indicadores sociales, ambientales, económicos y turísticos, de los cuales se registran datos vinculados a la sostenibilidad.

Esto conlleva a la necesidad de proyectar un uso integrador y respetuoso de indicadores en cuanto a dimensiones y potencialidades, de modo que contribuya a la evaluación de la actividad turística en el país. Resulta significativa la importancia de una identificación y recolección de indicadores que se vinculen con la sostenibilidad. Por tanto, en esta investigación se hace necesario precisar si los indicadores de sostenibilidad que recoge la ONEI son coincidentes con los del Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo que permitir evaluar el destino cubano con respecto a sus competidores, enmarcando el objetivo de la investigación que se presenta.

## Metodología

La investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo que examina estudios preliminares realizados y analiza antecedentes para comprender a profundidad los fenómenos alrededor de la temática para arribar a una conclusión. Se sitúa en el ámbito de las investigaciones aplicadas pues busca comparar las propuestas de indicadores para evaluar la sostenibilidad en el destino Cuba utilizando como referente el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo.

En relación con lo expuesto Cerezal y Fiallo (2002), es de tipo descriptiva debido a que en su estructura aborda características generales de su objeto de investigación. Por otra parte, las fuentes de información secundaria empleadas fueron: sitios webs oficiales, Trabajos de Diploma, Tesis de doctorado, revistas, libros, informes, anuarios estadísticos (interna); así como investigaciones que refieren al tema de la sostenibilidad en cuanto a la evolución histórica de su concepto, características, dimensiones, métodos e indicadores que se han diseñado para facilitar la gestión a nivel empresarial, territorial y global (externa).

La investigación se estructuró en tres etapas fundamentales, las cuales se describen a continuación.

### Etapa 1: Revisión bibliográfica

Se realizó una revisión de la literatura relacionada con el tema de la investigación. Se recopiló y analizó exhaustivamente información relevante en bases a investigaciones científicas, libros y otros documentos. En primer lugar,

sobre los impactos que, generados por la realización de actividades turísticas en relación con la sostenibilidad, el turismo, la competitividad y sus indicadores de evaluación. Seguidamente se utilizaron los métodos teóricos y conceptuales, dando paso a formular los objetivos, la hipótesis y las tareas.

**Métodos y técnicas empleados:**

- Análisis Bibliográfico: para la búsqueda, recopilación y selección de la información necesaria para demostrar relaciones de la sostenibilidad con el turismo y la competitividad.
- Histórico-Lógico: para la compresión de los conceptos de sostenibilidad y competitividad

**Etapa 2: Caracterización del campo de estudio**

Se realizó una clasificación de la información recopilada acorde a los principales temas a abordar para su análisis y procesamiento.

**Métodos y técnicas empleados:**

- Análisis bibliográfico: para proporcionar una base sólida de información referente al campo de estudio.
- Análisis histórico-lógico: para comprender la evolución que ha experimentado Cuba como destino turístico y la influencia de los fenómenos actuales.
- Análisis documental: se realizó una recopilación de documentos oficiales y la extracción de información relevante en relación con el tema de la investigación.

**Etapa 3: Comparación de indicadores de la ONEI con los del TTDI**

Para culminar la investigación se procesó en la información recopilada en etapas anteriores, admitiendo hacer un análisis crítico de los indicadores propuestos, en un primer momento, por el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo y en un segundo momento, por la Oficina Nacional de Estadísticas e Información. Para llegar a resultados precisos se procedió a identificar y reagrupar por dimensiones a los indicadores de la fuente de acceso público cubana para un mejor análisis.

Luego se definió en un listado de indicadores que comparten similitudes con Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo que pueden ser medibles para la evaluación de la sostenibilidad turística en el destino Cuba.

#### Métodos y técnicas empleados:

- Análisis y síntesis: se examinó cada parte individualmente para obtener una visión general del problema.
- Análisis comparativo: se comparó y contrastó los diferentes indicadores de ambas organizaciones para identificar similitudes y diferencias.
- Análisis inductivo–deductivo: para el razonamiento lógico desde lo general a lo particular y viceversa. Se observaron casos específicos de indicadores publicados por páginas oficiales para alcanzar conclusiones generales y específicas.

Por otra parte, se utilizó como método empírico la aplicación de una entrevista semi-estructurada realizada a 7 investigadores que han aportado al ámbito de la sostenibilidad y el sector turístico cubano. Con el encuentro se logró la recolección de datos y perspectivas individuales que permitieron obtener información más detallada y precisa sobre los retos y oportunidades por los que transita el país en términos de sostenibilidad. Se utilizó el teléfono móvil como instrumento de grabación y se transcribieron las respuestas respetando la confidencialidad y el consentimiento que en un principio se informó a los entrevistados.

## **RESULTADOS**

### **Las herramientas para la evaluación de la sostenibilidad en el sector turístico.**

Las herramientas de evaluación son esenciales para medir la sostenibilidad porque proporcionan datos cuantitativos y cualitativos que pueden utilizarse para establecer líneas de base, monitorear el progreso, identificar brechas y oportunidades, comunicar los resultados y mejorar la toma de decisiones (Global Reporting Initiative,2021).

El Foro Económico Mundial (WEF) ha desarrollado una metodología integral para evaluar la sostenibilidad de las empresas y los países. Esta metodología se basa en un conjunto de indicadores que cubren aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) (Foro Económico Mundial, 2023).

Uno de los instrumentos más utilizados para dar seguimiento a un modelo de desarrollo sostenible en el ámbito turístico son los indicadores. Este tipo de herramientas resultan esenciales para evaluar y monitorear el impacto del turismo en los aspectos económicos, sociales y ambientales de un destino.

Estos indicadores proporcionan mediciones cuantitativas y cualitativas que permiten comprender mejor cómo las actividades turísticas afectan a las comunidades locales, al medio ambiente y a la economía en general (UNWTO, 2022). Al considerar la sostenibilidad en el turismo, es fundamental tener en cuenta tanto los efectos positivos como los negativos que, pueden surgir del sector turístico. La relevancia de estos radica en su capacidad para ofrecer una visión integral y holística del estado del turismo en un destino.

Al analizarlos, los gestores turísticos pueden identificar áreas de mejora, establecer objetivos realistas y desarrollar estrategias efectivas para promover un turismo más sostenible (Macário de Oliveira et al., 2013). Entre los indicadores más comunes se encuentra, la huella ecológica, que evalúa el impacto ambiental de las actividades turísticas; la participación comunitaria, que mide el grado de involucramiento de las comunidades locales en la toma de decisiones turísticas; y la distribución equitativa de beneficios, que examina cómo se distribuyen los ingresos generados por el turismo entre la población local (UNWTO, 2022).

Es importante destacar que, si bien los indicadores de sostenibilidad y competitividad turística tienen enfoques ligeramente diferentes, están intrínsecamente relacionados. Como ya se ha mencionado, un destino turístico que promueva prácticas sostenibles no solo será más atractivo para los turistas preocupados por el medio ambiente y la responsabilidad social, sino que también estará mejor posicionado para competir en el mercado turístico global.

Por lo tanto, al desarrollar estrategias para mejorar la competitividad turística, es fundamental integrar consideraciones de sostenibilidad en todas las etapas del proceso de planificación y gestión turística. De esta manera, se puede lograr un equilibrio entre la atracción de visitantes, la generación de ingresos y la protección de los recursos naturales y culturales a largo plazo.

La UNWTO define los indicadores como las herramientas cuantitativas y sintéticas que facilitan el análisis y la evaluación de la información, con el objetivo de reducir la probabilidad de tomar decisiones desafortunadas. Estos pueden describir procesos pasados y presentes, hacer predicciones sobre el futuro o influir en la evolución futura mediante políticas de cambio de comportamiento (UNWTO, 2022).

De esta manera, los indicadores juegan un papel fundamental en la gestión y planificación territorial o sectorial, al generar información objetiva, consistente, válida y fácilmente aplicable y comunicable.

Los sistemas de indicadores representan una recopilación organizada de indicadores simples que, permiten generar una visión más completa y profunda de un fenómeno determinado. Más allá de ser simplemente una suma de estadísticas individuales, constituyen una entidad propia que ofrece una perspectiva integral sobre el tema de estudio. Cada indicador individual debe considerarse como parte de un grupo más amplio con identidad propia (Delgado, 2008).

Una de las ventajas clave de estos sistemas es su capacidad para organizar la información y establecer relaciones causales entre variables, lo que facilita la interpretación conjunta y la comunicación de resultados. Además, ayudan a seleccionar las variables relevantes para abordar un fenómeno específico, lo que implica una cuidadosa consideración del número y tipo de indicadores a incluir (Macário de Oliveira et al., 2013; Sezer et al., 2024; UNWTO, 2022). Aunque no existe un consenso claro sobre la cantidad adecuada de indicadores, se reconoce que, debe ser lo suficientemente amplia como para capturar la multidimensionalidad del fenómeno, pero también lo suficientemente manejable para su aplicación práctica.

La construcción de sistemas de indicadores puede involucrar criterios subjetivos, lo que subraya la importancia de validar estos sistemas a través de procesos participativos con los actores del territorio o mediante encuestas a expertos pluridisciplinares. A pesar de las diversas opiniones sobre cómo desarrollar sistemas de indicadores, existe un consenso en el ámbito académico sobre su utilidad para guiar la actividad turística hacia la sostenibilidad (Robert, 2019; David-Mena et al, 2022).

La selección cuidadosa garantiza que los indicadores sean adecuados para los objetivos establecidos y apoyen los procesos de toma de decisiones, y deben estar directamente relacionados con el tema de estudio y ser capaces de abordar las problemáticas específicas del turismo sostenible. Además, es esencial que los indicadores sean rigurosos desde un punto de vista científico, lo que implica que estén respaldados por fundamentos sólidos y metodologías confiables.

A pesar de la diversidad y variedad de estudios e investigaciones, aún existen desafíos en la selección y aplicación de indicadores, así como en la generalización de los resultados. Se requiere una mayor colaboración entre investigadores y una estandarización de metodologías para avanzar en la comprensión y promoción del turismo sostenible a nivel global.

### **Análisis de los indicadores propuestos por el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo (2021)**

El Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo se exhibe como un reporte anual publicado desde 1979 desarrollado por el Foro Económico Mundial (FEM). Travel and Tourism Development Index (TTDI, como se le conoce en inglés), es la evolución ampliamente reconocida del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI) que ha sido publicado bienalmente durante 15 años. El primero compara y mide un conjunto de factores y políticas que permiten fomentar el desarrollo sostenible y resiliente, mientras que el segundo, solo mide los motores potenciales de dicho desarrollo.

El Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo evalúa, compara y ordena los países en función de su competitividad. La posición que ocupa el país en cuestión sintetiza el comportamiento de los aspectos que intervienen, directa o

---

indirectamente en la gestión turística, incluyendo elementos como la infraestructura, la educación, la economía, el mercado laboral, el turismo, entre otros. Esto permite obtener una visión general de los factores que impulsan y limitan el desarrollo turístico, así como las oportunidades de los Estados participantes. Del mismo modo, proporciona información relevante sobre las fortalezas y áreas de desarrollo de cada país, además de favorecer el estudio generacional por continentes.

A lo largo de los años, el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo ha experimentado cambios en su metodología para adaptarse a las transformaciones emergentes del entorno. Los cambios introducidos en la edición 2021 están vinculados al comportamiento que ha experimentado la demanda en los últimos años. El sector de los Viajes y el Turismo fue uno de los más afectados por la pandemia del COVID-19; es por ello que presenta una posible estrategia de desarrollo integrada (local, regional e internacional) encaminada a mitigar el impacto de la pandemia e impulsar la recuperación. A este fenómeno se le adicionó después la guerra de Ucrania, estableciéndose una recuperación desigual en el mundo.

Cabe considerar que el sector y sus clientes son conscientes de los cambios que se han ocurridos, por lo que se evidencia en estos últimos una postura cada vez más exigente y cautelosa en cuanto a salud se refiere. Los gobiernos y las empresas pertenecientes al sector tuvieron que reevaluar sus inversiones y mitigar los riesgos debido a las expectativas cambiantes de los viajeros.

Por consiguiente, se emprendió en la tarea de rediseñar el Índice de Desarrollo de Competitividad de Viajes y Turismo, en correspondencia con los sucesos actuales y reforzando la necesidad de mejorar su capacidad, de ahí que se evidencia el protagonismo de la sostenibilidad y resiliencia en el desarrollo de los viajes y el turismo.

Un análisis elaborado por Méndez y Jiménez (2022) explica que el índice recoge información de 117 economías. Está compuesto por cinco subíndices: 1) Entorno propicio; 2) Política y Factores a favor de Viajes y Turismo; 3) Infraestructura; 4) Impulsores de la Demanda de Viajes y 5) Sostenibilidad de Viajes y Turismo. Estos a su vez se dividen en 17 pilares, cada uno de los cuales está formado

por indicadores, siendo estos últimos 112 en total. Fueron elaborados sobre la base de datos derivados de instituciones internacionales como la UNESCO, el Banco Mundial, la Organización Mundial del Trabajo y de la Encuesta de Opinión Ejecutiva<sup>2</sup>.

En este sentido, se evidencia una evolución de la estructura y metodología aplicadas en comparación con las versiones anteriores del Índice. Referente a esto, la edición 2021 presenta varios resultados notables. A continuación, se resumen algunos de los más relevantes.

- El promedio global del índice fue 4.0 de 7, superior al resultado de la anterior
- De las 117 economías evaluadas, 51 mejoraron su posición en el ranking, 49 empeoraron, mientras que los 17 restantes se mantuvieron en la posición que ocupaban en 2019.
- Japón fue el país más competitivo representando un puntaje promedio de 31,8%, seguido de Estados Unidos con 30,7% y España con 29,5%.
- Los países que mostraron el peor desempeño fueron Yemen y Chad, estableciéndose por segunda vez consecutiva en los últimos lugares del ranking.
- Las naciones con mejor desempeño redireccionaron su estrategia con políticas para incentivar el turismo interno.
- La región las Américas obtuvo una puntuación de 3.9, lo que representa que su posición se encuentre por debajo del promedio global.
- Los países de mejores resultados en América fueron: Estados Unidos (5.2), Canadá (4.9), Chile (4.3), México (4.3) y Brasil (4.1).
- Los países de América con las puntuaciones más bajas fueron: Venezuela (3.1), Honduras (3.1) y Nicaragua (3.2).

#### Estructura del Subíndice E: Sostenibilidad de Viajes y Turismo

Es notable la importancia que se le ha concedido a la sostenibilidad debido a la urgencia en la adopción de medidas resilientes y ecológicas. Es por eso que, el

<sup>2</sup> Es una encuesta que se elabora anualmente por el Foro Económico Mundial que va dirigida a líderes empresariales en todo el mundo y recoge información de aspectos críticos de competitividad.

---

quinto subíndice del Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo agrupa los riesgos y retos que actualmente coexisten en el sector.

De este modo se destaca la incorporación de una mayor cuantía de indicadores que abordan aspectos relacionados con el medio ambiente, las condiciones socioeconómicas y la huella que genera el turismo en la realización de actividades. Sus tres pilares alcanzan acumular un total de 29 indicadores (Anexo 1), dividido entre: Sostenibilidad Ambiental (15), Condiciones y Resiliencia socioeconómica (7) y Presión e impacto de la Demanda de Viajes y Turismo (7). Como se puede apreciar, cada pilar está precedido por un interesante listado de criterios con concesiones bien desarrolladas y vinculadas al contexto actual, que pueden emplearse en el diagnóstico de cualquier destino turístico.

### **Pilar 15: Sostenibilidad Ambiental**

Este pilar se mide desde una panorámica general y natural para socorrer a los destinos en el cuidado de los recursos naturales y su preparación para el cambio climático. Concibe indicadores que ayudan a conocer el comportamiento ambiental del destino. Se refiere a la capacidad de la industria de viajes y turismo de operar de forma sostenible desde la perspectiva ambiental. Aborda criterios como: el estrés hídrico, la emisión de gases de efecto invernadero GEI per cápita, la exposición a eventos relacionados con el clima y la inversión en la infraestructura verde. Con la aplicación de los mismos se logra interpretar el estado real de la región y conocer si se encuentra competente ante cualquier fenómeno.

### **Pilar 16: Condiciones y Resiliencia Socioeconómicas**

En cuanto a tema principal de este pilar, se enfocan los indicadores hacia comportamiento social y económico de los destinos. En un primer plano, se agrupan los relacionados con el bienestar social y la calidad de vida. La evaluación de su capacidad en la industria de generar beneficios y asistencias

---

sociales a los diversos sectores de la sociedad, especialmente los vulnerables. Así como la igualdad de oportunidades laborales y los derechos de los trabajadores.

En un segundo plano, resalta la importancia de medir el índice de pobreza, los gastos en recursos básicos y las coberturas de los servicios de protección social. Lo que simboliza que el reconocimiento de la competitividad de un país no solo se limita a su desempeño económico, sino que también depende de la capacidad de garantizar equitativamente condiciones favorables para sus ciudadanos.

### **Pilar 17: Presión e Impacto de la demanda del Turismo y Viajes**

Es perceptible que el turismo es un sector que genera impactos negativos. Por lo que el objetivo esencial de este pilar es evaluar el comportamiento que presenta la demanda. Contiene indicadores que permiten evaluar la existencia o el riesgo que puede ocasionar el hacinamiento de los visitantes sobre los recursos y habitantes del destino. Es esencial el estudio de estos comportamientos pues una gestión ineficiente de los mismos puede provocar daños irreparables. Estos indicadores califican para la gestión sostenible de prácticas responsables dentro del sector. Su evaluación y análisis son esenciales para su progreso.

Es significativa la visión integral y comparativa que proporciona el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo. Manifiesta la importancia que otorga el sector a un desarrollo económico y social más amplio. Al mismo tiempo que se ha encargado de promover un enfoque más sostenible y resiliente orientado hacia el desarrollo del bienestar de los destinos, se constituye una herramienta que puede ser utilizada para identificar áreas de mejoras e impulsar el establecimiento de medidas que busquen oportunidades de crecimiento. Su empleo resulta útil para evaluar el rendimiento y la posición competitiva de un país en el contexto global y establecer comparaciones, lo que facilita que se pueda seleccionar, analizar y formular, criterios y diagnósticos a través de indicadores medibles para cualquier país o continente. En este sentido, también es fundamental para naciones, organizaciones, empresas e inversores que necesiten su implementación para la ejecución de nuevas prácticas y soluciones.

## **La información estadística en Cuba. Retos para la evaluación de la sostenibilidad turística**

La Oficina Nacional de Estadística e Información, (ONEI), según su página oficial [www.onei.gob.cu](http://www.onei.gob.cu), es una entidad nacional encargada de dirigir el Sistema Nacional Estadístico y responder por la dirección metodológica del Sistema de Información del Gobierno (SiGob). Su página oficial contiene información referente a indicadores sociales, ambientales, económicos y turísticos del país. Posee 12 años de constituida y contribuye al procesamiento de datos y la toma de decisiones tanto a nivel provincial como nacional. De igual manera, se encarga de la distribución y difusión de las estadísticas oficiales que satisfacen las necesidades informativas del país.

La información contenida en su página oficial, dio la oportunidad de seleccionar y reagrupar indicadores que manifiestan algunas correspondencias con la sostenibilidad y que poseen similitudes con los propuestos por el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo. Para el análisis se procedió a agruparlos por dimensiones (ambiental, socioeconómica y turística) para un mejor ordenamiento y estudio de los mismos, se materializó la siguiente (Tabla 1).

**Tabla 2:** Clasificación de indicadores de la ONEI, 2021

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Dimensión</b>	Emisiones de gases de efecto invernadero
<b>Ambiental</b>	Áreas protegidas
	Reducción de la carga contaminante.
	Uso de energía y renovabilidad energética
	Dispositivos generadores de energía renovable y biomasa empleada como combustible
	Oferta y consumo de energía renovable
	Afectaciones por ciclones tropicales
	Incendios forestales por causas
	Cantidad y capacidad de presas en explotación
	Extracción de agua por destinos
	Sistema de acueductos y alcantarillados

	Volumen de desechos sólidos recolectados.
	Tratamiento y recolección de desechos sólidos
	Producción de materias primas recicladas
	Actividad reguladora ambiental
	Áreas verdes existentes por provincias
<b>Dimensión</b>	Población residente
<b>Socioeconómica</b>	Densidad de población
	Nivel educacional de los ocupados por sexo
	Edades de trabajadores por categoría y sexos
	Beneficiarios de la seguridad social
	Gastos del régimen de seguridad social
	Tasa anual de crecimiento
	Distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo
	Población residente según edad laboral por zonas urbana y rural
	Población económicamente activa
	Ocupados por clase de actividad económica
	Volumen de inversiones total por organismos.
	Movimiento natural de la población por Municipios
<b>Dimensión</b>	Visitantes
<b>Turística</b>	Visitantes Nacionales e Internacionales por meses
	Llegadas de visitantes por motivos de viaje
	Llegada de visitantes internacionales por países, mes.
	Pernoctaciones
	Tasa de ocupación
	Habitaciones días-existentes
	Habitaciones días ocupadas
	Ingreso medio por turistas-días
	Ingresos en Entidades Turísticas
	Ingresos en Campismo

Se pudo constatar que el problema radica en la poca cantidad de indicadores comparables con el Índice de Desarrollo y Viajes. Además, se encontró un

desbalance en cuanto a dimensiones, ya que no se contaba con una distribución equitativa de los mismos, lo que significa que la fuente de acceso público posee escasa información disponible para medir y comparar el desarrollo turístico del país en relación con otros. La ONEI no tiene en cuenta algunos aspectos del desarrollo actual que deberían de considerarse para proponer nuevos indicadores. Este desbalance puede generar distorsiones en la evaluación, por lo que se hace necesario que se profundice este tipo de investigaciones para el destino Cuba.

Se comprobó que existen desafíos y retos para la evaluación de la sostenibilidad turística del destino Cuba. La creciente diferenciación de indicadores empleados para la Habana en comparación con las demás provincias a la hora de identificar los datos, la fragmentación de la secuencia cronológica y los diferentes períodos de enmarque de los datos refieren dificultades para evaluaciones temporales comparables y como consecuencia no se pueden realizar evaluaciones a nivel nacional. Sería recomendable utilizar los mismos indicadores en todas las provincias de forma tal que se logre una estadística coherente y equitativa para posteriormente hallar un resultado que patentice el valor del indicador en el territorio cubano.

A los efectos de comprobar la disponibilidad de información estadística para el análisis de la sostenibilidad desde el IDVT, se realizó un análisis comparativo y posibles coincidencias, cuyos resultados se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2: Resumen de coincidencias entre las propuestas del IDVT y la ONEI**

Indicadores TTDI	Indicadores ONEI
<b>Sostenibilidad Ambiental</b>	
15.01 Emisores de gases de efecto invernadero GEI per cápita	-Emisiones de gases de efecto invernadero
15.02 Energía renovable	-Uso de energía y renovabilidad energética
15.04 Inversión de energía verde e infraestructura	-Dispositivos generadores de energía renovable y biomasa empleada como combustible

<b>15.06</b>	Estrés hídrico de referencia	-Extracción de agua por destinos
<b>15.09</b>	Tratamiento de aguas residuales	-Sistema de acueductos y alcantarillados
<b>5.12</b>	Protección adecuada de la naturaleza	-Actividad reguladora ambiental
<b>15.14</b>	Cobertura total de áreas protegidas	-Áreas protegidas

**Condiciones y resiliencia socioeconómica**

<b>16.02</b>	Cobertura básica de protección social	- Beneficiarios de la seguridad social
<b>16.03</b>	Gasto en protección social	-Gastos del régimen de seguridad social
<b>16.05</b>	Igualdad de oportunidades laborales	-Distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo

**Presión e impacto de la Demanda de Viajes y Turismo**

<b>17.02</b>	Duración de la estancia entrante	-Visitantes -Pernoctaciones
<b>17.03</b>	Estacionalidad de las llegadas por turistas internacionales	-Llegada de visitantes internacionales por países, mes.

**Análisis comparativo**

Partiendo de los resultados anteriores, se estableció una comparación de los indicadores identificados en cuanto a sus unidades de medida y la forma en la que se obtienen. Se abordarán sus similitudes y algunos de sus contrastes para dotar de mayor relevancia el estudio y análisis de los mismos. La propuesta que se realiza tiene como propósito de proveer a investigadores y estudios sobre este tema de un acercamiento a las similitudes de información y las reales posibilidades de poder realizar análisis de este tipo desde la información oficial disponible.

- Emisores de gases de efecto invernadero GEI per cápita y Emisiones de gases de efecto invernadero

Las emisiones de gases per cápita se miden en toneladas (t) mientras que las emisiones de gases en giga gramo (Gg). Para poder establecer comparaciones entre estos dos indicadores primeramente hay que convertirlos a la misma escala de medida. En este caso, 1 (Gg) equivale a 1 millón de kilogramos y 1 (t) a 1000 kilogramos. Por tanto, 1 (Gg) corresponde 1000 (t). Ambos son comparables pues representan unidades de medida de masa y miden las emisiones de gases que se expulsan al medio ambiente a causa de las actividades humanas. Sin embargo, difieren en cómo se expresan pues el efecto invernadero GEI per cápita posee un enfoque más individualizado al dividir las emisiones totales entre la población, mientras que las emisiones de gases que propone la ONEI, ofrecen una visión más global, en donde solo se tiene conocimiento sobre la emisión en los procesos industriales, la agricultura, los desechos, entre otros. Por resultante, la conversión de giga gramos a toneladas es posible obtener la información estadística requerida.

- Energía renovable, Uso de energía y Renovabilidad energética

En el caso del indicador energía renovable, representa el porcentaje del consumo total que se deriva fuentes renovables. En este caso se incluye el consumo de energía derivada de: hidráulica, biocombustibles sólidos, eólica, solar, biocombustibles líquidos, biogás, geotérmica, marina y residuos. Por otro lado, el indicador que en Cuba muestra similitud con el anterior es medido de una forma diferente. Constituye el equivalente en kilogramos de combustible convencional por 1 peso del PIB. Esto representa la relación existente entre el combustible y el Producto Interno Bruto en cuanto al nivel de gastos de combustible con respecto al valor del peso que representa.

- Inversión de energía verde e infraestructura y Dispositivos generadores de energía renovable y biomasa empleada como combustible

El indicador Inversión en energía verde e infraestructura publicado por el TTDI, posee como escala de medición de promedio ponderado para poder realizar comparaciones con otros países. Es la medida en que se financia y subvicia en la inversión de infraestructura generadora de energía renovable. Sin embargo, el indicador: Dispositivos generadores de energía renovable y biomasa se calcula por unidades de dispositivos empleados. En este caso, se debe

---

conocer el precio de cada dispositivo y se multiplicaría por la cantidad de unidades existentes. De este modo se conoce la inversión que ha hecho el país en cuanto a este tipo de infraestructura.

- Estrés hídrico de referencia y Extracción de agua por destinos

Es evidente la correlación existente entre ambos indicadores. El estrés hídrico de referencia mide la disponibilidad de agua en un país por la relación existente entre las extracciones totales de agua y los suministros renovables de agua superficial y subterránea. Principalmente las extracciones causadas por actividades humanas y los suministros renovables. El índice lo evalúa en un promedio ponderado. Esto significa que como a nivel de país el comportamiento de este indicador es heterogéneo, constituirlo en una escala ponderada se hace un método cómodo para establecer comparaciones globales. Del mismo modo, nuestro país utiliza el indicador de extracción de agua, lo que desde un comportamiento por destinos, lo que permite identificar los sectores que son principales consumidores de agua en una región, la cantidad que es extraída para diferentes usos y su distribución.

- Tratamiento de aguas residuales y Sistema de acueductos y alcantarillados.

El indicador de tratamiento de aguas residuales se mide por el porcentaje de agua que recibe tratamiento. Es decir, el agua que es tratada antes de ser devuelta al medio ambiente. Por otro lado, el indicador sistema de acueductos y alcantarillado, incluye la medición del volumen y porcentaje de agua tratada en el país. Lo que significa que existe una relación y obtención de resultados en correspondencia con el indicador de referencia.

- Protección adecuada de la naturaleza y Actividad reguladora ambiental.

Este indicador se establece por un promedio ponderado en una escala de 1 (absoluto) a 7 (en gran medida), como solución de evaluación para cada país que responda la pregunta: ¿en qué medida se protege adecuadamente el medio ambiente y la naturaleza? En el caso de Cuba, la actividad reguladora ambiental se estudia en unidades pues mide las inspecciones ambientales totales, las

medidas y licencias aplicadas. Es evidente la relación existente entre ambos indicadores, pues a pesar de contener diferencias en su escala de medición, comparten el mismo objetivo común de proteger el medio ambiente.

- Cobertura total de áreas protegidas y Áreas Protegidas.

Ambos indicadores se enfocan en la protección de áreas terrestres y marinas. Utilizan la misma escala de medición para expresar la extensión de las áreas protegidas y calculan la cantidad de superficie que se encuentra protegida a fin de preservar la biodiversidad, los ecosistemas y recursos naturales.

- Cobertura básica de protección social y Beneficiarios de la seguridad social.

La esencia de estos indicadores refleja los deseos de evaluar la cantidad de individuos que necesitan asistencia social. Se constituye en aquella proporción de la población efectivamente cubierta por un sistema de protección social. Ambos indicadores son coincidentes y comparables, pues poseen implementado la misma unidad de medida y el mismo objetivo de proporcionar las tasas de cobertura de los principales componentes de la protección social: prestaciones por hijo y maternidad, apoyo a personas sin trabajo, personas con discapacidad, víctimas de accidentes de trabajo y personas mayores.

- Gasto en protección social y Gastos del régimen de seguridad social.

Resulta significativo para un destino identificar los gastos que se destinan a la protección social. En este caso, los dos indicadores se encuentran íntimamente relacionados ya que analizan la inversión realizada hacia bienestar y la seguridad de la población. Aunque ambos se encuentran relacionados con el gasto de políticas sociales difieren en la forma en la que se miden y evalúan. El indicador de gastos de protección social propuesto por el TTDI, se refiere a todos los pagos no reembolsables del gobierno general, sean de capital o corrientes, compensados o no. Se constituye como el porcentaje Producto Interno Bruto (PIB). Esto expresa que se evalúa como una proporción de la producción total de un país. Sin embargo, los gastos del régimen de seguridad social cubano, se mide en millones de pesos, lo que determina que se expresa en términos monetarios absolutos. Es de destacar la correspondencia de ambos

indicadores pues agrupan los costos sociales en pensiones por edad, invalidez y muerte, pensiones por invalidez parcial, pensiones por maternidad y otros.

- Igualdad de oportunidades laborales y Distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo.

El indicador, Igualdad de oportunidades laborales, propuesto por el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo se establece por un promedio ponderado en una escala de 1 (absoluto) a 7 (en gran medida). Esto se debe a la solución de poder evaluar este indicador para cada país que responda la pregunta: ¿en qué medida las empresas brindan igualdad de oportunidades laborales? Los cuatro componentes reconocidos como posibles respuestas son: mujeres, aquellos de un origen religioso, étnico o racial, los típicamente desfavorecidos; las discapacidades y los LGBTI. En el caso del indicador propuesto por la ONEI, Distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo, se reflejan solamente una relación reducida. Esto quiere decir que solo se evalúa por categorías ocupacionales y sexo (femenino y masculino), y no establece una estimación actualizada en cuanto al comportamiento por el que ha transitado la sociedad, por lo que no se puede estimar una equivalencia igualitaria para los componentes que integran la población actual.

- Duración de la estancia entrante, Visitantes y Pernoctaciones

La duración de la estancia entrante que aporta el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo se refiere al número de días pasados en el país de destino. Se relaciona con las pernoctaciones, la cantidad de visitantes y la tasa de ocupación proporcionando diferentes perspectivas sobre el flujo de turistas. Por otra parte, en Cuba no es medible este indicador, pero, la fuente de acceso público no mide este indicador de una forma directa, sino que tiene establecidos las evaluaciones de los viajeros y las pernoctaciones por separado. Esto significa que si se utilizan en conjunto se puede calcular este indicador, dividiendo el número total de pernoctaciones entre las llegadas de viajeros. Significa que las pernoctaciones representan el número total de noches que los turistas pasan en un destino, mientras que las llegadas representan el total de visitantes. El resultado sería óptimo pues se conocería la estancia entrante al destino durante las visitas.

- Estacionalidad de las llegadas por turistas internacionales y Llegada de visitantes internacionales por países, mes

Este indicador de estacionalidad se refiere a la variación que experimentan las llegadas turistas internacionales. Permite identificar los períodos de mayor o menor afluencia en el destino. Ambos proporcionan información referente al comportamiento que experimenta la demanda turística. Para determinar la estacionalidad turística a partir de la llegada de visitantes internacionales se debe trabajar con todos los años de estudio de este indicador y estimar la estacionalidad por el método aditivo que es el que tiene correspondencia con la escala de medición que ofrece este mismo indicador en el TTDI. Es de señalar que es un indicador que depende del paso del tiempo y que depende de muchos factores que inciden en el comportamiento de la demanda. Este indicador en el corto plazo no será posible medirlo, por esto que después de la COVID-19 el comportamiento de llegada de turistas varió de manera abrupta interrumpiendo con el comportamiento general y tendencial de la serie en Cuba, y por ello se afectó el factor estacional. hasta que pasen por lo menos 5 años después de la pandemia se tendrá que mantener en espera este indicador.

Del total de indicadores publicados por el Índice de Desarrollo y Viajes (29) y los identificados por la ONEI (40), solo se demostraron coincidencias en 13, lo que representa un 44,8% del total propuesto por el TTDI. En este sentido, se evidencia la presencia de una mayor concentración de indicadores correspondientes a la dimensión ambiental, representando el 53% del total de indicadores identificados en la ONEI, por lo que hay un desequilibrio en la medición de la sostenibilidad. Los socioeconómicos y turísticos resultaron coincidentes en un 23%.

A pesar de identificarse coincidencias queda todavía superar estas contrariedades, por lo que se requerirá de una revisión y mejora de los procesos y protocolos de recopilación de datos, así como una mayor atención a la presentación y accesibilidad de la información de su página oficial. Se debería reconocer la necesidad de abordar este tipo de análisis para un mejor desarrollo del destino. Por lo que se deduce que con los indicadores que recoge la ONEI no se logra un balance equitativo entre dimensiones, no capturan de manera

integral los aspectos claves y por resultante no se logra medir la sostenibilidad turística para el país. Esto trae como consecuencia que se dificulten las estimaciones globales para Cuba de acuerdo al Ranking del Índice Desarrollo de Viajes y Turismo, en tanto la baja disponibilidad de información requiere que la información esté permeada de subjetividades.

## CONCLUSIONES

- La sustentación teórica realizada respalda la importancia de disponer de indicadores para evaluar la sostenibilidad turística de los destinos, siendo una herramienta ampliamente aceptada y utilizada en el sector, ya que facilitan identificar impactos, así como para guiar las políticas y estrategias de desarrollo sostenible a diferentes escalas.
- La disponibilidad de información desde la Oficina Nacional de Estadística, única fuente de acceso público y oficial de información en Cuba, resulta insuficiente para la evaluación de la sostenibilidad en el destino desde una perspectiva de competitividad lo cual supone una aproximación subjetiva en la valoración de los indicadores que propone el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo.
- El análisis comparativo de los datos disponibles en la fuente de acceso público cubana, con los indicadores que evalúan la dimensión de la sostenibilidad en el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo, permitió identificar 13 indicadores coincidentes que significan el 45% del total, reconociendo un desequilibrio entre ellos, siendo la dimensión ambiental la de mayor representación con un 53%, seguida por los socioeconómicos y turísticos que resultaron en un 23%.

## BIBLIOGRAFIA

Abá, M. F.D (2020). Líneas de actuación estratégica para el negocio de gestión de alojamientos en viviendas particulares "CUBAINHOUSE". Universidad de La Habana. Facultad de Turismo. La Habana. Cuba.

Antequera, J.; González, E.; (2005). Medir la sostenibilidad. Una aproximación al tema de los indicadores de sostenibilidad.

Agudo S, L. García M, R. Moreno M, D (2021). Análisis de los cambios en el comportamiento de los consumidores turísticos en la Región de Murcia (España) tras la aparición de la COVID-19. Revista de Ocio y Turismo (ROTUR). Vol. 16(1) (2022) pp. 1-13. ISSN-e 2695-6357. DOI: <https://doi.org/10.17979/rotur.2022.16.1.8746>

Barrera, C., & Bahamondes, R. (2012). Turismo Sostenible: Importancia en el cuidado del medio ambiente.

Blanco, A. (2016). Propuesta de indicadores para evaluar la sustentabilidad turística del destino Cuba. Trabajo de Diploma. Universidad de la Habana. Facultad de Turismo. La Habana. Cuba.

Calle, M. I. (2015). Desarrollo local Turístico y Sostenibilidad. Universidad Técnica de Machala. Primera edición 2015. ISBN: 978-9978-316-85-6.

Carbal, Adolfo E., García, Milton D., Álvarez Yesith (2020). Sistema de gestión ambiental para pymes industriales. Revista: Vol. 41 (24) 2020. Art. 11. Tomado de: <https://www.revistaespacios.com>

Caro Montero, E. (2018). Desarrollo de valores organizacionales para la innovación social. Una mirada desde el emprendimiento en el contexto cubano actual. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, Cuba.

Cerezal Mezquita, J., Fiallo Rodríguez, J. (2002). Los métodos científicos de investigación pedagógica. Capítulo 1. La investigación Científica en el campo de la pedagogía. Ciudad de La Habana, Cuba.

Cordero F.C, J.C. (2017). Propuesta de un sistema de indicadores de sostenibilidad turística para destinos urbanos. Campus de Turismo, Hotelería y Gastronomía CETT-UB. Barcelona, España. e-ISSN: 2014-4458

Chavarría S. F, Garita S. N, Gamboa V. R (2015). Indicadores de la gestión ambiental: Instrumento para medir la calidad ambiental de la Universidad de

Costa Rica. Editorial de la Universidad Nacional de Costa Rica (EUNA). Revista de Ciencias Ambientales (Trop J Environ Sci). EISSN: 2215-3896. Vol 49(1): 37-54. DOI: <http://dx.doi.org/10.15359/rca.49-1.3>.

Díaz, J. S. (2018). Propuesta de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad del proceso de alojamiento en el destino Centro Histórico de La Habana. Universidad de La Habana. Facultad de Turismo. La Habana. Cuba.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. Current Issues in Tourism. 6:5, 369-414, DOI: <https://doi.org/10.1080/136800308667962>

David-Mena, J; del Carmen Franco-Rodriguez, M; & Cisneros-Mustelier, L (2022). Propuestas de mejoras para las estadísticas turísticas en Cuba. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 13. 52-71.

Echarri Chávez, M. (2006). Análisis geográfico del turismo en ciudades patrimoniales cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Geográficas. Universidad de la Habana. Facultad de Geografía. Cuba.

García y González E. L. (2019). Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-sostenibilidad-clave-para-el-futuro-de-industria-garcia-lopez>.

Garzón, M, y Ibarra A. Revisión sobre la Sostenibilidad Empresarial. (2014). Revista de Estudios Avanzados de Liderazgos. (52-77).

Gordon, B. M. (2002). El Turismo de Masas: un concepto problemático en la historia del siglo XX. Historia Contemporánea 25,2002,125-156.

Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. Journal of Travel Research. 239–245. <https://doi.org/10.1177/004728750003800305>.

Hernández F, Y; Sánchez, Y; Saldiña S, B. y Rives G, K.A. (2020). Características de la demanda potencial del destino Cuba en la nueva

normalidad postcoronavirus. Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio, 4(2), 158-177. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i2.13050>.

Home, H. A. (2016). Competitividad: Concepto y Evolución Histórica. Revista de Economía & Administración E-ISSN 2463-1035 ISSN 1794-7561, 14-28.

López (2010). El turismo sostenible como dinamizador local. Departamento de Ecología Humana y Sociología del Turismo. Universidad Complutense de Madrid. Observatorio Medioambiental. Vol 13, 109-129

Mara & Varzin (2008). Competitiveness Models for Tourist Destinations into the Sustainability Context.

Méndez y Jimenez (2022). Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo 2021. Dirección de Inteligencia Competitiva. Presidencia de la República Dominicana. Consejo Nacional de Competitividad. Tomado de: <https://cnc.gob.do/wp-content/uploads/2022/07/Indice-de-Desarrollo-de-Viajes-y-Turismo-2021.pdf>

Molina A, J.F, José T, J, López G, M. D, Pereira M, J, Pertusa O, E.M, Antón L, A.I (2022). Los destinos turísticos inteligentes y la sostenibilidad. Universidad de Alicante. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2 Páginas: 51-71 DOI: <https://doi.org/10.17561/ree.n2.2022.7041>

Moreno, A. S. (2020). Evaluación de la sostenibilidad del Hotel NH Capri con enfoque a procesos. Tesis en opción al título de máster de Gestión Turística. Universidad de La Habana. Facultad de Turismo. La Habana. Cuba.

Muñoz, M. A. I y Fuentes M. L (2012). Turismo como instrumento de desarrollo: Una visión alternativa desde factores humanos, sociales e institucionales. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Vol. 10 Nº 5 págs. 437-449. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2012.10.061>.

Orozco, J. A., & Núñez, P. M. (2013). Las teorías del desarrollo. En el análisis del turismo sustentable. Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica. www.intersedes.ucr.ac.cr. ISSN 2215-2458. Vol. XIV, N°27 (2013).

Ormaza. J; Ochoa J; Ochoa C (2021). Small and medium-sized enterprises: competitiveness and sustainable development. Revista Iberoamericana de la Educación: Fd-Rie. Vol -Especial 1. e-ISSN: 2737-632x

Ortiz M, F.E. (2019). Los modelos de competitividad de destinos turísticos como referentes para evaluar la competitividad de los pueblos mágicos. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://rperiplo.uaemex.mx/> ISSN: 1870-9036

Perevochtchikova M. (2013). La evaluación del impacto ambiental y la importancia de los indicadores ambientales. Volumen XXII. Gestión y Política Pública. Número 2. II Semestre de 2013. pp. 283-312.

Ponce H, G. (2010). Las ciudades patrimoniales cubanas como producto turístico. Instituto de Geografía. Universidad de Alicante. Investigaciones geográficas, nº 52. pp. 137 - 166 ISSN: 0213-4691

Quintero Santos, J. L. (2004). Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible. Anales del Museo de América, 12, 263-274.

Quintero Santos, J. L. (2004). Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible. Anales del Museo de América, 12, 263-274.

Restrepo, J.M, Guerrero, J., Constanza O. C, N, Arbeláez R. C. (2020). Política de Turismo Sostenible: Unidos por la Naturaleza. Tomado de: <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-desarrollo-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/politica-de-turismo-sostenible-9.aspx>

Riquelme B, H. Lazo C, A. Oyarce O, F. (2021). El turismo en e desarrollo de las ciudades. Reflexiones desde el contexto latinoamericano. Universidad Autónoma de Chile. 312 p.; 23 cm. ISBN: 978-956-01-0893-7

Robert B, M.O; Echarri C, M.; Acevedo, J.A; Korstanje, M y Cabrera Á; H. (2019). Procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad de los destinos

turísticos con un enfoque a procesos. Revista: Estudios & Prácticas.  
<http://natal.uern.br/periodicos/index.php/RTEP/index>

Robert, M. O. (2019). Procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos con un enfoque a procesos. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana. Facultad de Turismo. Cuba.

Robert, M. B., Echarri, M. C., Acevedo, J. S., Korstanje, M., & Cabrera, H. Á. (2020). Revista Turismo: Estudios y Prácticas. Obtenido de Procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad de los destinos turísticos: <http://natal.uern.br/periodicos/index.php/RTEP/index> [ISSN 2316-1493].

Romero V, M. Bermúdez R, T, Duque G, M. (2020). Evaluación cualitativa socioambiental para su selección y aplicación en ciudades costarricenses. Revista Geográfica de América Central, ISSN 1-2563. DOI: [https://www.scielo.sgcr/scielophp?pid=S2215-25632020000100001&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sgcr/scielophp?pid=S2215-25632020000100001&script=sci_arttext)

Rodríguez M, M. (2021). Destinos Turísticos Inteligentes: Sostenibilidad real o estrategia de marketing turístico 2021. UAM. Departamento de geografía.<http://hdl.handle.net/10486/698661>

Saura C, P y Hernández P, M.A (2009). La evolución del concepto de Sostenibilidad y su incidencia en la educación ambiental. Universidad de Salamanca. España. <https://revistas.usal.es/tres/index.php/1130-3743/article/downland/989/1087>

Serrano A, A. M, Montoya R, L.A, Cazares, L. (2018). Análisis de la sostenibilidad y competitividad turística en Colombia. Gestión y Ambiente. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6687502>

Soledad B, R. A y Cabral-López M, A (2018). Índice de Competitividad Global y desarrollo económico. Caso paraguayo (2008-2018). Revista científica de la UCSA. Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas. San Lorenzo, Paraguay.

[http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script?=sci\\_arttext&pid=s24409-87522022000200003](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script?=sci_arttext&pid=s24409-87522022000200003).

Soler M, S.D, Hernández M, E. García D, R.Y (2022). La sistematización de las experiencias académicas vinculadas al modelo gestión del patrimonio histórico cultural y natural en la Universidad de Cienfuegos. Universidad y Sociedad vol.14 no.4 Cienfuegos.

Thomé O, H. (2020). Ocoronavírus reescreverá o turismo rural? Reinvenção, adaptação e ação no contexto latino-americano. Revista Interdisciplinar de Turismo y Territorio. ISSN 2318-8561|Brasília|V.8, DOI: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistacenario/article/view/318448>

World Economic Forum (2022). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>

World Economic Forum (2024). Travel & Tourism Development Index 2024

Zarta, P. (2018). La Sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Colombia. 409-423. Tomado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39656104017>

## Anexos

### Anexo 1: Resumen de indicadores que recoge el Subíndice E: Sostenibilidad de Viajes y Turismo

Número	Indicador	Escala de Medida	Concepto
15.01	Emisores de gases de efecto invernadero GEI per cápita	(tCO2)	Se refiere a las emisiones de gases (incluido LUCF) por población.
15.02	Energía renovable	% total de consumo	Se refiere al consumo total que se deriva de los recursos renovables
15.03	Índice de riesgo climático y global	Promedio ponderado	Indica el nivel de exposición y vulnerabilidad a eventos climáticos frecuentes y/o severos

<b>15.04</b>	Inversión en energía verde e infraestructura	Promedio ponderado	Se refiere en a las medidas e inversiones aplicadas por los destinos referentes a la energía e infraestructura verdes y sostenibles
<b>15.05</b>	Concentración de partículas	microgramos por metro cúbico	Se refiere a la exposición ponderada por población de la contaminación del aire experimentada en donde vive la mayoría de la población.
<b>15.06</b>	Estrés hídrico de referencia	%	Mide la relación entre las extracciones totales de agua y los suministros renovables de agua superficial y subterránea disponibles
<b>15.07</b>	Índice de la Lista Roja	Promedio ponderado	Se refiere a los cambios en el riesgo de extinción agregado entre grupos de especies.
<b>15.08</b>	Pérdida de la cobertura forestal	Promedio de 5 años más recientes	Se mide por el promedio de cinco años de la pérdida anual de cobertura arbórea de la extensión forestal, en áreas con una cobertura superior o igual al 30 %
<b>15.09</b>	Tratamiento de aguas residuales	%	Se refiere al porcentaje de aguas residuales que se tratan antes de que se devuelvan a los ecosistemas.
<b>15.10</b>	Agua de mar limpia	Promedio ponderado	Se refiere al índice de salud de los océanos. Mide qué tan libres están las regiones oceánicas de los productos químicos y desechos marinos.
<b>15.11</b>	Número de ratificaciones de tratados ambientales	Unidades	Se refiere al total de tratados internacionales ratificados
<b>15.12</b>	Protección adecuada de la naturaleza	Promedio ponderado	Se refiere a las medidas establecidas para proteger adecuadamente el medio ambiente y la naturaleza.
<b>15.13</b>	Supervisión del impacto de la producción en el medio ambiente y la naturaleza	Promedio ponderado	Se refiere a la evaluación de existencia o no de los procesos de gestión establecidos por las empresas para dar cuenta de su impacto y proteger adecuadamente el medio ambiente y la naturaleza.

<b>15.14</b>	Cobertura total de áreas protegidas	Kilómetro cuadrado	Mide el total de áreas protegidas (terrestres y marinas) bajo protección del área total del país.
<b>15.15</b>	Proporción promedio de áreas claves de bioseguridad cubiertas por áreas protegidas	Promedio ponderado	Se refiere a la proporción media de áreas clave para la biodiversidad cubiertas por áreas protegidas
<b>16.01</b>	Índice de pobreza	%	Se refiere a la proporción de personas que viven por debajo de la mitad de la mediana del ingreso o consumo per cápita.
<b>16.02</b>	Cobertura básica de protección social	Unidades	Es la proporción de la población cubierta por al menos una prestación de protección social.
<b>16.03</b>	Gasto en protección social	% del PIB	Se refiere a todos los pagos no reembolsables del gobierno general en seguridad y bienestar social.
<b>16.04</b>	Proporción que no está en educación, empleo o capacitación	Promedio ponderado	
<b>16.05</b>	Igualdad de oportunidades laborales	Promedio ponderado	Se establece por un promedio de cuatro componentes de preguntas de la Encuesta de Opinión Ejecutiva
<b>16.06</b>	Derechos de los trabajadores	Promedio ponderado	Mide a los países en una escala de 1 (mejor) a 5 (peor)
<b>16.07</b>	Índice de desigualdad de género	%	Refleja la desigualdad de logros entre mujeres y hombres en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral
<b>17.01</b>	Efecto multiplicador del PIB del Turismo y los Viajes	% del PIB	Se refiere a la contribución directa que refleja el gasto interno en viajes y turismo, que incluye el gasto de residentes y no residentes en servicios de la industria.
<b>17.02</b>	Duración de la estancia entrante	Unidades	Se refiere a la duración de la estancia (número de días pasados en el país de destino).
<b>17.03</b>	Estacionalidad de las llegadas	-	Es la cuota de los tres primeros meses del total anual de llegadas de

# CAPÍTULO II.

## IMPULSORES DE LA DEMANDA TURÍSTICA A CUBA



## INTRODUCCIÓN

LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL DESTINO CUBA: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y  
PROPUESTAS DE MEJORA  
[doi.org/10.33262/cde.44](https://doi.org/10.33262/cde.44)

Los resultados presentados en este capítulo se centran en el análisis de impulsores de los viajes y el turismo, los cuales permitieron corroborar la importancia que tienen en la diversificación de la oferta turística. El cálculo de los indicadores de competitividad muestra que la posición competitiva del país es más fuerte en la región de las Américas, en gran parte debido a sus Recursos Culturales, seguido por los Recursos no relacionados con el ocio y por último por los Recursos Naturales. A partir del análisis se han identificado debilidades relacionadas con la relación de actores, la falta de enfoque sistémico en la gestión turística y la limitada visión desde lo territorial para el desarrollo del turismo en Cuba.

Con relación a los Recursos no relacionados con el ocio, es fundamental la capacidad del destino turístico para ofrecer y mantener infraestructuras y servicios que no están directamente ligados al aspecto recreativo del Turismo, pero que son fundamentales para la experiencia general del viaje y permiten, entre otros elementos, la diferenciación del producto y la reducción de los costos, donde la tecnología y la capacidad de innovación son factores claves.

También se aborda el interés de los administradores de los espacios rurales en desarrollar la actividad turística en este tipo de espacios y conocer cómo gestionarlos de manera eficaz poniéndolos en valor para el turismo, experiencia que puede ser muy beneficiosa para las comunidades locales.

Estos hallazgos propician un debate importante sobre la oferta turística del destino país, cómo se comercializa y si realmente debe ser el turismo de sol y playa la modalidad turística a privilegiar en los planes de desarrollo turístico en Cuba. En la lectura quedan en evidencia las necesidades de transformar la oferta turística y la concepción de un modelo de desarrollo turístico que apueste por la diversificación y que incorpore elementos de gestión en los territorios.

El análisis exhaustivo de los recursos permite entender su impacto en la competitividad turística, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades. Esto fundamentará estrategias para su aprovechamiento sostenible y el desarrollo del turismo en Cuba.

---

## 2.1 LOS RECURSOS CULTURALES COMO ELEMENTOS CLAVE PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA.

**Autoras:**

*Dr. C. Mercedes del Carmen Franco Rodríguez*, Profesora Titular, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, [mercedes.franco@ftur.uh](mailto:mercedes.franco@ftur.uh);

<https://orcid.org/0000-0001-5029-165X>

*Lic. María Isabel García Jorge*, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. [marisabel290901@gmail.com](mailto:marisabel290901@gmail.com);

<https://orcid.org/0009-0002-8470-1914>

### RESUMEN

El incremento de la competitividad de los mercados turísticos demanda la creación y diversificación de ofertas para incrementar los flujos turísticos con un enfoque sostenible. En este sentido los recursos culturales dan a los destinos ventajas desde el punto de vista competitivo y permiten diferenciar la oferta. Cuba posee un rico patrimonio cultural, sin embargo, la manera en que este patrimonio es puesto en valor por el turismo presenta limitaciones y no está siendo utilizado en toda su capacidad para el desarrollo del sector. De ahí que el objetivo del estudio sea evaluar los Recursos Culturales del destino país, y estimar su posición competitiva. Para dar cumplimiento al objetivo se hará uso de la metodología del Foro Económico Mundial que permite estimar la posición competitiva para el turismo cultural, demostrando ventajas competitivas al compararlo con la región de Las Américas. Los resultados permiten identificar recursos culturales con los que cuenta el destino que pueden constituir importantes aceleradores del desarrollo del turismo en Cuba y su puesta en valor turístico puede generar impactos positivos, diversificando la oferta, incrementando el flujo de visitantes interesados en hacer turismo cultural, y generando mayores ingresos para el sector turístico, el cultural y las comunidades locales.

**Palabras clave:** recursos culturales, patrimonio cultural, turismo cultural, comunidades locales.

## ABSTRACT

Increasing the competitiveness of tourism markets demands the creation and diversification of offerings to increase tourism flows with a sustainable approach. In this sense, cultural resources give destinations competitive advantages and allow them to differentiate their offerings. Cuba has a rich cultural heritage; however, the way in which this heritage is valued by tourism has limitations and is not being utilized to its full potential for the development of the sector. Therefore, the objective of the study is to evaluate the destination's cultural resources and estimate its competitive position. To achieve this objective, the World Economic Forum methodology will be used, which allows for estimating the competitive position for cultural tourism, demonstrating competitive advantages when compared to the Americas region. The results allow us to identify the destination's cultural resources that can be important accelerators of tourism development in Cuba. Their enhancement of tourism value can generate positive impacts, diversifying the offering, increasing the flow of visitors interested in cultural tourism, and generating greater income for the tourism and cultural sectors and local communities.

**Keywords:** cultural resources, cultural heritage, cultural tourism, local communities.

## INTRODUCCION

Los recursos culturales son un componente fundamental de la oferta turística de un destino, abarcan desde sitios arqueológicos y monumentos históricos hasta museos, eventos culturales y tradiciones locales, son un importante atractivo y con su rica diversidad y significado, constituyen la base fundamental del turismo cultural.

Esta modalidad turística responde a la creciente demanda de experiencias auténticas y aprovecha estos recursos para crear experiencias que van más allá del mero ocio, ofreciendo a los visitantes la oportunidad de sumergirse en la historia, las tradiciones y el modo de vida de las comunidades locales. La gestión

---

turística efectiva de los recursos culturales implica comprender su valor, preservarlos y utilizarlos de manera sostenible para el beneficio de las comunidades locales y los visitantes.

Cuba como destino país tiene condiciones excepcionales para el turismo, y es conocido por su enorme potencial natural, la diversidad biológica de sus ecosistemas, los atractivos culturales de altos valores escénicos, el patrimonio histórico cultural y sus playas. No obstante, y a pesar del reconocimiento de esos valores excepcionales en su patrimonio natural y cultural, existe poca información, indicadores y metodologías de evaluación, relacionadas con la competitividad turística y cómo se pone en valor ese patrimonio para el turismo. De ahí que el objetivo de este estudio sea evaluar los Recursos Culturales del destino país, que posibiliten en el futuro proponer acciones para la mejora competitiva del destino país.

El país más allá de sus playas paradisíacas y su rica historia, se ha convertido en un destino turístico popular en el Caribe por su vibrante y diverso patrimonio cultural. Fortificaciones, museos, y una amplia red de sitios históricos completan este panorama cultural único, enriquecido por tradiciones musicales como la salsa y el son, bailes como la rumba y el chachachá, y una artesanía rica y variada. La religión, con expresiones como la santería, aporta un toque místico a la cultura cubana. La Habana, Trinidad, Cienfuegos, Camagüey y Santiago de Cuba son los principales destinos de turismo cultural, reconocidos por sus centros históricos bien conservados, museos, sitios arqueológicos y festivales culturales (UNESCO, 2022).

El Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR) define el turismo cultural como una actividad turística que tiene como objetivo la apreciación y el disfrute del patrimonio cultural de la nación, que incluye monumentos históricos, museos, festivales y otras expresiones culturales auténticas del pueblo cubano. Este organismo subraya que esta modalidad de turismo debe contribuir no solo al desarrollo económico, sino también a la conservación del patrimonio y al bienestar de las comunidades locales, promoviendo un turismo responsable y sostenible que respete las tradiciones y los valores locales (MINTUR, 2024a).

Partiendo de esta concepción del turismo cultural, se hace evidente la necesidad de una gestión turística integral y estratégica. La gestión turística, en este contexto, se convierte en un elemento crucial para materializar los objetivos planteados por el MINTUR.

A pesar del rico patrimonio del país, Cuba no se ha beneficiado plenamente del turismo cultural. Entre las debilidades fundamentales del sector turístico cubano en relación con su patrimonio cultural, según Mendoza et al. (2020), se encuentran:

- Infraestructura limitada: Muchos sitios de patrimonio cultural en Cuba carecen de la infraestructura adecuada para atender a un gran número de turistas. Esto incluye instalaciones sanitarias, señalización, opciones de transporte y servicios de restauración.
- Falta de personal capacitado para gestionar y guiar a los turistas en sitios de patrimonio cultural, lo que puede dar lugar a una mala interpretación del patrimonio.
- Las investigaciones y el marketing relacionados con el patrimonio cultural cubano y su puesta en valor turístico continúan siendo inadecuados, y no se han comercializado adecuadamente.
- Algunos sitios de patrimonio cultural en Cuba se están deteriorando debido a la falta de fondos para su conservación. Esto amenaza con perder una parte importante de la cultura e historia de Cuba.

## METODOLOGÍA

Para evaluar los Recursos culturales en la investigación se utilizará el índice de Desarrollo de Viajes y Turismo (TTDI) propuesto por el Foro Económico Mundial (WEF) que compara y mide el conjunto de factores y políticas que permiten la sostenibilidad y desarrollo resiliente del sector de viajes y turismo.

Se evaluará el pilar Recursos Culturales del subíndice Recursos de Viajes y Turismo. Los indicadores permiten medir y evaluar el estado de los recursos culturales de un país o región. Estos son utilizados por gestores culturales, investigadores y responsables políticos para conocer la situación actual de los

---

recursos culturales, identificar fortalezas y debilidades, establecer objetivos y metas, evaluar el impacto de políticas y monitorear el progreso (WEF, 2024).

Dicho pilar se evalúa a través de cinco indicadores propuestos por el WEF:

- Número de sitios culturales del Patrimonio Mundial en el país
- Patrimonio cultural oral e inmaterial
- Número de grandes estadios deportivos
- Turismo cultural y de entretenimiento Demanda Digital
- Número de ciudades creativas de la UNESCO

Para evaluar los recursos culturales se hizo uso de los indicadores propuestos por el WEF para este pilar, y la fórmula I.

$$6 * \left( \frac{\text{puntuación del país} - \text{mínimo de la muestra}}{\text{máximo de la muestra} - \text{mínimo de la muestra}} \right) + 1 \quad (I)$$

## RESULTADOS

### 1.1 Indicador Número de sitios culturales del Patrimonio Mundial en Cuba.

Este indicador mide la cantidad de sitios culturales que han sido reconocidos por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad. Estos sitios son considerados de Valor Universal Excepcional (VUE) y representan la riqueza y diversidad cultural del planeta. La inclusión de un sitio en la Lista del Patrimonio Mundial implica un compromiso por parte del país para su protección, conservación y promoción. Esto significa que el sitio debe poseer un significado cultural o natural excepcional que trascienda las fronteras nacionales y tenga un valor excepcional para la humanidad en su conjunto para lo que se establecen diez criterios específicos UNESCO, 2024b).

Estos criterios se clasifican en dos categorías, los Criterios culturales (I a VI) evalúan el valor cultural del sitio, como su importancia en la historia de la humanidad, su representación de una obra maestra del genio creativo humano o su contribución a las tradiciones vivas. Además de poseer VUE y cumplir con al menos uno de los criterios de selección, los sitios propuestos deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Unicidad e irremplazabilidad: El sitio debe ser único e irremplazable en términos de su valor cultural o natural.
2. Integridad y autenticidad: El sitio debe mantener su integridad y autenticidad, conservando los elementos que definen su valor excepcional.
3. Sistema de protección y gestión: Debe existir un sistema de protección y gestión eficaz que garantice la salvaguarda del sitio a largo plazo.

Según los datos más recientes, en 2024 Cuba cuenta con 7 sitios culturales inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO (2024b).

**La Habana Vieja y su sistema de fortificaciones**, fundada en 1519, conserva un diseño urbano excepcionalmente intacto. Su valor histórico y ambiental la convierten en un centro histórico sin comparación en el Caribe y América. Su importancia como puerto y astillero en los siglos XVI y XVIII impulsó la construcción de un extenso sistema defensivo, incluyendo algunas de las fortificaciones de piedra más grandes y antiguas de América. Inscrita en la lista del Patrimonio Mundial en 1982, cumple con los criterios (IV) y (V):

(IV): Su excepcional red de fortificaciones evidencia su papel histórico como punto de parada crucial en las rutas marítimas hacia el Nuevo Mundo.

(V): La ciudad conserva una notable unidad de carácter, resultado de la armoniosa superposición de diferentes períodos históricos en su diseño urbano y arquitectura.

De igual forma, el Centro Histórico de La Habana Vieja conserva todos los elementos necesarios para expresar su VUE, incluyendo su trazado urbano, monumentos arquitectónicos y fortificaciones. A pesar de algunos cambios del siglo XX, la ciudad conserva su autenticidad en cuanto a ubicación, formas, materiales y ambiente. Además, está protegida por leyes y regulaciones cubanas, y cuenta con un plan de gestión integral para su conservación y rehabilitación. Se requieren esfuerzos continuos para abordar el deterioro de algunas áreas y prepararse para posibles amenazas climáticas.

Fundada en el siglo XVI, **Trinidad** prosperó gracias a la industria azucarera que floreció en la región desde finales del siglo XVIII hasta finales del XIX. El Valle de los Ingenios, con sus ruinas de ingenios y plantaciones, conserva un testimonio excepcional de este período. Su conjunto urbano presenta una notable homogeneidad, con edificios de estilo vernáculo que combinan influencias andaluzas, moriscas y neoclásicas. El corazón de la ciudad es la Plaza Mayor, rodeada de edificios emblemáticos como el Palacio Brunet y el Palacio Cantero. El Valle de los Ingenios, con sus 75 ingenios azucareros, casas de plantación y otros vestigios, ofrece un panorama único del desarrollo de la industria azucarera y el sistema esclavista asociado a ella (UNESCO, 2024f).

Inscrita en 1988, Trinidad y el Valle de los Ingenios cumplen con los criterios (IV) y (V) para su inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial:

(IV): La ciudad y el valle son un testimonio excepcional de la industria azucarera de la región durante los siglos XVIII y XIX.

(V): El conjunto conserva una notable integridad y autenticidad, tanto en su arquitectura como en su paisaje rural.

Los límites del bien inscrito abarcan todos los elementos necesarios para expresar su VUE, incluyendo edificaciones, estructuras, espacios públicos, paisajes y restos arqueológicos. A pesar del declive de la industria azucarera, el valle conserva un alto grado de integridad debido a la presencia de gran parte de sus elementos originales.

**El Castillo de San Pedro de la Roca**, construido en el siglo XVII para proteger la entrada a la bahía de Santiago de Cuba, es un ejemplo excepcional de la ingeniería militar renacentista adaptada al Caribe. Su diseño simétrico y su forma geométrica lo convierten en un destacado representante de la escuela hispanoamericana de arquitectura militar (UNESCO, 2024e). Fue inscrita en 1997, cumpliendo con:

Criterio (IV): Construido en respuesta a las agresivas rivalidades comerciales y políticas que amenazaron al Caribe durante los siglos XVII y XVIII, el Castillo de San Pedro de la Roca y sus obras defensivas asociadas son de valor excepcional

---

porque constituyen el ejemplo más grande y completo de los principios de la ingeniería militar renacentista adaptados a los requisitos de las potencias coloniales europeas en el Caribe.

Criterio (IV): El Castillo, una fortificación clásica abaluartada en la que predominan la forma geométrica, la simetría y la proporcionalidad entre lados y ángulos, es un destacado representante de la escuela hispanoamericana de arquitectura militar.

Dentro de los límites del Castillo de San Pedro de la Roca, Santiago de Cuba, se ubican todos los elementos necesarios para expresar su VUE, incluido el conjunto fortaleza del Castillo y sus fuertes, polvorines, baluartes y baterías asociados, así como el promontorio rocoso.

**El Valle de Viñales**, inscrito en la Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO en 1999, y cumple con el criterio (IV). Es un paisaje kárstico excepcional en Cuba, está rodeado de montañas y mogotes. Colonizado en el siglo XIX, tiene suelos fértiles para la ganadería y la agricultura, especialmente el cultivo del tabaco. Los métodos tradicionales de cultivo han sobrevivido durante siglos, y la arquitectura vernácula refleja su riqueza multicultural. Se destaca por sus mogotes y sus prácticas agrícolas tradicionales, especialmente el cultivo del tabaco con métodos manuales que se siguen utilizando para preservar la calidad del producto. El paisaje rural está salpicado de viviendas y granjas simples, mientras que el pueblo de Viñales conserva su diseño original y arquitectura colonial. El valle alberga una cultura única que combina influencias indígenas, españolas y africanas, como se refleja en su música y artesanía (UNESCO, 2024h).

Criterio (IV): El Valle de Viñales es un paisaje kárstico excepcional donde los métodos agrícolas tradicionales, particularmente el cultivo del tabaco, han sobrevivido sin cambios durante siglos. La región también conserva una rica tradición vernácula en su arquitectura, artesanía y música. El sitio tiene un tamaño suficiente para representar las características y procesos que transmiten su significado. Sin embargo, el desarrollo turístico futuro podría amenazar su integridad.

**Las Primeras Plantaciones de Café en el Sureste de Cuba** es un paisaje cultural que abarca 171 antiguas plantaciones de café del siglo XIX y principios del XX. El sitio incluye evidencia arquitectónica, arqueológica e hidráulica, así como una red de caminos y puentes. El paisaje montañoso y la vegetación demuestran la adaptación de los cafetales al entorno natural. La propiedad inscrita abarca 81.475 hectáreas en las provincias de Guantánamo y Santiago de Cuba. Las plantaciones de café varían en estado de conservación, desde ruinas hasta el museo restaurado de La Isabelica. Las plantaciones típicas incluyen la casa del propietario, secaderos, áreas de producción y viviendas para trabajadores. Un sistema hidráulico único permitió el procesamiento del café. La vegetación ilustra la integración del cultivo de café con el bosque natural y los jardines formales. Las plantaciones son un testimonio de la relación entre el hombre y la naturaleza (UNESCO, 2024a).

Criterio (II): Las Primeras Plantaciones Cafetaleras del Sureste de Cuba son un ejemplo material de la Revolución Haitiana y su impacto en Cuba. Los elementos culturales de los inmigrantes franco-haitianos se manifiestan en la arquitectura, la ingeniería, la economía, la música, la danza, la literatura, la gastronomía, la religión, el arte y las costumbres. Los restos de las plantaciones son un testimonio único de una forma de explotación agrícola que ha desaparecido en otras partes del mundo.

Criterio (IV): El complejo cafetalero del sureste de Cuba es el testimonio más antiguo de la cultura cafetera en América. El sistema de procesamiento húmedo de café se perfeccionó en esta región y sentó las bases para el procesamiento moderno del grano. La producción de café creó un paisaje cultural único que ilustra una etapa importante en el desarrollo de esta forma de agricultura.

**Cienfuegos**, inscrita en la Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO en 2005, fue fundada en 1819, fue una ciudad portuaria próspera en Cuba. Su auge se debió al azúcar, con un centro original de 25 manzanas en un diseño cuadriculado inspirado en la Ilustración española. La ciudad planificada reflejaba las nuevas tendencias socioeconómicas y culturales de la época. Cienfuegos se destaca por su arquitectura neoclásica del siglo XIX, incluyendo la Catedral, el Teatro Tomás Terry y el Casino Español. Los edificios del siglo XX son más

---

eclécticos, pero mantienen la armonía del conjunto. El centro histórico de 70 hectáreas está rodeado por una zona de amortiguación de 105 hectáreas (UNESCO, 2024g).

Criterio (II): muestra un importante intercambio de influencias basadas en la Ilustración española y es un ejemplo temprano de su implementación en la planificación urbana de América Latina en el siglo XIX.

Criterio (IV): es un ejemplo destacado de un conjunto arquitectónico que representa las nuevas ideas de modernidad, higiene y orden en la planificación urbana en América Latina a partir del siglo XIX.

**El Centro Histórico de Camagüey**, fundado en 1528, es una de las primeras villas españolas en Cuba. Se caracteriza por su trazado urbano irregular con plazas, callejones y manzanas irregulares, un ejemplo único en las ciudades coloniales de América Latina. Los edificios religiosos alrededor de las plazas principales forman un sistema de hitos en la ciudad. La arquitectura doméstica presenta tipologías típicas y el uso de materiales y técnicas de construcción consistentes, principalmente tierra, revelando influencias andaluzas. El centro histórico sigue siendo el corazón de la ciudad y un lugar de actividades sociales y culturales (UNESCO, 2024i).

Es un ejemplo excepcional de asentamiento urbano tradicional, relativamente aislado de las rutas comerciales principales. Los colonizadores españoles se basaron en influencias urbanas medievales europeas para el trazado de la ciudad y las técnicas de construcción. La propiedad tiene un tamaño adecuado para garantizar la integridad del centro histórico y contiene todos los elementos materiales necesarios. La persistencia del trazado original, la arquitectura, la artesanía, los usos y el espíritu del lugar demuestran su autenticidad. La protección legal y los instrumentos de gestión son adecuados para garantizar la conservación del área y su zona de amortiguación.

Criterio (IV): Es un tipo de arquitectura urbana excepcional en América Latina, caracterizado por su trazado urbano irregular que produjo un sistema inusual de plazas, calles serpenteantes, callejones, manzanas y parcelas. La arquitectura monumental y doméstica forman un tejido urbano homogéneo donde se

---

encuentran expresiones arquitectónicas de diferentes épocas de la evolución de la ciudad.

Criterio (V): Es un ejemplo excepcional de un asentamiento urbano tradicional relativamente aislado de las principales rutas comerciales. Los colonizadores españoles estuvieron sujetos a influencias urbanas medievales europeas en el trazado de la ciudad y a técnicas de construcción tradicionales traídas a América por los primeros albañiles y maestros de obra.

Los siete sitios culturales inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO permiten calcular el indicador Número de sitios culturales del Patrimonio Mundial en Cuba, usando la formula I.

## 1.2 Patrimonio cultural inmaterial

El indicador se refiere a las tradiciones, prácticas, conocimientos y expresiones culturales que se transmiten de generación en generación dentro de una comunidad. El patrimonio cultural oral e inmaterial es una parte fundamental de la identidad cultural de un pueblo y contribuye a la diversidad cultural del mundo. Este indicador mide la cantidad de elementos del patrimonio cultural oral e inmaterial que han sido reconocidos por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad o como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Cuba cuenta con 6 elementos en las listas de patrimonio cultural inmaterial (UNESCO, 2024c):

- 1. Bolero: identidad, emoción y poesía hecho canción:** Inscrito en 2023, el bolero es un elemento indispensable de la canción sentimental de América Latina, con un carácter lírico fuerte, profundamente arraigado en Cuba y México. Como un crisol cultural, combina el lenguaje utilizado en la poesía europea, los ritmos africanos de los esclavos y los sentimientos de los pueblos indígenas de las Américas.
- 2. Sabores de los maestros del ron ligero:** Inscrito en 2022 en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Se originó en 1862 en la ciudad de Santiago de Cuba. Desde entonces, se ha producido una transmisión ininterrumpida de los conocimientos de los maestros roneros cubanos, que se ponen en práctica en bodegas de

envejecimiento, zonas de mezcla y laboratorios. La experiencia de los maestros roneros cubanos se basa en un conjunto de conocimientos y técnicas tradicionales y científicas que garantizan la salvaguardia del proceso de fabricación del ron ligero cubano. El ron ligero es también una importante fuente de ingresos para el país. Independientemente de la marca, los maestros del ron ligero siguen un código ético centrado en el respeto a la cultura del ron cubano y a su historia, así como a las buenas prácticas, con la ecocultura y la armonía con el medio ambiente como eje central.

3. **Las Parrandas de la región central de Cuba:** Inscrito en 2018, las parrandas, que tuvieron lugar por primera vez el año 1820 en el municipio de Remedios, son fiestas celebradas hoy en día por dieciocho comunidades de la región central de Cuba durante los últimos meses del año en su mayoría. El engalanamiento de monumentos y la creación de réplicas de éstos, así como de carrozas, son una asombrosa demostración de la imaginación y creatividad que poseen los grupos de parranderos para reinterpretar y recrear sucesos e historias mediante imágenes, luces y colores de gran originalidad. Los conocimientos tradicionales vinculados a este elemento del patrimonio cultural se combinan constantemente con técnicas modernas, por eso Las Parrandas son siempre un evento tradicional y contemporáneo a la vez.
4. **El punto:** El punto es una expresión poética y musical de los guajiros cubanos consistente en una tonada o melodía acompañada por la voz de una persona que canta composiciones poéticas en décimas, improvisadas o aprendidas. El punto es un elemento esencial del patrimonio cultural inmaterial de Cuba, abierto a todos, que propicia el diálogo y expresa los sentimientos, conocimientos y valores de las comunidades que lo practican. Las técnicas y los conocimientos vinculados a este elemento cultural tradicional se transmiten de generación en generación, esencialmente por medio de la imitación.
5. **La rumba cubana, mezcla festiva de baile y música, y todas las prácticas culturales inherentes:** La música y los movimientos de la rumba de Cuba están esencialmente vinculados a la cultura africana, pero

también poseen algunos elementos característicos de la cultura antillana y el flamenco español. La rumba surgió en barrios marginados de algunas ciudades como La Habana y Matanzas, así como en las proximidades de algunos puertos y en poblados, llegando a ser especialmente popular en las zonas rurales habitadas por comunidades de esclavos africanos. Al extenderse desde el oeste hacia el este del país, la rumba llegó a ser un símbolo importante de un estrato marginado de la sociedad cubana y de su identidad.

6. **La Tumba francesa:** Fue inscrita en 2008 pero proclamado originalmente en 2003. El tipo de baile, canto y percusión llamado Tumba Francesa (literalmente, tambor francés) llegó a Cuba con los esclavos haitianos, que fueron trasladados a la parte oriental del país tras las revueltas que sacudieron Haití en 1790. Los primeros testimonios escritos de esta tradición datan de principios del siglo XIX. Esta danza encarna uno de los vínculos más antiguos y visibles con el patrimonio afrohaitiano de la provincia cubana de Oriente. Es el fruto de la fusión, en el siglo XVIII, de la música de Dahomey (África occidental) y de los bailes tradicionales franceses. Tras la abolición de la esclavitud en Cuba en 1886 y la migración urbana de los libertos en busca de trabajo, surgieron las sociedades de Tumba Francesa en varias ciudades del Este de la isla.

### 1.3 Número de grandes estadios deportivos

El indicador mide la cantidad de estadios deportivos que tienen una capacidad superior a un cierto número de espectadores. Los grandes estadios deportivos son infraestructuras importantes para la organización de eventos deportivos de gran magnitud, como campeonatos mundiales, Juegos Olímpicos o partidos internacionales. Este indicador puede ser utilizado para evaluar la capacidad de un país para albergar eventos deportivos de gran escala. Algunos de los principales estadios y centros deportivos cubanos que podrían cumplir con los requerimientos para organizar campeonatos mundiales, Juegos Olímpicos o partidos internacionales se incluyen:

- Estadio Panamericano (La Habana) - Uno de los mayores estadios de Cuba, con capacidad para 50,000 espectadores y que ha acogido eventos deportivos importantes.
- Coliseo de la Ciudad Deportiva (La Habana) - Gran complejo deportivo que cuenta con diversos escenarios, incluyendo un estadio techado con capacidad para 12,000 personas.
- Estadio Latinoamericano (La Habana) - Estadio de béisbol considerado uno de los más importantes de Cuba y que ha albergado partidos internacionales. Con capacidad para 55 000 espectadores y que ha albergado partidos internacionales.
- Estadio Pedro Marrero (La Habana) - Estadio de fútbol con una capacidad de 35,000 espectadores.
- Estadio Palmar de Junco (Matanzas) – Estadio de béisbol activo más antiguo del mundo, donde se desarrolló el primer juego oficial de pelota en Cuba el 27 de diciembre de 1874. Fue declarado Monumento Local en 1979 y Nacional en 1991. Los aficionados del deporte nacional abogan por que se convierta en el Salón de la Fama del Béisbol cubano.
- Estadio Guillermón Moncada (Santiago de Cuba) – Es un proyecto del arquitecto Emilio Castro y en él disputa sus encuentros el equipo de béisbol local. En su primera etapa fue conocido como Ciudad Deportiva, pero al ser reestructurado en 1977 se le otorgó el nombre actual. Tiene capacidad para 25 000 espectadores.
- Estadio Calixto García (Holguín) – Con capacidad para 30 000 visitantes fue inaugurado el sábado 10 de febrero de 1979. Es uno de los parques más bellos, tanto en el interior como en sus alrededores, y tiene una estructura constructiva muy similar al Victoria de Girón de Matanzas y al 5 de Septiembre de Cienfuegos.

Si bien Cuba posee algunos estadios con potencial para albergar eventos deportivos de gran magnitud, se requeriría una inversión significativa en infraestructura y mejoras logísticas para que el país pueda ser considerado como un candidato viable para organizar competiciones internacionales de alto nivel.

## 1.4 Turismo cultural y de entretenimiento Demanda Digital

El indicador incluye la demanda de turismo cultural y de entretenimiento a través de canales digitales. Mide el número de búsquedas en línea relacionadas con destinos culturales, la cantidad de reservas de actividades culturales realizadas a través de plataformas digitales, y el uso de redes sociales para promocionar y difundir eventos culturales. Este indicador es útil para conocer las tendencias del mercado turístico cultural y de entretenimiento, y para identificar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos.

La demanda de turismo cultural a Cuba ha crecido según estudio desarrollado por el Sistema de Inteligencia Turística del Ministerio de Turismo de Cuba. La investigación hace uso de técnicas de procesamiento del lenguaje natural, también conocidas como PNL, las redes sociales (Twitter / Instagram) e incluye búsquedas de viaje en Google Trends para extraer información significativa para la toma de decisiones en el turismo cubano. Según el informe de enero a septiembre del 2023, el 24% de las interacciones en estas redes estuvieron relacionadas con el Turismo Cultural y el 21% con el Sol y Playa, existe un interés mayor hacia el segmento cultural que hacia el sol y playa, Mabrian (2023). Con la finalidad de calcular el indicador se utilizaron los datos del informe de Mabrian (2023) y se usó la formula I.

## 1.5 Número de ciudades creativas de la UNESCO

El indicador incluye la cantidad de ciudades que han sido designadas por la UNESCO como Ciudades Creativas. Estas ciudades han sido reconocidas por su potencial para utilizar la cultura como motor de desarrollo sostenible. La Red de Ciudades Creativas de la UNESCO incluye siete categorías: Artesanía y Artes Populares, Artes Mediales, Diseño, Gastronomía, Literatura, Música y Cine.

Según refiere OnCuba (2021), a día de hoy, tres ciudades cubanas han sido designadas por la UNESCO como Ciudades Creativas:

- La Habana: Reconocida en 2019 en la categoría de Música. La Habana es cuna de diversos géneros musicales como el son, la trova y el bolero, y ha dado al mundo a figuras legendarias como Benny Moré, Celia Cruz

y Buena Vista Social Club. La ciudad alberga una vibrante escena musical con numerosos lugares de música en vivo, festivales internacionales y una rica tradición de enseñanza musical.

- Trinidad: Designada en 2019 en la categoría de Artesanía y artes populares. Trinidad se destaca por su arquitectura colonial, sus calles empedradas y su rica tradición de artesanía, especialmente en cerámica, tejidos y trabajos en madera. La ciudad cuenta con numerosos talleres artesanales, galerías de arte y eventos culturales que celebran el talento local.
- Santiago de Cuba: Incorporada en 2021 también en la categoría de Música. Santiago de Cuba es conocida como la "Cuna del Son" y ha aportado enormemente a la música cubana con géneros como el bolero, la conga y la trova. La ciudad es sede de importantes festivales como el Festival Internacional de la Trova y el Festival Internacional del Caribe, y cuenta con una activa escena musical comunitaria.

Es importante destacar que la designación como Ciudad Creativa de la UNESCO reconoce el compromiso de estas ciudades con el desarrollo cultural, la creatividad y la innovación. A su vez, brinda acceso a una red global de ciudades creativas, oportunidades de intercambio y colaboración, y mayor visibilidad en el escenario internacional. Cabe mencionar que otras ciudades cubanas, como Camagüey, aspiran a ser incluidas en la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO en el futuro, destacando su potencial en la categoría de Artesanía y artes populares.

### Evaluación del pilar Recursos Culturales

La evaluación del Pilar Recursos Culturales alcanza un promedio de 2,97 (Tabla 1).

**Tabla 1.** Cálculo del Pilar Recursos Culturales

Indicador cuantitativo	Cálculo del indicador	Resultado

Número de sitios culturales del Patrimonio Mundial	$6 * \left( \frac{7 - 0}{30 - 0} \right) + 1$	2.40
Número de culturas orales e intangibles expresiones	$6 * \left( \frac{6 - 0}{15 - 0} \right) + 1$	3.40
Número de grandes estadios deportivos	$6 * \left( \frac{7 - 0}{30 - 0} \right) + 1$	2.40
Turismo cultural y de entretenimiento Demanda Digital, 0 –100 (mejor)	$6 * \left( \frac{24 - 0}{54 - 0} \right) + 1$	3.66
Número de ciudades creativas de la UNESCO	$6 * \left( \frac{3 - 0}{9 - 0} \right) + 1$	3.00
<b>Promedio General</b>		<b>2.97</b>

Fuente: Elaboración propia

### Evaluación a partir de cuestionario aplicado a expertos

Con el objetivo de complementar el análisis de los indicadores cuantitativos se diseñó un cuestionario que incluyó cinco secciones y un total de 20 ítems a evaluar. Los ítems fueron elaborados a partir de la revisión de la literatura sobre el tema de investigación, seleccionando los más pertinentes para el análisis. En general, la evaluación de los criterios mencionados puede brindar una visión más completa y precisa del estado actual del patrimonio cultural de Cuba, permitiendo así la identificación de oportunidades y desafíos para su desarrollo sostenible. Asimismo, estos criterios pueden contribuir a fomentar una gestión turística más responsable, (Tabla 2).

**Tabla 2.** Ítems para evaluar el Pilar de Recursos Culturales

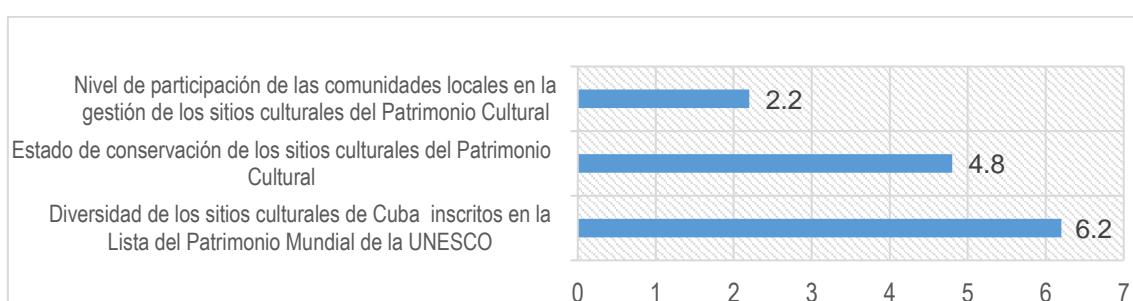
Secciones	Ítems
1. Patrimonio Mundial	1.1. Diversidad de tipos de sitios culturales inscritos (sitios arqueológicos, sitios históricos, sitios monumentales, etc.). 1.2. Estado de conservación de los sitios culturales del Patrimonio Mundial.

- 
- 1.3. Nivel de participación de las comunidades locales en la gestión de los sitios culturales del Patrimonio Mundial.
- 
2. Patrimonio cultural oral e inmaterial
- 2.1 Diversidad de tipos de elementos del patrimonio cultural oral e inmaterial inscritos (tradiciones, prácticas, conocimientos, expresiones culturales, etc.).
- 2.2 Nivel de vitalidad y transmisión del patrimonio cultural oral e inmaterial a las nuevas generaciones.
- 2.3 Medidas de salvaguardia del patrimonio cultural oral e inmaterial.
- 
3. Infraestructuras Deportivas
- 3.1 Ubicación geográfica de los grandes estadios deportivos.
- 3.2 Estado de las infraestructuras de los grandes estadios deportivos.
- 3.3 Capacidad de los grandes estadios deportivos para albergar eventos deportivos de gran magnitud.
- 
4. Turismo cultural y de entretenimiento Demanda Digital
- 4.1 Número de reservas de actividades culturales realizadas a través de plataformas digitales.
- 4.2 Uso de redes sociales para promocionar y difundir eventos culturales.
- 4.3 Número de visitantes a museos, sitios arqueológicos, monumentos y otros espacios culturales.
- 4.4 Gasto de los turistas en actividades culturales y de entretenimiento.
- 4.5 Satisfacción de los turistas con la oferta cultural y de entretenimiento.
- 4.6 Contribución del turismo cultural al desarrollo económico local.
- 
5. Número de ciudades creativas (cine,
- 5.1 Número de empresas dedicadas a las industrias culturales y creativas.
-

- música, videojuegos, etc.)
- 5.2 Nivel de empleo generado por las industrias culturales y creativas.
  - 5.3 Contribución de las industrias creativas en la economía local y nacional.
  - 5.4 Acceso de las industrias culturales y creativas cubanas a financiamiento y apoyo institucional.
  - 5.5 Capacidad de las industrias culturales y creativas cubanas para competir en el mercado internacional

Fuente: Elaboración propia

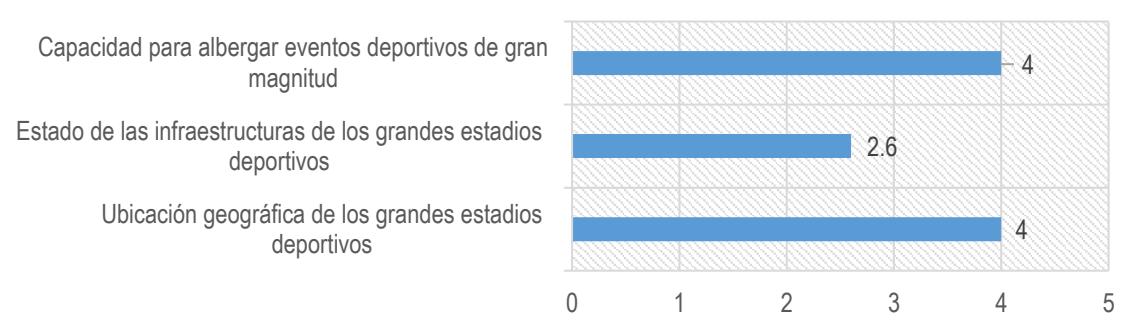
Al analizar los resultados de las encuestas aplicadas a los expertos del Programa sectorial del MINTUR “Desarrollo Completivo y Sostenible del Producto Turístico Cubano” se aprecia que con relación al Patrimonio Mundial la valoración general es de 4,4 (en una escala de 1 a 7 puntos), lo que puede considerarse favorable. No obstante, en esa apreciación influye positivamente la diversidad de los sitios culturales de Cuba incluidos en la Lista de Patrimonio Mundial, pero la evaluación del nivel de participación de las comunidades locales en la gestión de los sitios culturales recibe una evaluación menor (2,2), (Figura 1).



**Figura 1.** Resultado de la Sección 1: Patrimonio Mundial

Fuente: Elaboración propia

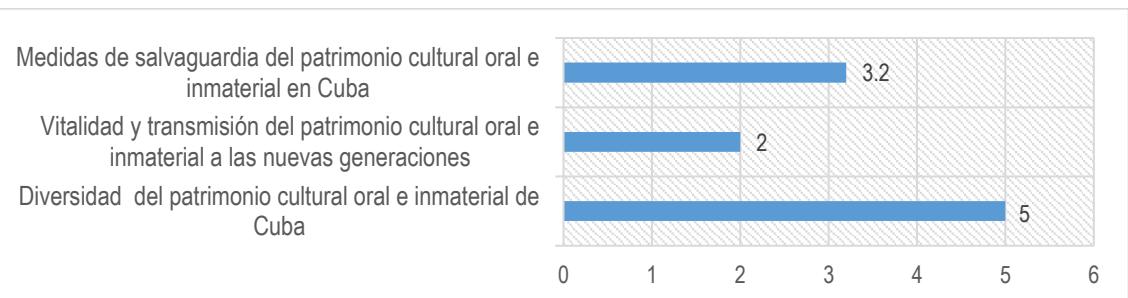
Un resultado similar se alcanza en la sección 2 de la encuesta, en la que se incluyen los ítems relacionados con el Patrimonio cultural oral e inmaterial. En este caso se valora positivamente (5) la diversidad de ese patrimonio en Cuba, no obstante, las calificaciones otorgadas por los expertos a las medidas de salvaguarda son de 3,2 y la forma en que se tiene concebida su transmisión a las nuevas generaciones alcanza una baja puntuación (2), (Figura 2).



**Figura 2.** Resultado de la Sección 2: Patrimonio cultural oral e inmaterial

Fuente: Elaboración propia

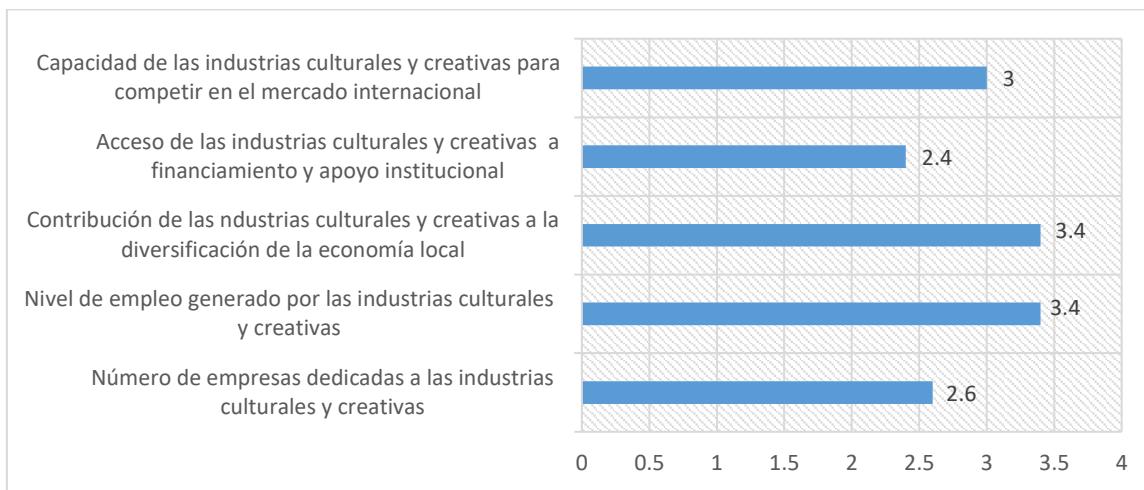
Con relación a las Infraestructuras deportivas, Cuba posee una buena distribución geográfica de sus estadios deportivos, con buenas capacidades para albergar eventos de gran magnitud. Sin embargo, el estado de esas infraestructuras atenta contra su uso en función del turismo, según han expresado los expertos (Figura 3).



**Figura 3.** Resultado de la Sección 3: Infraestructuras Deportiva

Fuente: Elaboración propia

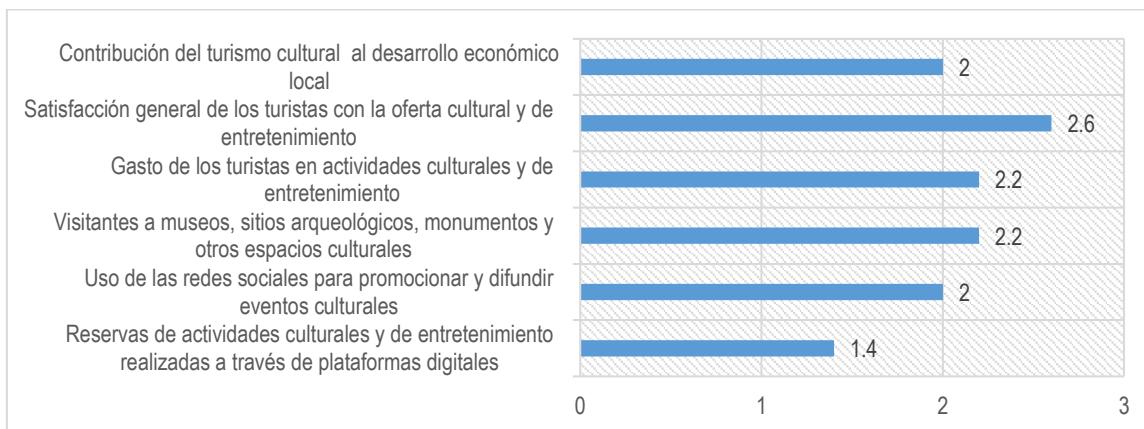
Por otra parte, los ítems incluidos en la encuesta relacionados con el Turismo Cultural y entretenimiento muestran los resultados más desfavorables con una evaluación promedio de 2,1. Esta evaluación es influenciada por las posibilidades de realizar reservas de actividades culturales y de entretenimiento usando plataformas digitales (1,4). No obstante, el resto de los ítems tampoco alcanzan resultados favorables, indicando escaso uso de las redes sociales para la promoción del turismo cultural, y al limitado disfrute del patrimonio cultural con reservas no explotadas en museos, sitios arqueológicos, monumentos y otros espacios culturales (Figura 4).



**Figura 4.** Resultado de la Sección 4: Turismo Cultural y de Entretenimiento Digital

Fuente: Elaboración propia

La última sección de la encuesta dedicada a las Industrias Culturales y Creativas muestra una valoración promedio de 3, destacando con bajas puntuaciones los elementos relacionados con el apoyo institucional del desarrollo de las denominadas “industrias culturales y creativas”, lo que pudiera ser una de las causas de un limitado número de empresas dedicadas a estos fines. No obstante, los expertos consultados reconocen la importancia que estas organizaciones pudieran tener de la diversificación de las economías locales con calificaciones de 3,4 (Figura 5).



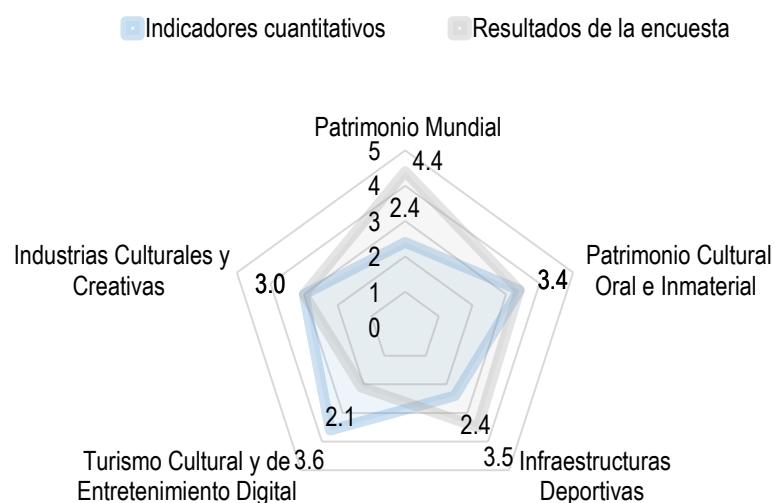
**Figura 5.** Resultado de la Sección 5: Industrias Culturales y Creativas

Fuente: Elaboración propia

Al triangular los resultados a partir de los indicadores cuantitativos y la encuesta aplicada a los expertos se aprecia que existen coincidencias entre las evaluaciones dadas a los indicadores relacionados con las Industrias Culturales y creativas y el Patrimonio Oral e Inmaterial.

Con relación al Patrimonio Mundial, a pesar de que Cuba cuenta con siete sitios incluidos en la lista, los expertos consideran que existe una diversidad en el patrimonio cubano, con un buen estado de conservación de los sitios, otorgando una calificación mayor (4,4).

En los indicadores cualitativos relacionados con la Industria deportiva se observa que Cuba cuenta con una buena distribución de los estadios deportivos, a lo largo del territorio nacional, sin embargo, el estado de la infraestructura de estos en muchos casos constituye una limitante. El análisis permite constatar que los indicadores relacionados con Turismo cultural y entretenimiento digital obtienen las evaluaciones más bajas. (Figura 6).



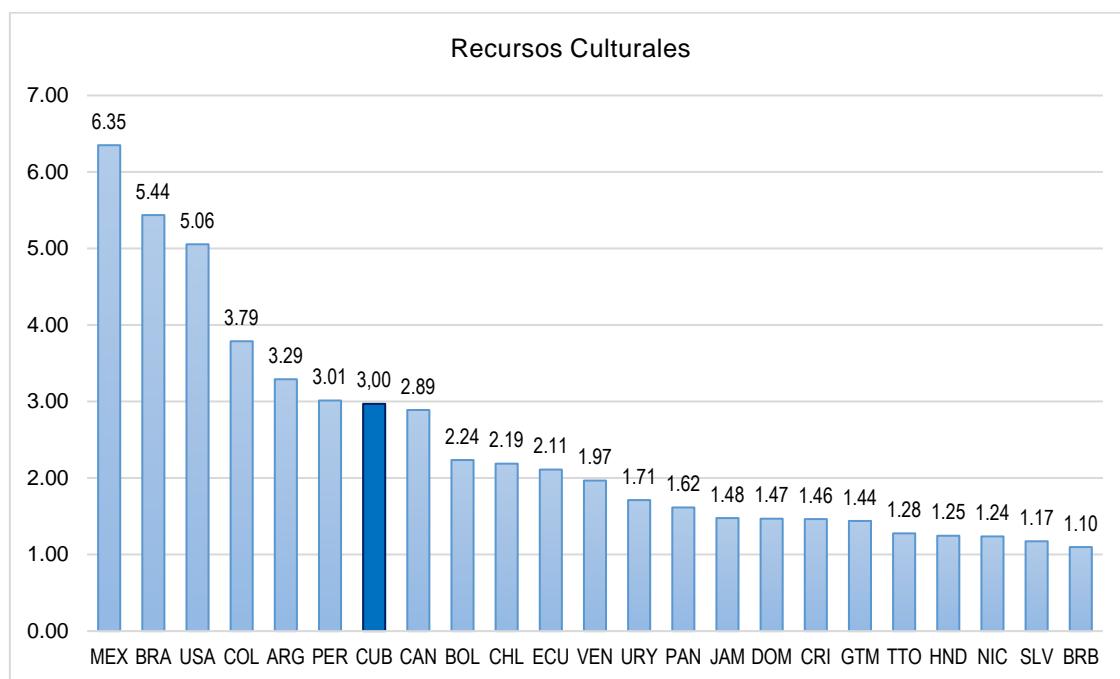
**Figura 6.** Análisis comparativo entre los resultados alcanzados con indicadores y la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

## Discusión de los resultados de la evaluación del pilar recursos culturales

La evaluación del pilar mediante los dos instrumentos empleados permite estimar la posición competitiva de Cuba y compararla con otros países de la región de Las Américas. El cálculo del Pilar Recursos Culturales (3) permite identificar la ventaja que desde el punto de vista competitivo tiene Cuba con relación a sus Recursos Culturales, ya que alcanzaría una posición por encima de la media a nivel global en este indicador 2,38.

En la región de Las Américas, Cuba se encontraría en una situación competitiva favorable, teniendo en cuenta sus Recursos Culturales, solo por debajo de países como; México, Brasil, Estados Unidos de América, Colombia y Argentina y Perú. En este sentido, el rico patrimonio cultural, la colocaría con ventajas frente a República Dominicana y otros países de la región (Figura 7).



**Figura 7.** Estimación del Pilar Recursos Culturales para la región de Las Américas.

Fuente: Elaboración propia en SPSS (Statistical Package for Social Sciences) a partir de datos del WEF (2024) disponibles en <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/>

El estudio permitió identificar como principales debilidades:

- Limitado apoyo institucional del desarrollo de las denominadas “industrias culturales y creativas”.
- Los recursos digitales son insuficientes para realizar reservas de actividades culturales y de entretenimiento usando plataformas digitales.
- Escaso uso de las redes sociales para la promoción del turismo cultural.
- Limitado disfrute del patrimonio cultural con reservas no explotadas en museos, sitios arqueológicos, monumentos y otros espacios culturales con grandes potencialidades.
- El estado de las infraestructuras deportivas atenta contra su uso en función del turismo.
- El nivel de participación de las comunidades locales en la gestión de los sitios culturales es insuficiente.

Se comprobó mediante el cálculo de correlaciones que los Recursos Culturales tienen una influencia significativa e incluso superior a los Recursos Naturales y los Recursos no relacionados con el ocio en las evaluaciones que se hacen de la competitividad de los Recursos Turismo y Viajes (tabla 3).

**Tabla 3.** Correlaciones entre los pilares de la dimensión Recursos Turismo y Viajes

		Recursos Turismo y Viajes	Recursos Culturales	Recursos Naturales	Recursos no relacionados con el ocio
Recursos Turismo y Viajes	Correlación de Pearson	1	,935**	,844**	,903**
	N	119	119	119	119
**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

Fuente: Elaboración propia en el software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) a partir de datos del WEF (2024) disponibles en  
<https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/>

No obstante, Cuba tiene un gran potencial para diversificar su oferta turística a través de la valorización y promoción de su rica cultura. Implementando las acciones que a continuación se proponen.

### **1. Fortalecer la promoción de la oferta cultural:**

- Incrementar el diseño de rutas y paquetes turísticos temáticos: Diseñando itinerarios que combinen visitas a museos, teatros, eventos culturales y sitios históricos con actividades de playa, naturaleza o aventura.
- Mejorar las ofertas culturales que se ofrecen en los hoteles como parte de la llamada recreación y fortalecer la programación cultural de sitios con hoteles todo incluido (Varadero, Cayos de Ciego de Ávila, Holguín).
- Incrementar los materiales promocionales, folletos, guías y páginas web en varios idiomas que destaque la riqueza cultural de Cuba, incluyendo información sobre museos, teatros, galerías, festivales y eventos.
- Promover la oferta de turismo cultural en ferias turísticas internacionales para dar a conocer la oferta cultural de Cuba a agentes de viajes y potenciales turistas.
- Incrementar el uso de las redes sociales: creando perfiles para promocionar la oferta cultural de Cuba y compartir contenido atractivo, como fotos, videos y artículos.

### **2. Mejorar la accesibilidad a la oferta cultural:**

- Ampliar los horarios de apertura de museos y teatros: Ofreciendo horarios más flexibles para que los turistas puedan visitar estos espacios, incluso en las tardes y noches.
- Mantener el precio de las entradas en niveles competitivos con diferenciación para grupos y familias.
- Incorporar a las plataformas de pagos en línea la compra de entradas a museos, teatros, sitios patrimoniales.
- Mejorar la señalética, instalar señalización clara y visible que indique cómo llegar a los museos, teatros y otros sitios culturales.
- Incorporar códigos QR en todos los sitios patrimoniales, para dar información veraz al visitante.

- Actualizar en los Centros de Información al Visitante la información relacionada con la oferta cultural del destino.
- Ofrecer visitas guiadas en varios idiomas con guías turísticos capacitados para ofrecer visitas guiadas en español e inglés.

**3. Innovar en la oferta cultural:**

- Crear nuevos productos y servicios: Desarrollando experiencias culturales innovadoras, como talleres, clases de baile o música, visitas nocturnas a museos o representaciones teatrales al aire libre, visitas a comunidades locales.
- Utilizar la tecnología: Implementando realidad aumentada, realidad virtual y otras tecnologías para ofrecer experiencias culturales más interactivas e inmersivas.
- Organizar eventos que fomenten el intercambio entre artistas cubanos y extranjeros, como festivales, residencias para artistas y talleres colaborativos.
- Brindar apoyo financiero y promocional a los artistas cubanos para que puedan crear y presentar sus obras al público.
- Promover los valores de la Red de Ciudades Patrimoniales cubanas en la oferta turística del destino Cuba.

**4. Integrar la oferta cultural en el desarrollo sostenible:**

- Promover el turismo cultural: Fomentando prácticas turísticas que respeten el medio ambiente y el patrimonio cultural de Cuba.
- Involucrar a las comunidades locales: Coordinando acciones con los gobiernos locales que integren a las comunidades en el desarrollo de la oferta cultural, creando oportunidades de trabajo y participación.
- Promover el uso de productos y servicios locales: Incentivando a los turistas a comprar productos artesanales y utilizando servicios locales, como restaurantes y alojamientos gestionados por la comunidad.
- Desarrollar experiencias turísticas que involucren a las comunidades locales vulnerables.

La puesta en práctica de las acciones puede generar impactos positivos para el destino país y las comunidades locales:

- La oferta cultural puede atraer a un público más diverso, incluyendo turistas con intereses específicos en la historia, el arte, la música o la danza.
- Los turistas que disfrutan de la oferta cultural suelen permanecer más tiempo en el destino, lo que genera mayores ingresos para la economía local.
- La diversidad de la oferta cultural puede ser un factor importante para fidelizar a los turistas y animarlos a regresar a Cuba en el futuro.
- La relación cultura-turismo puede generar ingresos para centros culturales como; museos, teatros, galerías, emprendimientos creativos, entre otros.

## CONCLUSIONES

- El análisis de la competitividad turística del destino Cuba desde la perspectiva de su patrimonio cultural, permitió estimar la posición competitiva para el turismo cultural, demostrando ventajas competitivas al compararlo con la región de Las Américas.
- La puesta en valor de los recursos culturales del destino Cuba puede generar impactos positivos, diversificando la oferta, incrementando el flujo de visitantes interesados en hacer turismo cultural, y generando mayores ingresos para el sector turístico, el cultural y las comunidades locales.
- Los recursos culturales con los que cuenta el destino pueden constituir importantes aceleradores del desarrollo y recuperación del turismo en Cuba, no obstante, para lograrlo debe realizarse una gestión turística integral y estratégica con el desarrollo de planes que involucren a todo lo actores como las comunidades locales, las autoridades gubernamentales y el sector privado.

## BIBLIOGRAFÍA

Mabrian (2023). Sistema de Inteligencia Turística del Ministerio de Turismo de Cuba. MINTUR.

Mendoza, Y., López, E., & Lloret, M. del C. (2020). Concepciones generales acerca del turismo y su relación con el desarrollo local en Cuba. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/turismo-desarrollo-cuba.html>.

Ministerio de Turismo de Cuba. (2024a). *Documento oficial de definición de turismo cultural*. <https://www.mintur.gob.cu/>, <https://www.mintur.gob.cu/>

OnCuba. (2021, noviembre 9). La Unesco incorpora a Santiago de Cuba a la Red de Ciudades Creativas. *OnCubaNews*. <https://oncubanews.com/cuba/la-unesco-incorpora-a-santiago-de-cuba-a-la-red-de-ciudades-creativas/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2022). *Lista del Patrimonio Mundial*. <https://whc.unesco.org/en/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024a). *Archaeological Landscape of the First Coffee Plantations in the South-East of Cuba*. UNESCO World Heritage Centre. <https://whc.unesco.org/en/list/1008/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024b). *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*. UNESCO World Heritage Centre. <https://whc.unesco.org/en/conventiontext/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024c). *Elementos en las listas de patrimonio cultural inmaterial*. <https://ich.unesco.org/es/estado>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024d). *Old Havana and its Fortification System*. UNESCO World Heritage Centre. <https://whc.unesco.org/en/list/204/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024e). *San Pedro de la Roca Castle, Santiago de Cuba*. UNESCO World Heritage Centre. <https://whc.unesco.org/en/list/841/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024f).

---

*Trinidad and the Valley de los Ingenios.* UNESCO World Heritage Centre.  
<https://whc.unesco.org/en/list/460/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024g). *Urban Historic Centre of Cienfuegos.* UNESCO World Heritage Centre.  
<https://whc.unesco.org/en/list/1202/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024h).  
*Viñales Valley.* UNESCO World Heritage Centre.  
<https://whc.unesco.org/en/list/840/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024i). *Historic Centre of Camagüey.* UNESCO World Heritage Centre.  
<https://whc.unesco.org/en/list/1270/>

Wang, X., & Liu, D. (2020). The Coupling Coordination Relationship between Tourism Competitiveness and Economic Growth of Developing Countries. *Sustainability*, 12(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/su12062350>

World Economic Forum (WEF). (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024.*  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_Development\\_Index\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf)

## 2.2 LOS RECURSOS NATURALES COMO IMPULSORES DE LA DEMANDA TURÍSTICA.

**Autoras:**

*Lic. Lisandra Musibay Rodriguez.* Especialista comercial, Casa Matriz de la OSDE Gran Caribe, [lisandra.musibay@gmail.com](mailto:lisandra.musibay@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0008-9479-0643>

*Dr. C. Mercedes del Carmen Franco Rodríguez,* Profesora Titular, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, [mercedes.franco@ftur.uh](mailto:mercedes.franco@ftur.uh); <https://orcid.org/0000-0001-5029-165X>

### RESUMEN

Los cambios vertiginosos que se presentan en el sector turístico y sus tendencias, tanto en la demanda como en la oferta exigen una integración de todos los actores para lograr una adecuada gestión de los destinos turísticos. Ante este escenario, los destinos turísticos están obligados a buscar permanentemente herramientas que evalúen su gestión en el logro de competitividad. En este contexto, el estudio tiene como objetivo evaluar la competitividad turística del destino Cuba en cuanto a sus Recursos Naturales. Para ello, se analizó un conjunto de indicadores propuesto por el Foro Económico Mundial, para evaluar el patrimonio natural del destino país. Ello, permitió el análisis cuantitativo y cualitativo, en este último se tuvo en cuenta el criterio de expertos. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron técnicas y herramientas estadísticas. Como principales resultados, se realizó la evaluación del pilar Recursos Naturales, se determinó su posición competitiva, identificando limitaciones y potencialidades para el desarrollo el turismo de naturaleza en el destino Cuba.

**Palabras Claves:** competitividad, indicadores, patrimonio natural, destino Cuba.

### ABSTRACT

The rapid changes occurring in the tourism sector and its trends, both in demand and supply, require the integration of all stakeholders to achieve adequate management of tourism destinations. Given this scenario, tourist destinations are forced to constantly seek tools to evaluate their management in order to achieve competitiveness. In this context, the study aims to evaluate the tourism competitiveness of Cuba in terms of its Natural Resources. To this end, a set of indicators proposed by the World Economic Forum was analyzed to assess the natural heritage of the country. This allowed for quantitative and qualitative analysis, the latter taking into account expert judgment. Statistical techniques and tools were used to develop the research. The main results were an evaluation of the Natural Resources pillar, determining its competitive position, and identifying limitations and potential for the development of nature tourism in Cuba.

**Keywords:** competitiveness, indicators, natural heritage, destination Cuba.

## INTRODUCCIÓN

En países en los que el sector del turismo se ha vuelto un motor económico vital, las autoridades gubernamentales han centrado su atención en los factores que podrían darles una ventaja competitiva (Isa et al., 2020). Con ello, la competitividad turística se convierte en un indicador importante para evaluar la rentabilidad del sector turístico de un país (Serrano et al., 2018).

En consecuencia, la competitividad turística ha sido objeto de análisis de muchos investigadores del turismo. Entre los referentes y aportes a sus estudios se encuentra Martínez (2020), quien lo destaca como un elemento clave que permite la comparación entre los destinos y brinda elementos para la concepción de una oferta turística diferenciada y de valor para los visitantes.

La práctica demuestra que cuando un turista elige un destino está renunciando a todos los demás que se le ofertan, lo que exige a sus gestores un importante esfuerzo por ofrecer a sus clientes potenciales los productos y servicios turísticos de mayor calidad. Por consiguiente, la competitividad y la continua búsqueda de la calidad y excelencia se han convertido en uno de los objetivos fundamentales que persiguen los destinos turísticos. Lo anterior, plantea nuevos retos para el sector; el incremento de la competitividad en los mercados, el aumento de la

---

calidad de los servicios; la creación, diversificación, consolidación de ofertas complementarias al alojamiento y el desarrollo de nuevas modalidades permitirán incrementar los flujos turísticos y; por tanto, el crecimiento de los ingresos (Córcoles, 2011).

Sin embargo, para efectuar un profundo análisis sobre la competitividad de un destino turístico, se requiere de grandes cantidades de información, las cuales, en ocasiones, difícilmente son posibles de conseguir para todos los países; esta es la causa fundamental de que muchas naciones no se encuentren en el ranking mundial de competitividad, pues no poseen la información pertinente para determinar este índice, como Cuba y los demás países del Caribe (Román et al., 2021).

La alta dependencia de la mayoría de los países caribeños del turismo hace que, entender, analizar y mejorar la competitividad turística sean imperativos para la región. En el caso particular de Cuba, en los últimos tres años, la recuperación del número de visitantes y de los ingresos ha sido lenta, con un porcentaje de ocupación del 35,5% en el caso del turismo internacional.

En este contexto adverso, la investigación tiene como objetivo la evaluación de los Recursos Naturales y cómo pueden incidir en la posición competitiva de Cuba.

## METODOLOGÍA

Para la evaluación de los Recursos Naturales, se formó un equipo evaluador que reunió la información pertinente para responder un cuestionario acerca de los indicadores a evaluar, efectuar una valoración general de los Recursos Naturales del destino Cuba y puntuarla según la escala establecida por el Foro Económico Mundial (FEM, 2024) en su metodología para el cálculo el Índice de desarrollo de turismo y viajes.

Siendo el grupo de expertos una de las fuentes de información, se entiende la importancia que tiene su correcta selección y participación. El grupo de expertos debe estar conformado por informantes clave que, con independencia de sus títulos o posición jerárquica, son conocedores de la situación en estudio, y por los especialistas que deben poseer trayectoria académica, méritos especiales,

experiencia profesional destacada, rasgos por los que resalten en el tema en cuestión. En el contexto de la investigación se integró por los expertos reconocidos por el MINTUR en el Programa Sectorial: “Desarrollo y Competitividad de Producto Turístico Cubano”.

### **Definición de los Ítems para la evaluación del Pilar Recursos Naturales**

Para la evaluación de los Recursos Naturales, a partir de una profunda búsqueda de la literatura sobre el tema, se definieron los ítems, seleccionando los más acordes para el análisis (Tabla 1).

Tabla 1. Ítems para evaluar los Recursos Naturales

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
1-Número de sitios naturales del Patrimonio Mundial	1.1-Cantidad de sitios naturales con valor universal excepcional 1.2-Estado de conservación <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deterioro o alteración del sitio</li> <li>▪ Amenazas y riesgos, incluyendo desastres naturales</li> <li>▪ Medidas de conservación y restauración</li> </ul> 1.3-Impacto del turismo en los sitios naturales
2-Total de especies conocidas	2.1-Complejidad y diversidad biológica <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar cuántas especies únicas existen en el país</li> <li>▪ Comparar con otras regiones</li> </ul> 2.2-Número de especies endémicas 2.3-Presencia de especies en peligro de extinción 2.4-Implicaciones en el ecoturismo
3-Áreas protegidas totales, km <sup>2</sup>	3.1-Cantidad y clasificación por categoría 3.2-Superficie total de áreas protegidas en relación con la superficie total del país
4-Turismo de naturaleza. Demanda digital	4.1-Uso de tecnologías digitales para planificar y reservar viajes de turismo de naturaleza 4.2- Búsqueda total en línea en el año actual 4.3-Evaluación de las opiniones y reseñas digitales teniendo en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad de los servicios</li> <li>▪ Seguridad de los lugares de naturaleza visitados</li> </ul>
5-Número de ecorregiones terrestres y de agua dulce	5.1- Cantidad de ecorregiones terrestres y de agua dulce en Cuba

Fuente: Elaboración propia

En general, la evaluación de los criterios mencionados puede proporcionar una visión más completa y precisa del estado actual del patrimonio natural en Cuba y su relación con el sector turístico, permitiendo la identificación de oportunidades y retos para su desarrollo sostenible. Asimismo, estos criterios pueden ayudar a fomentar una gestión turística más responsable, considerando no solo los aspectos económicos y turísticos, sino también los ambientales, culturales y sociales.

La evaluación de los Recursos Culturales se realizó incluyendo los resultados de los indicadores cuantitativos, a través de los indicadores del FEM y la valoración cualitativa dada por los expertos seleccionados, para lo cual se diseñó un cuestionario a partir de los ítems establecidos.

En cuanto al análisis cuantitativo, se recopiló información importante mediante la visita efectuada al Centro Nacional de Áreas Protegidas (CNAP), perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). A su vez, se visitó la Agencia de Viajes ECOTUR S.A, la cual facilitó información sobre la situación del turismo de naturaleza en Cuba, relevante para la investigación. Se indagó en la página web oficial de la UNESCO para conocer su lista de sitios naturales. Este sitio web es una fuente confiable y completa de información al respecto. Asimismo, se consultaron otras fuentes como la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) en su Lista Roja, La Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) e informes de Fondo Mundial para la Naturaleza que aportaron datos de interés para la investigación.

Haciendo uso de la metodología que propone el FEM para los indicadores cuantitativos correspondientes al pilar Recursos Naturales, se efectuó una valoración de los indicadores. Estos se normalizan a una escala de 1 (peor resultado) a 7 (mejor resultado), con el fin de homogenizarlos con respecto a los indicadores del Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo (TTDI) del FEM. Según WEF (2022), la fórmula estándar para la conversión de cada variable de datos cuantitativos a la escala de 1 a 7 es:

$$6 \times \left( \frac{\text{Puntuación del país} - \text{Mínimo de la muestra}}{\text{Máximo de la muestra} - \text{Mínimo de la muestra}} \right) + (I) = I$$

La fórmula I se aplicó para cuatro indicadores, sin embargo, para los indicadores cuantitativos, en los que un valor más alto indica un peor resultado, se utiliza una fórmula de normalización que, además de la conversión de la serie a una escala de 1 a 7, consigue que el 1 y el 7 se correspondan con el peor y mejor valor, respectivamente

$$-6 \times \left( \frac{\text{Puntuación del país} - \text{Mínimo de la muestra}}{\text{Máximo de la muestra} - \text{Mínimo de la muestra}} \right) + (7) \quad II$$

En este caso, esta fórmula se aplicó para el indicador correspondiente al total de especies conocidas en peligro de extinción.

El mínimo y máximo de la muestra son las puntuaciones más bajas y más altas de la muestra total, respectivamente. Una vez recopilada la información y analizados los cinco indicadores, se puntuó el pilar Recursos Naturales en la escala del 1 al 7.

Por otro lado, para el análisis cualitativo de los indicadores, luego de aplicar el cuestionario online mediante Google Forms a los expertos, se procesaron las respuestas a través de la herramienta Excel.

## RESULTADOS

### 1.1 Número de sitios naturales del Patrimonio Mundial

La isla de Cuba destaca por la singular belleza de su patrimonio natural. En tal sentido, contiene seis Reservas de la Biosfera declaradas por la UNESCO: Guanahacabibes, Sierra del Rosario, la Ciénaga de Zapata, Buenavista, Baconao y Cuchillas del Toa. A su vez, posee catorce parques nacionales, dos de ellos declarados Patrimonio Mundial Natural (Parque Nacional Desembarco del Granma y Parque Nacional Alejandro de Humboldt).

Según UNESCO (<https://whc.unesco.org/en/list/889>), el Parque Nacional Desembarco del Granma (PNDG) está situado en el extremo suroeste de Cuba, y más específicamente en los municipios de Niquero y Pilón en la provincia de Granma. La propiedad conserva las terrazas de piedra caliza de Cabo Cruz en el extremo Occidental de la Sierra Maestra. La superficie total del PNDG es de 325.76 Km<sup>2</sup>, de las cuales 261.80 Km<sup>2</sup> son terrestres y 63.96 Km<sup>2</sup> marinas,

---

respectivamente, con una zona de amortiguamiento terrestre de 92.87 Km2. Este parque nacional cumple con los criterios vii y viii.

Criterio (vii): Las terrazas de Cabo Cruz forman un paisaje costero singular en Cuba y son el sistema de terrazas costeras de piedra caliza más grande y mejor conservado del mundo. Los imponentes acantilados costeros que bordean el Atlántico occidental son un fenómeno natural notable, contando con una vegetación, en su mayoría nativa.

Criterio (viii): Las terrazas marinas elevadas del PNDG y el desarrollo continuo de la topografía y las características kársticas son una ilustración globalmente significativa de las características geomorfológicas y fisiográficas y de los procesos geológicos en curso. Las formas kársticas incluyen acantilados, sistemas de cuevas, cañones fluviales y grandes dolinas de diversos tamaños y formas.

Si bien está reconocido en la Lista del Patrimonio Mundial, principalmente por la belleza de su paisaje y su geología, el PNDG también alberga valores de biodiversidad notables. Se han registrado más de 500 especies de plantas, cerca del 60% de las plantas conocidas son endémicas. Doce especies se encuentran dentro del PNDG, lo que convierte a la propiedad en uno de los centros de endemismo floral dentro de Cuba. La documentación de la fauna terrestre incluye 13 mamíferos, 110 aves, 44 reptiles y siete anfibios. El grado de endemismo de reptiles y anfibios ronda un notable 90 %. Las áreas marinas albergan formaciones de coral, mientras que a lo largo de las costas se encuentran manglares.

Por otro lado, según UNESCO (<https://whc.unesco.org/en/list/839>), el Parque Nacional Alejandro de Humboldt (PNAH) está ubicado en las montañas Nipe-Sagua-Baracoa en la costa norte del este de Cuba. El PNAH, el remanente más grande y mejor conservado de ecosistemas montañosos boscosos del Caribe, es considerado como el área protegida más importante de Cuba por sus extraordinarios valores de biodiversidad. Además de los 667.00 Km2 terrestres, incluye un área marina de 26.41 Km2, es decir la superficie total es de 693.41 Km2 con una zona de amortiguamiento terrestre de 343.30 Km2. Este parque cumple con los criterios ix y x.

Criterio (ix): El tamaño, rango altitudinal y complejidad y diversidad de formas terrestres y tipos de suelo del PNAH han resultado en procesos continuos de especiación local y desarrollo de comunidades ecológicas tanto en tierra como en mar. Las serpentinas y peridotitas tóxicas en las rocas y suelos de la región desempeñan un papel importante en la evolución de las características ecológicas sobresalientes de la propiedad, incluido el alto grado de endemismo.

Criterio (x): El PNAH alberga algunos de los hábitats naturales más importantes para la conservación de la biodiversidad terrestre y de agua dulce en Cuba y es de relevancia mundial como uno de los ecosistemas tropicales con mayor diversidad biológica. Las tasas de endemismo de vertebrados e invertebrados son muy altas. Muchas especies tienen un área de distribución restringida, lo que aumenta la importancia de la propiedad.

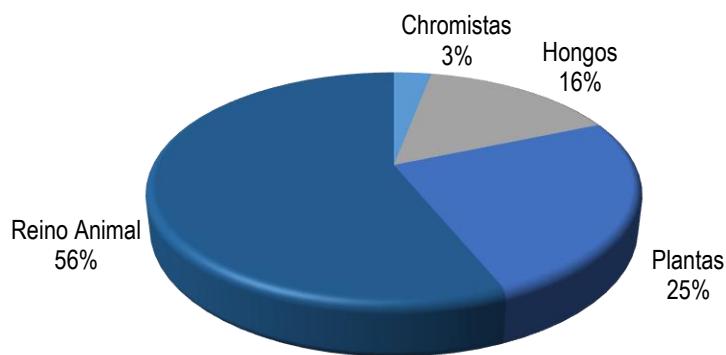
El Parque Nacional Alejandro de Humboldt alberga algunos de los hábitats naturales más importantes para la conservación de la biodiversidad terrestre y de agua dulce en Cuba. La propiedad contiene 16 de las 28 formaciones vegetales definidas en la isla. Existe consenso en que aún quedan muchas especies por descubrir en la propiedad. De particular importancia, es el alto grado de endemismo entre numerosos grupos taxonómicos, tanto en tierra como en agua dulce, que alcanza casi las tres cuartas partes de todas las especies conocidas en el caso de la flora extremadamente diversa, muchas de las cuales son endémicas locales.

Cabe destacar, que no existen dudas de que el potencial turístico de ambos parques supera el uso actual. No obstante, también puede representar riesgos e impactos adversos para el valioso patrimonio natural que alberga.

## **1.2 Total de especies conocidas (Animales, Plantas, Hongos y Chromistas) en la Lista Roja de la IUCN**

Cuba es la isla más diversa del Caribe insular, uno de los puntos de biodiversidad más importantes del planeta producto a la elevada concentración de especies y endemismos (Mittermeier et al., 2011).

En tal sentido, según ONEI (2022), Cuba posee un total de 1 120 especies de Chromistas, 5 856 especies de Hongos, 9 432 especies de Plantas y 21 059 especies del reino Animal para un total de 37 467 especies conocidas. Ello, representa el 3% de Chromistas, 16% de Hongos, 25% Plantas, comprendiendo un mayor porcentaje el Reino Animal, con un 56% del total de especies conocidas en el país como se muestra en la Figura 1.



**Figura 1. Porcentajes de los grupos de especies conocidas en Cuba**

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por ONEI (2022)

Cabe destacar, que en el archipiélago cubano habita el mayor número de especies de plantas y vertebrados de las Antillas y alberga un elevado porcentaje de especies exclusivas. Particularmente, está considerado entre los territorios insulares más diversos en plantas a nivel global y es la primera isla en número de especies por kilómetro cuadrado (González et al., 2016).

La biota terrestre de Cuba exhibe 27 056 táxones autóctonos conocidos entre plantas, animales, hongos y chromistas. El mayor porcentaje lo constituyen los insectos seguido de los hongos y plantas con flores, que juntos representan el 77% de la biodiversidad terrestre cubana conocida.

Por otro lado, la fauna cubana posee rasgos muy peculiares, relacionados con su origen, evolución y naturaleza del territorio. Una de estas características sobresalientes es la gran diversidad de especies, formas, coloridos y tamaños. Del total de especies de animales conocidas en el país, la riqueza específica de la fauna terrestre cubana es de 13 434 especies. El endemismo alcanza valores

elevados en cuanto a la biota terrestre, representando el 41.1%, pues existen 8583 especies endémicas de 20 898 conocidas entre algunas especies de plantas y animales, (ONEI, 2022).

Actualmente, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) es la autoridad mundial en cuanto al estado de la naturaleza y los recursos naturales. En este sentido, ha elaborado una lista roja de especies amenazadas que permite alertar al respecto del estado de la biodiversidad mundial. En este caso, en Cuba los grupos de fauna donde se ha estimado el mayor porcentaje de especies amenazadas son los reptiles y anfibios, con un total de 54% y 40% respectivamente (Mancina, 2017).

A su vez, la Lista Roja de la UICN evalúa el estado de conservación de las especies. Para ello, propone diversas categorías que determinan el grado de peligro de extinción de estas. En Cuba existen 2 231 especies del Reino Animal en la Lista Roja, 972 de las Plantas, 5 de Hongos y ninguna especie perteneciente a los Chromistas para un total de 3 208 especies (Tabla 2).

**Tabla 2.** Número de especies en Cuba incluidas en cada categoría de la Lista Roja

Categorías	Animales	Plantas	Hongos	Chromistas
<b>Extinto (EX)</b>	7	8	0	0
<b>Extinto en estado silvestre (EW)</b>	0	1	0	0
<b>Peligro Crítico (CR)</b>	58	30	0	0
<b>En Peligro (EN)</b>	89	72	0	0
<b>Vulnerable (VU)</b>	80	94	0	0
<b>Casi Amenazado (NT)</b>	73	17	0	0
<b>Preocupación Menor (LC)</b>	1 791	733	5	0
<b>Datos Deficientes (DD)</b>	136	17	0	0
<b>Total</b>	2 231	972	5	0
<b>% del total de especies</b>	10.59	10.31	0.09	0

---

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la Lista Roja de la UICN (2022).

### 1.3 Áreas protegidas totales

Una de las vías más importantes para la preservación del patrimonio natural es el establecimiento de áreas protegidas que constituyen espacios terrestres y marinos declarados legalmente para la protección de la diversidad biológica, hábitats, ecosistemas y paisajes, así como elementos histórico-culturales. El objetivo de estas áreas se basa en el uso sostenible para lograr un equilibrio entre el desarrollo socioeconómico y el medio ambiente (Juffe et al., 2014).

En Cuba el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) identifica 211 áreas protegidas con valores para ser manejadas con fines de conservación bajo alguna de las categorías de manejo establecidas para Cuba. En tal sentido, en la actualidad, el país posee su propio sistema de clasificación, contando con ocho categorías modernas homologadas a las de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) (Ruiz, 2019).

Ahora bien, del total de áreas protegidas identificadas, 77 son de significación nacional (APSN) y 134 de significación local (APSL). Aunque el número de Áreas Protegidas de significación nacional es menor que el de las de significación local, las primeras cubren una mayor extensión territorial, debido a que, por lo general, son áreas más extensas y comprenden ecosistemas más completos. La superficie que abarcan las 211 Áreas Protegidas identificadas representa el 20,20 % del territorio nacional, incluyendo la plataforma insular marina hasta la profundidad de 200 m, quedando bajo cobertura del Sistema Nacional el 17,16% de la parte terrestre y el 24,96 % de la plataforma marina, (Ruiz, 2019).

De esas 211 áreas identificadas, 144 han sido aprobadas actualmente por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM). A continuación, se aprecia el total de Km<sup>2</sup> actual de áreas bajo protección tanto terrestres como marinas de esas áreas aprobadas (Tabla 3).

Tabla 3. Áreas protegidas aprobadas por el CECM

Cuba/Regiones	Total	APS	APS	Terreste	Plataform	Total
		N	L	(Km2)	a marina	
<b>Cuba</b>	144	69	75	17 517.60	15 434.80	32
						952.40
<b>Occidental</b>	53	26	27	8293.80	6280.00	14
						573.60
<b>Central</b>	45	21	24	4069.20	7620.00	11
						680.00
<b>Oriental</b>	46	22	24	5154.90	1535.00	6689.80

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el Anuario Estadístico de Cuba 2021 (ONEI, 2022).

Las 144 áreas aprobadas actualmente representan el 90.77% de las 211 áreas identificadas. Con relación a la superficie total del archipiélago cubano, estas áreas representan el 18.33%, el 15.94% terrestre y el 22.09% de la plataforma marina.

Las áreas protegidas se distribuyen a lo largo del territorio nacional, dando muestra de que el patrimonio natural cubano abarca toda la isla, con pequeñas diferencias en algunas de sus categorías. La mayor cantidad de parques nacionales y reservas ecológicas se encuentran en la región oriental, mientras que los refugios de fauna son más abundantes en la región central y los paisajes naturales protegidos en la occidental (Figura 2).

Áreas Protegidas de Cuba por regiones

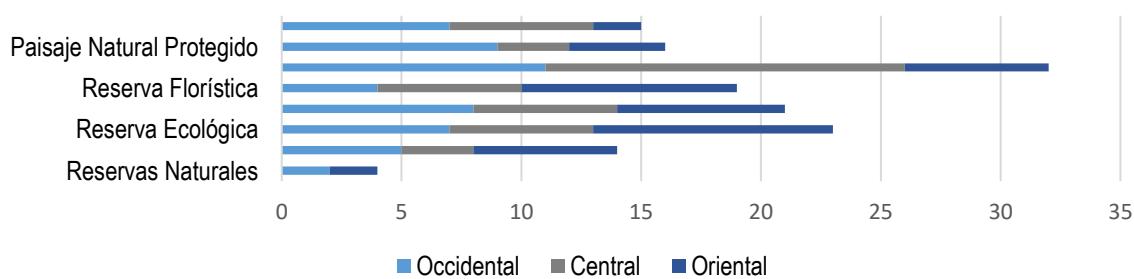


Figura 2. Cantidad de áreas protegidas distribuida por regiones de Cuba

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el Anuario Estadístico de Cuba 2021 (ONEI, 2022).

El SNAP es una estructura necesaria para lograr conexión entre la planificación y el manejo de las Áreas Protegidas del país. Los espacios protegidos atesoran los más variados recursos naturales, especies de su flora y fauna que solo podrán ser encontradas en esos sitios protegidos del territorio cubano.

Constituyen, además, las más importantes reservas genéticas, que contribuyen a restablecer el equilibrio natural. Estas reservas además de proteger paisajes, ecosistemas, especies de la flora y fauna, implican un beneficio financiero a las Áreas Protegidas y a las comunidades colindantes; garantizan el mayor aporte de agua potable al territorio nacional y económicamente se van imponiendo en la medida en que el turismo de naturaleza ha ido desarrollando espacios con fines de esparcimiento y recreación sana, como ya son muchas de las playas ubicadas dentro de Áreas Protegidas de Recursos Manejados, Reservas de biosferas y humedales categorizados como Sitios Ramsar, bosques, montañas, valles y ríos (Ruiz, 2019).

#### **1.4 Total de ecorregiones**

Las ecorregiones son áreas con características ecológicas, climáticas y geomorfológicas particulares y se consideran de gran relevancia para la conservación global, pues albergan numerosos endemismos de flora y fauna y elevada riqueza de especies (Olson et al.,2001).

En Cuba se reconocen cinco tipos de ecorregiones terrestres de importancia para la conservación, según la categorización del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés) (Mancina, 2017).

En Cuba existe un total de 24 ecorregiones tanto terrestres como de agua dulce. Estas son los bosques húmedos y secos, los pinares, los humedales, los matorrales xeromorfos y los manglares.

#### **1.5 Turismo de naturaleza. Demanda digital**

Para efectuar un análisis de la demanda digital del turismo de naturaleza no se encontraron datos oficiales. No obstante, se realizó un análisis de la oferta.

#### **Análisis de la oferta turística de turismo de naturaleza**

El turismo de naturaleza en Cuba tiene un gran potencial de crecimiento, especialmente en áreas como el ecoturismo, el turismo rural y el de aventura. Por ello, se plantea la necesidad de fortalecer la infraestructura y los servicios turísticos en estas áreas para aprovechar al máximo el potencial del turismo de naturaleza (López et al., 2019).

Entre las entidades que comercializan productos turísticos de naturaleza en el país, destacan la agencia de viajes ECOTUR y el Grupo Empresarial de Flora y Fauna. Aunque otras entidades de manera aislada comercializan productos de naturaleza, sobre todo excursiones.

ECOTUR S.A es un receptivo líder en promover el turismo de naturaleza, aventura y rural a través de un conjunto de productos que se incluyen en su catálogo. La agencia ofrece alojamientos en Hoteles, Villas, Fincas y Campismos en entornos naturales, donde se puede disfrutar de comidas típicas de cada lugar con una atención personalizada. Además, el cliente tiene la posibilidad de interactuar con la naturaleza, realizando diferentes actividades como cabalgatas, recorridos por senderos, paseos en botes y observación de la flora y fauna.

Asimismo, la agencia cuenta con una estructura de fincas auténticas para desarrollar el turismo rural. Estas fincas brindan la posibilidad de disfrutar la naturaleza, observar las actividades propias de estas instalaciones como cría de animales, agroturismo, paseos a caballos, observación de la flora y fauna, senderos, entre otras.

ECOTUR, S.A. ofrece a los que prefieren cabalgar, recorridos guiados por senderos, donde se puede disfrutar la belleza excepcional del paisaje y contemplar la variedad de su flora y su fauna. La agencia de viajes brinda también caminatas guiadas por senderos en Parques Naturales y Áreas Protegidas de excepcional belleza. Durante todo el trayecto, el visitante podrá observar el alto grado de endemismo y variedad de la flora y la fauna. Ofrece senderos para la Observación de Aves, que brinda la oportunidad de disfrutar de una gran variedad de especies como el Tocororo, el Zunzún, la Cartacuba, entre muchas otras y especies migratorias según la temporada.

Los visitantes que prefieren recorridos por senderos con alto nivel de complejidad tienen la oportunidad de hacer Trekking, en Parques Naturales y áreas protegidas de singular belleza.

Al mismo tiempo, el cliente puede disfrutar la observación de especies que en vida libre están en peligro de extinción, como los cocodrilos en las diferentes etapas de su vida, hasta alcanzar tallas de 4 m de largo, conocer sus hábitos de vida, reproducción y alimentación.

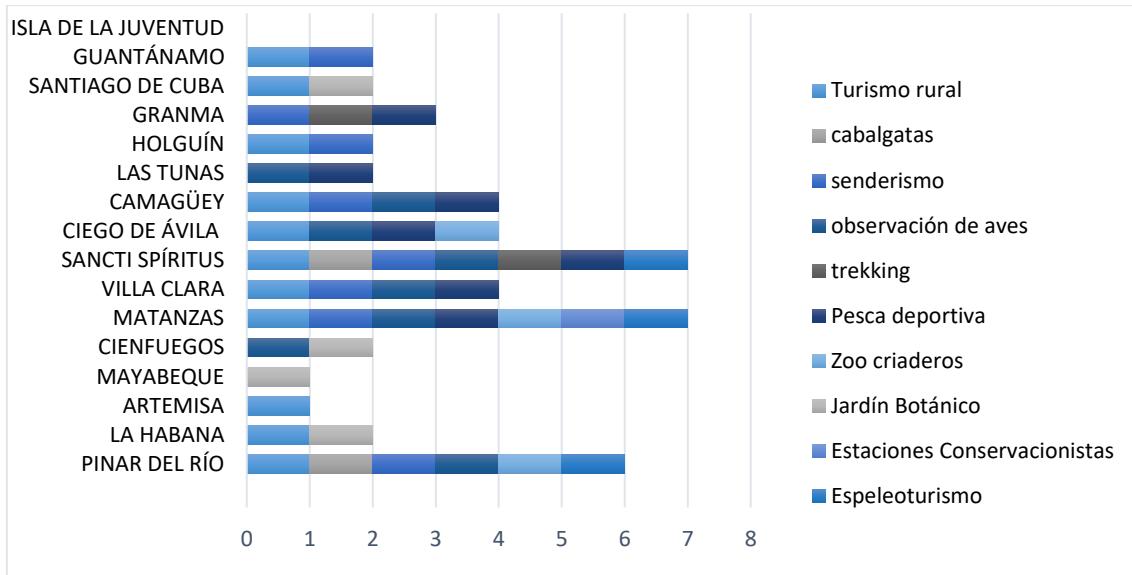
ECOTUR S.A ofrece también actividades de pesca deportiva. Se realizan principalmente en áreas marinas protegidas, y dado la importancia de este valioso ecosistema marino se desarrolla en la modalidad de captura y suelta, se ejecuta en agua salada y dulce. Cabe destacar, que cuentan para el desarrollo de la modalidad con medios tecnológicos y personal calificado, así como embarcaciones especializadas.

De igual modo, ofrecen la modalidad de espeleoturismo. Se realizan recorridos que proporcionan la oportunidad de disfrutar la maravillosa aventura de observar caprichosas formas del relieve subterráneo con sus singulares bellezas, y de apreciar la flora y la fauna típica del lugar.

También, ofertan visitas a estaciones de conservación en cautiverio de especies de la fauna local y a herbarios. Las visitas pueden ser dirigidas a cualquiera de estos lugares en específico donde los guías especializados brindan toda la información referida a la ecología y hábitos de estas especies de Cuba.

La agencia ofrece la visita a estaciones conservacionistas; no obstante, su catálogo solo muestra la Estación de conservación en cautiverio de especies de la fauna local y el herbario de la Ciénaga de Zapata. Además, ofrecen recorridos a jardines botánicos, entre ellos: Jardín Botánico Nacional de La Habana; Jardín Botánico de Cienfuegos; Orquideario de Soroa; y el Jardín de los Helechos y Ave del Paraíso, ambos en Santiago de Cuba.

Al analizar la oferta turística de ECOTUR por provincias, la diversidad de la oferta de productos de naturaleza se concentra en las provincias del centro del país y en Pinar el Rio y Matanzas (figura 3).



**Figura 3.** Productos de naturaleza incluidos en el Catálogo de ECOTUR

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información del Catálogo, El turismo de naturaleza en Cuba de ECOTUR.

Por otra parte, la promoción del Grupo Empresarial de Flora y Fauna también incluye productos similares a los de ECOTUR, adicionando el buceo. Cabe destacar, que en las redes sociales de Flora y Fauna se comparten fotos y experiencias de usuarios a todo lo largo de Cuba, haciendo énfasis en el cuidado animal, también se observan publicaciones de eventos científicos relacionados con el turismo de naturaleza.

La distribución del producto se realiza fundamentalmente a través de agencias de viaje que lo venden como opcionales en paquetes turísticos. Existe muy poca presencia en Internet de los lugares de interés que se pretenden comercializar, lo que dificulta que el cliente conozca acerca de las ofertas y bellezas naturales que se encuentran en el destino.

A su vez, en Cuba no se han realizado estudios profundos y exhaustivos de la demanda de turismo de naturaleza, se conocen solamente los principales mercados que arriban a la Isla y consumen este tipo de producto segmentándolos únicamente de manera geográfica. a partir de un análisis de Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN), se podía afirmar que el interés por el turismo de naturaleza en Cuba, alcanzó en el 2023, el 11% de la demanda (MABRIAN, 2023).

## Resultados del cuestionario a expertos para evaluar el pilar Recurso Naturales

Los indicadores analizados que utiliza el FEM se complementan con elementos de carácter cualitativo que permiten evaluar la gestión turística relacionada con los recursos naturales del destino Cuba. Para ello, se aplica como herramienta el cuestionario que permite valorar elementos cualitativos, relacionados con el uso del patrimonio natural que fue aplicado a expertos del Programa Sectorial del MINTUR (Figura 4).

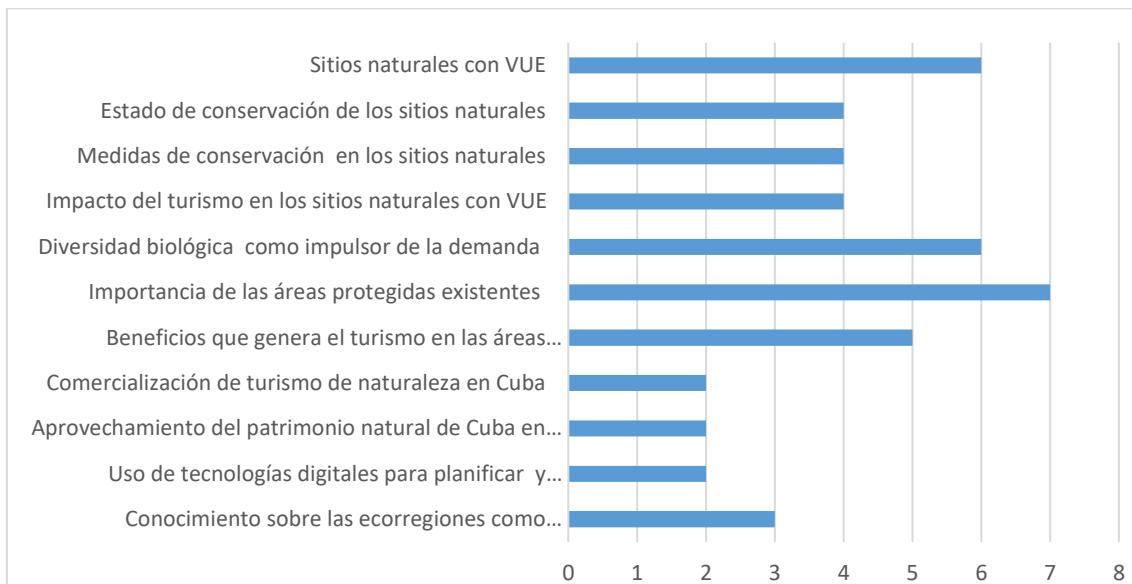


Figura 4. Evaluación del Pilar Recursos Naturales a partir del cuestionario aplicado a expertos

**Fuente:** Elaboración propia

Cuba tiene dos sitios declarados Patrimonio Mundial por la UNESCO (los Parques Nacionales Desembarco del Granma y Alejandro Humboldt). Al calcular los indicadores propuestos por el FEM (2022), el indicador relacionado con los sitios naturales del Patrimonio Mundial obtuvo una baja calificación de 3 puntos. Sin embargo, los expertos responden a la primera pregunta que consideran la cantidad de sitios naturales como muy bien (66,7%), excelente (16,7%) y bien (16,7%). Esta valoración positiva de los expertos puede estar fundamentada en la cantidad de áreas protegidas y parques nacionales de Cuba.

En relación al estado de conservación de los sitios naturales, el 50% de los expertos expresa que es buena; el 33,3% muy buena y solo el 16,7% regular; sobre las medidas de conservación de los sitios naturales, el 50% las considera efectivas, el 33% bastante efectivas y el 16,7% poco efectivas.

De manera general, el impacto del turismo en los sitios de VUE en Cuba fue valorado como mínimo (50%); el 33,3% lo clasifica como moderado y el 16,7% como significativo.

Por otra parte, la diversidad biológica es considerada como muy importante para impulsar la demanda del turismo de naturaleza por el 50% de los encuestados, mientras el 33,3% la considera significativa y el 16,7% moderado.

Los expertos consultados reconocen la importancia de las áreas protegidas existentes en Cuba para la conservación del patrimonio natural (83,3% la valoran como muy importante; y el 16,7% como importante). A su vez, se reconoce los beneficios que puede generar el turismo en las áreas protegidas. Sin embargo, las respuestas a esta pregunta se encuentran más divididas: el 83,3% lo consideran muy importante, bastante importante o importante. Mientras el 16,7% restante valora los beneficios como insignificantes.

Con relación a la gestión y el aprovechamiento del patrimonio natural, los expertos indican la existencia de problemas relacionados con la comercialización del turismo de naturaleza y la forma en que se aprovecha el patrimonio natural. En cuanto a la comercialización, el 50% la valora como mala; el 33,3% como regular y solo el 16,7% como bien. Por su parte, el aprovechamiento del patrimonio natural en el diseño de productos de naturaleza es valorado por todos los expertos entre regular (66,7%) y mal (33,3%).

Lo mismo sucede con el uso de las tecnologías digitales para planificar y reservar viajes de turismo de naturaleza. Las respuestas indican en este caso que es regular en el 33,3% de los casos y es valorada de mal por el 66,7%.

También, se obtienen calificaciones bajas sobre el nivel de conocimiento de las personas sobre las ecorregiones como atractivos turísticos. En este caso, el 50%

responde que es bajo; el 33,3% muy bajo y el restante 16,7% lo identifica como medio.

Al preguntar a los expertos por las acciones que se pueden implementar en Cuba para fomentar el turismo de naturaleza, se propusieron acciones relacionadas fundamentalmente con: la demanda, estudios de mercado, diseño de productos de naturaleza, mejora de la gestión relacionada con el turismo de naturaleza, la capacitación y la creación de competencias de gestores y actores locales. Asimismo, se incluyen acciones relacionadas con la planeación estratégica desde los territorios y estrategias de comunicación vinculadas con el turismo de naturaleza.

Como se aprecia, el producto de naturaleza se encuentra en una situación desfavorable, pues no se explotan al máximo sus potencialidades, se necesitan estrategias que impulsen el desarrollo de la modalidad que cuenta con muchas oportunidades para ubicarse entre las más demandadas por los clientes que visitan el destino.

### Evaluación del pilar Recursos Naturales

Para la evaluación del pilar, se calcularon cuatro de los indicadores propuestos por la metodología del FEM: Número de sitios naturales del Patrimonio Mundial, Total de especies conocidas en la Lista Roja de la UICN, Áreas protegidas totales en km<sup>2</sup> y Número de ecorregiones terrestres y de agua dulce.

Las calificaciones otorgadas a los indicadores muestran resultados favorables en relación a las ecorregiones, la cantidad de especies y las áreas protegidas. Al evaluar, la cantidad de sitios naturales del Patrimonio Mundial, solo alcanza una puntuación de tres, esta evaluación contrasta con la valoración de los expertos en el cuestionario. Esto se debe a que el indicador solo incluye los sitios reconocidos por la UNESCO, cuando Cuba posee otros sitios de valor natural. Es por ello, que en el cuestionario sí se reconoce la importancia del patrimonio natural y se le asignan altos valores.

Por otro lado, la imposibilidad de calcular el indicador de demanda digital de turismo de naturaleza, no permite realizar una evaluación general. No obstante, los resultados del cuestionario aplicado muestran valoraciones positivas del

patrimonio natural y su estado de conservación; así como de la efectividad de las medidas de conservación en los sitios naturales. La diversidad biológica y las áreas protegidas son consideradas muy importantes como impulsores de la demanda turística y generadoras de beneficios para el país.

Considerando el cuestionario y los indicadores cuantitativos se estimó la posición competitiva de Cuba que ocupa la décima posición por países en la región de Las Américas. Destacan por la diversidad de paisajes, la flora y la fauna, países con mejores puntuaciones: México, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Colombia, Perú, Venezuela, Argentina y Ecuador (Figura 5).

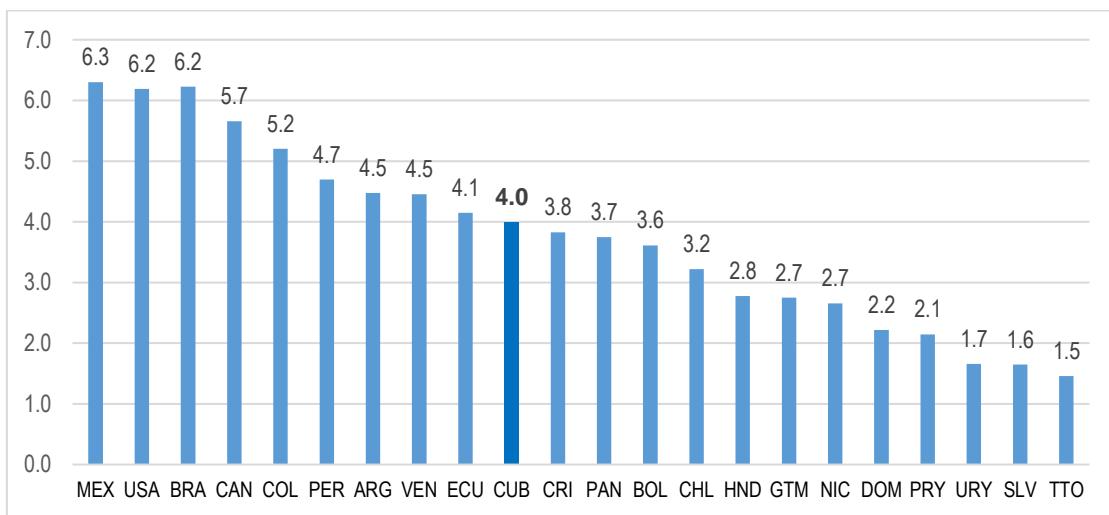


Figura 5. Estimación del Pilar Recursos Naturales por países de la región de Las Américas.

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que, aunque las evaluaciones correspondientes a otras islas del Caribe como Puerto Rico, Jamaica, Bahamas, Haití, Dominica o Santa Lucía, no se incluyen en el reporte del FEM, la posición competitiva de Cuba en relación al Caribe Insular sería ventajosa. Esto se puede afirmar debido a los indicadores que se utilizan, en los que Cuba destaca para su extensión territorial, su diversidad biológica y su patrimonio natural.

### Discusión de los resultados.

A nivel global las actividades que más han recuperado el turismo en el 2023 alcanzando niveles sin precedentes son las relacionadas con el estilo de vida

---

activo, la naturaleza y el bienestar. En Cuba la perspectiva de uso turístico del patrimonio natural se ha ido fortaleciendo en los últimos años, el país reconoce la importancia de aprovechar de manera sostenible sus recursos naturales para diversificar su oferta turística y promover el desarrollo.

Muestra de lo anterior, es que en noviembre del 2021 por acuerdo del Consejo de Ministros se aprobó el primer Geoparque de Cuba, Viñales. Famoso por su valle escoltado por mogotes, al que se ha sumado recientemente la propuesta de un segundo en La Gran Piedra, en Santiago de Cuba y se estudia la posibilidad de proponer un tercer en la Sierra de Cubitas en Camagüey. Las particularidades geomorfológicas, ecológicas, climatológicas y paisajísticas les confieren a estos espacios un alto valor en el fomento del turismo. Son zonas geográficas unificadas, en la que se gestionan sitios y paisajes de importancia geológica, con un concepto holístico de protección-educación-desarrollo sostenible, en el que se utiliza el patrimonio geológico en conexión con el patrimonio natural y cultural del sitio.

Cuba también trabaja por incluir tres sitios naturales en el Patrimonio Mundial: el Parque Natural Ciénaga de Zapata, el Sistema Espeleolacustre, El Parque Nacional Caguanes y el Sistema Arrecifal del Caribe cubano que incluye a Jardines de la Reina, Punta del Este, Punta Francés y Guanahacabibes.

Por otra parte, en el contexto actual se avanza en el proceso de actualización del modelo económico cubano, y esto ha propiciado cambios en los modelos de gestión con un marcado enfoque territorial. En este sentido, se impulsan desde el Consejo de Ministros, medidas para promover el turismo de naturaleza, rural y sostenible y el desarrollo de productos, bajo modalidad de proyectos de desarrollo local que se autofinancien. Los elementos expuestos, demuestran el interés que despierta el patrimonio natural y que existe una voluntad política por avanzar en este camino.

No obstante, los principales problemas detectados en el estudio están relacionados con la gestión del turismo de naturaleza, la insuficiente promoción de los atractivos y productos ofertados en el destino, el bajo uso de las tecnologías, la ausencia de datos y estudios de demanda que permitan robustecer la oferta turística y aprovechar el patrimonio natural.

## PROPUESTA DE ACCIONES

Cuba debe velar por preservar las ventajas que, desde el punto de vista comparativo, le dan sus recursos naturales. En este sentido, debe mantener la proporción de sus áreas protegidas y trabajar en su conservación; perfeccionar la oferta turística y diversificarla, haciendo énfasis en la biodiversidad. Especial atención debe prestarse a la comercialización y al diseño de los productos de naturaleza, de manera que el patrimonio natural pueda constituir un impulsor de la demanda turística.

Como resultado del estudio se identificaron oportunidades y desafíos para mejorar la competitividad del destino cubano en cuanto a la situación de los recursos naturales. A partir de los resultados obtenidos, se recomiendan al MINTUR varias acciones:

- Realizar estudios de mercado que permitan mejorar la relación oferta-demanda del turismo de naturaleza, y diseñar productos de naturaleza acordes a las nuevas tendencias de la demanda.
- Diversificar los gestores y capacitarlos desarrollando competencias para el turismo de naturaleza y la interpretación del patrimonio natural.
- Diseñar productos y estrategias de comercialización haciendo uso de las tecnologías; destacando el valor, importancia y dimensión del patrimonio natural.
- Identificar a nivel local los recursos naturales, que permitan lograr sinergias con el desarrollo de la comunidad estableciendo alianzas.
- Otorgar protagonismo a los territorios, y maximizar ingresos para los gestores de las áreas en lugar de los prestatarios.

## CONCLUSIONES:

- El análisis de los indicadores relacionados con los recursos naturales será útil para la formulación de políticas públicas y estrategias enfocadas a la gestión sostenible del destino Cuba, permitirá acciones de mejora para

aprovechar adecuadamente los recursos naturales y diversificar la oferta turística.

- Las principales limitaciones relacionadas con la gestión del turismo de naturaleza apuntan a que deben desarrollarse acciones relacionadas con el diseño de productos, estudios de demanda y diversificación de la oferta.
- El estudio concluye con la propuesta de líneas de acción para el uso sostenible del entorno natural como elemento diferenciador en el destino. Se proponen enfoques participativos y coordinación de acciones para planificar y gestionar el desarrollo turístico, en los espacios naturales, desde lo local, propiciando alianzas y cooperaciones entre agentes públicos, privados y comunitarios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Córcoles, R. (2011). Análisis de la competitividad del destino turístico Holguín. [Tesis de licenciatura, Universidad de Holguín]. <http://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/4885>
- Isa, S., Ariyanto, H. y Kiumarsi, S. (2020). The effect of place attachment on visitors' revisit intentions: evidence from Batam. *Tourism Geographies*, 22(1), 51–82. <https://doi.org/10.1080/14616688.2019.1618902>
- Juffe, D., Burgess, N.D., Bingham, H., Belle, E., De Lima, M., Deguignet, M., Bertzky, B. y Lewis, E. (2014). Protected Planet Report 2014
- Mabrian (2023). Sistema de Inteligencia Turística del Ministerio de Turismo de Cuba. MINTUR.
- Mancina, C. A. y Cruz, D. D. (Eds.). (2017). Diversidad biológica de Cuba: métodos de inventario, monitoreo y colecciones biológicas. AMA
- Martínez, F. (2020). Los modelos de competitividad de destinos turísticos como referentes para evaluar la competitividad de los pueblos mágicos. *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*, (39), 387-409. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i39.9166>
- Mittermeier, R. A., Turner, W. R., Larsen, F.W., Brooks, T.M. y Gascon, C. (2011). Global Biodiversity Conservation: The critical role of hotspots.

[https://doi.org/10.1007/978-3-642-20992-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-20992-5_1)

Oficina Nacional de Estadística e Información. (2022). Anuario Estadístico de Cuba 2021.

Olson, D. M., Dinerstein, E., Wikramanayake, E. D., Burgess, N. D. y Kassem, K. R. (2001). Terrestrial Ecoregions of the world. <http://worldwildlife.org>

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

Ruiz, I. (2019). Las Áreas Protegidas de Cuba. Centro Nacional de Áreas Protegidas.

Serrano, A. M., Montoya, L. A. y Cazares, I. (2018). Análisis de la sostenibilidad y competitividad turística en Colombia. Gestión y Ambiente, 21(1), 99-109.  
<https://doi.org/10.15446/ga.v21n1.69395>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2022). *Lista del Patrimonio Mundial*. <https://whc.unesco.org/en/>

World Economic Forum (WEF). (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*.  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_Development\\_Index\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf)

## 2.3 VALORACIÓN DEL PILAR RECURSOS NO RELACIONADOS CON EL OCIO EN EL DESTINO TURÍSTICO LA HABANA

### Autoras:

*MSc. Ailim Sánchez Fernández*, Profesora Asistente, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana, [ailim931204@gmail.com](mailto:ailim931204@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0009-5065-2326>

*MSc. Rebeca Olivera Elosegui*, Profesor Auxiliar, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana, [rolivera@ftur.uh.cu](mailto:rolivera@ftur.uh.cu),  
<https://orcid.org/0000-0002-6207-510X>

*Lic. Lorena Díaz Rius*, Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana,  
[riuslorena4@gmail.com](mailto:riuslorena4@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0008-0041-7849>

### RESUMEN

Los Recursos no Relacionados con el Ocio se consideraron como pilar para el subíndice Impulsores de la Demanda de Viajes y Turismo en la nueva versión del Índice de Competitividad, publicada en 2021. El nuevo Pilar consta de cuatro indicadores: Presencia de ubicaciones de las oficinas centrales de Forbes Global 2000, Presencia de ciudades globales, Número de universidades destacadas y Demanda digital de Turismo no relacionado con el Ocio. La Habana es el destino turístico más importante de Cuba y campo de estudio con el objetivo de valorar el Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio para el desarrollo del Turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions). Los resultados de la investigación mostraron que, en términos de indicadores, La Habana no cumplió con los estándares exigidos, por lo que su presencia en los rankings internacionales fue baja. A partir de los resultados, se plantearon propuestas de mejora para contribuir al reconocimiento y posicionamiento de La Habana como destino de eventos.

**Palabras Claves:** Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio; Indicadores; La Habana; Turismo MICE.

### ABSTRACT

Non-Leisure Resources were considered a pillar for the Travel & Tourism Demand Drivers sub-index in the new version of the Competitiveness Index, published in 2021. The new Pillar consists of four indicators: Presence of Forbes Global 2000 Headquarters Locations, Presence of Global Cities, Number of Featured Universities, and Digital Demand for Non-Leisure Tourism. Havana is Cuba's most important tourist destination and a field of study for the purpose of assessing the Non-Leisure Resources Pillar for the development of MICE (Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions) Tourism. The results of the research showed that, in terms of indicators, Havana did not meet the required standards, which is why its presence in international rankings was low. Based on the results, proposals for improvement were put forward to contribute to the recognition and positioning of Havana as an events destination.

**Keywords:** Non-Leisure Resources Pillar; Indicators; Havana; MICE Tourism.

## INTRODUCCIÓN

El Turismo se comprende como un fenómeno económico y socio-cultural, proveedor de relaciones humanas, que supone el desplazamiento de personas hacia un lugar distinto a su residencia habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, cuyas motivaciones distan de ser actividades lucrativas. Actualmente, los actores inmersos en la actividad turística se enfrentan a las tendencias cambiantes de los clientes, que han devenido más exigentes en cuanto a la calidad y la personalización de los servicios.

En ese contexto, las tendencias actuales de la demanda a nivel internacional y el hecho de que la actividad turística no está exenta de los efectos de la crisis económica mundial, impulsan aceleradamente el desarrollo de nuevas iniciativas en el Turismo contemporáneo. Esto plantea un desafío para los destinos y exige una vertiginosa y eficiente adaptabilidad al mercado.

La capacidad de un destino turístico para utilizar sus recursos de forma eficaz y eficiente a medio y largo plazo se conoce como ventaja competitiva. Un destino turístico puede contar con una amplia variedad de recursos y, sin embargo, no ser tan competitivo como otro destino que cuente con pocos recursos turísticos, pero que los emplee de forma más eficaz y eficiente.

Para Crouch y Ritchie (2000), la competitividad de los destinos turísticos no es más que "la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social". Siendo así, se puede establecer que la competitividad turística se relaciona directamente con la habilidad del destino para mantener su posición en el mercado turístico, añadiendo valor a los productos turísticos, en una perspectiva de sostenibilidad.

En la competitividad turística las condiciones del territorio son fundamentales, pues contribuye a una mejor imagen y posicionamiento, además se debe tener en cuenta la capacidad de gestión de los empresarios y agentes institucionales en materia de promoción, comercialización y calidad de los servicios prestados, encargados de su planificación y desarrollo (Garcés, Sarmiento & Paneca; 2018).

Teniendo en cuenta las consideraciones aportadas a esta compleja temática, en los últimos años ha devenido de gran interés el desarrollo de una actividad turística sostenible. De ahí que, por esas razones, puede afirmarse que la celebración de eventos puede convertirse en un elemento diferenciador de la competencia.

Dada la sostenibilidad que ofrece esta modalidad, se puede definir que la Competitividad de los eventos radica en la capacidad de esta tipología de producto turístico de emplear eficientemente los recursos, de forma tal, que dinamiza el destino-sede y lo haga superior a su competencia. Asimismo, se relaciona con la capacidad de un destino para atraer y satisfacer las necesidades, tanto de organizadores como participantes de eventos, generando impactos positivos en términos económicos, culturales y sociales.

La medición de la competitividad turística en el mundo tiene sus inicios con el Monitor de Competitividad del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) publicado de 2001 a 2004. Con él se pretendía medir las condiciones bajo las cuales los países ofrecían un entorno adecuado para la actividad del turismo y de los viajes (...) Para su medición se utilizaron ocho grandes grupos de indicadores: competitividad de precios, factor humano, infraestructuras,

---

medioambiente, tecnología, factor humano en la industria turística, apertura y desarrollo social (Sánchez, 2023)

No obstante, a pesar de los esfuerzos el Monitor parecía estar limitado por lo que la WTTC decide unir sus iniciativas con el World Economic Forum (WEF) a fin de asegurar la participación de otras organizaciones y contar con datos más confiables y actualizados. De esta forma surge el Índice de Competitividad de Turismo y Viajes o Travel and Tourism Competitiveness Index, (TTCI) publicado primera vez en 2007 y cubrió 124 países. Su construcción es el resultado de valoraciones en tres categorías o subíndices generales: 1) El marco regulatorio del sector turístico, 2) el ambiente de negocios e infraestructura del sector turístico, y 3) los recursos humanos, culturales y naturales para el sector turístico.

Sobre esa base, surge el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo (Travel and Tourism Development Index, TTDI, como se le conoce en inglés) como una mejora de lo que en 15 años se ha conocido como Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (Travel and Tourism Competitiveness Index, TTCI) y sus datos no son comparables. El actual índice, con una periodicidad bienal, mide y compara el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible y resiliente del sector de viajes y Turismo para 117 países.

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

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

En particular, el cuarto subíndice es Impulsores de la Demanda de Viajes y Turismo, que hace referencia a aquellas razones por las cuales las personas

---

vian. Los pilares dentro de este subíndice son Recursos Naturales, Recursos Culturales y Recursos no Relacionados con el Ocio.

Este último merece especial atención; y es que su competitividad radica en la orientación hacia la diferenciación del producto y la reducción de los costos, donde tanto la tecnología como la capacidad de innovación son factores claves. Igualmente, la importancia de este pilar se manifiesta en la capacidad del destino turístico para ofrecer y mantener infraestructuras y servicios que no están directamente ligados al aspecto recreativo del Turismo, pero que son fundamentales para la experiencia general del viaje. La competitividad de este pilar puede influir en la atracción de turistas, la fidelización de clientes satisfechos y el desarrollo sostenible de la actividad turística en el destino.

A nivel internacional, el Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio se evalúa a partir cuatro indicadores: 1- Presencia de ubicaciones de las oficinas centrales de Forbes Global 2000, 2- Presencia de ciudades globales, 3- Número de universidades destacadas, y 4- Demanda digital de Turismo no relacionado con el ocio.

En el caso específico de Cuba, una revisión en la web permite aseverar que en el destino- país existen insuficientes investigaciones sobre los elementos que inciden en la competitividad, tanto del destino como de las organizaciones (Cruz Bracho et al., 2021).

Al mismo tiempo, se carecen de procedimientos o herramientas que permitan evaluar cada uno de los componentes que pueden definir este nivel de competitividad para al mismo tiempo realizar comparaciones con otros destinos de la región y, por ende, diseñar estrategias que permitan mejorar la situación del país en el mercado internacional (Armstrong, Hernández & Vázquez; 2023).

Específicamente en La Habana, se distinguen Recursos no Relacionados con el Ocio, pero si se toman en cuenta los indicadores a través de los cuales se mide el comportamiento de este pilar a nivel internacional, se perciben debilidades. Es necesario destacar que se referencia a La Habana por ser el campo objetivo de la investigación, pero indistintamente se hace mención a Cuba porque a nivel de país también se aprecian limitaciones.

En cuanto al primer indicador Presencia de ubicaciones de oficinas centrales de Forbes Global 2000, no hay empresas cubanas relacionadas con el Turismo que estén presentes en la lista de Forbes Global 2000. El ranking de Forbes Global 2000 generalmente destaca a las empresas más grandes a nivel mundial, y la presencia de empresas cubanas en esta lista es limitada debido a las restricciones comerciales y financieras que han afectado a Cuba.

Por otra parte, el segundo indicador Presencia de ciudades globales, según la bibliografía consultada, se ha determinado que en el contexto de la teoría de las "ciudades globales", que se refiere a centros urbanos que desempeñan un papel significativo en la economía mundial y están altamente conectados a nivel internacional. La falta de integración de Cuba en la economía global debido a diversas razones políticas y económicas ha limitado su presencia en este tipo de clasificaciones.

Sin embargo, ciudades como La Habana, la capital de Cuba, pueden tener ciertos elementos que las vinculan con la economía global, especialmente en el ámbito del turismo y la cultura. Aunque no se considere "ciudad global" en el sentido estricto del término, algunas ciudades cubanas pueden tener influencia internacional en sectores específicos.

Igualmente, a partir del análisis de fuentes secundarias provenientes de Internet se ha comprobado que referente al tercer indicador Número de universidades destacadas, La Habana, como capital de Cuba, alberga varias instituciones educativas destacadas, incluyendo universidades reconocidas a nivel nacional e internacional. Estas universidades desempeñan un papel importante en la educación superior y la investigación en el país.

Según el Anuario Estadístico de Cuba 2022 emitido por la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI, 2023), el número exacto de universidades en La Habana es 38, de las cuales 22 pertenecen al Ministerio de Educación Superior y 16 al Ministerio de Salud Pública. Estas instituciones educativas ofrecen una amplia gama de programas docentes e investigaciones, cada una con su propio enfoque académico y contribución al panorama educativo del país.

Algunas de las universidades más reconocidas en La Habana incluyen: la

Universidad de La Habana -fundada en 1728, es una de las instituciones educativas más antiguas del continente americano y una de las más prestigiosas de Cuba-, y la Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría" -conocida como CUJAE-, es una institución líder en ingeniería y tecnología.

Finalmente, en cuanto al cuarto indicador se percibe que la demanda digital de Turismo no relacionado con el ocio está creciendo. Esto incluye viajes de negocios, Turismo académico y científico-técnico. La tecnología ha facilitado que las personas busquen y reserven servicios turísticos específicos para sus necesidades, más allá del ocio tradicional. En este sentido, la capital cubana atrae a viajeros por razones comerciales, educativas, médicas y culturales, lo que genera una demanda digital para servicios específicos relacionados con estas áreas. La facilidad de acceso a la información y la posibilidad de reservar servicios en línea han contribuido al crecimiento de este tipo de demanda en destinos como La Habana.

Paralelamente, La Habana se muestra como el más importante destino turístico del país, donde se ha desarrollado una sólida infraestructura turística, con la intención de desplegar una actividad turística sostenible y más competitiva y acrecentar el número de arribos de visitantes motivados por los recursos y atractivos que se ofrece. Asimismo, en la capital prevalecen recursos con potencialidades para el desarrollo de eventualidades académicas, científicas, técnicas y otras actividades no relacionadas con el ocio.

No obstante, en términos de indicadores el destino no cumple con los estándares que se exigen, lo que ha implicado que, su baja presencia en los rankings internacionales; mientras, por otro lado, las investigaciones realizadas referentes a esta temática son insuficientes.

## DESARROLLO

El Turismo, que involucra la organización de eventos y reuniones, ha destacado como un segmento que ha captado miradas e interés. Denominado a nivel internacional como MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) (Perlaza et al., 2015) es generalmente conocido como un nicho relacionado con viajes de trabajo, donde se incluyen diversos eventos como: congresos,

---

convenciones, capacitaciones, entre otros (Tinarejos, 2012), cuyos participantes también aprovechan para conocer y disfrutar atractivos de la localidad, al ser viajeros que se caracterizan por su alto presupuesto (Katsitadze y Natsvlishvili, 2017).

Según Bassotti et al. (2019), el Turismo MICE es creador de un importante impacto económico en los destinos. Tal es así que, genera posicionamiento de marca del destino y proyecta imagen de serenidad y profesionalidad; así como genera impacto en más sectores de actividad que el turismo vacacional. Asimismo, promueve el desarrollo intelectual, educativo y cultural de la comunidad profesional local, genera oportunidades comerciales y de colaboración, incentiva la atracción de inversiones internacionales y desarrolla o mejora infraestructuras locales de las que también se beneficia la comunidad de acogida.

Paralelamente, desestacionaliza la demanda turística y mejora la ocupación en temporada baja, en destinos urbanos complementa perfectamente al segmento vacacional y atrae un turista de perfil alto, cuyo gasto medio es de tres veces mayor que el generado por un turista vacacional (Sánchez, 2021).

Más allá de lo económico, las reuniones y eventos dejan un legado tanto para el destino como para la comunidad receptora; es decir, el valor que les genera a los participantes en esas reuniones, en la comunidad científico- técnica, en el sector empresarial y en la población del destino. Igualmente, las reuniones y eventos pueden incidir en la transformación de la economía local considerablemente, al suponer una herramienta ideal para mejorar la competitividad del sector profesional local y del destino en general (Bassotti et al., 2019).

Por esas razones, el Turismo MICE se muestra como nicho de mercado importante para cualquier destino que quiera mejorar su competitividad. Dada la sostenibilidad que ofrece esta modalidad, se puede definir entonces que la Competitividad del MICE radica en la capacidad de esta tipología de producto turístico que se presenta como fórmula creativa e innovadora, empleando

eficientemente los recursos, de forma tal que dinamiza el destino-sede y lo hace superior a su competencia.

### **Índice de Competitividad de Viajes y Turismo e Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo.**

En el 2022 WEF publica el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo (en inglés: Travel and Tourism Development Index, TTDI). El nuevo Índice, según Iacovoni (2022) sirve como herramienta de evaluación comparativa estratégica para los responsables políticos, las empresas y los sectores complementarios; ayuda a avanzar en el desarrollo futuro del Sector, al proporcionar información muy útil sobre las fortalezas y áreas de desarrollo de cada país/economía, con el fin de mejorar su gestión y potencial. Es, además, una plataforma para comprender y anticipar las tendencias y los riesgos emergentes en el Sector turístico, y acelerar nuevos modelos que aseguren la longevidad de este sector.

Este índice proporciona información única sobre las fortalezas y áreas de desarrollo de cada país para respaldar sus esfuerzos y para así mejorar el crecimiento a largo plazo de su sector en una manera sostenible y resistente. La mayoría de los datos para el TTDI son datos estadísticos de organizaciones internacionales, y el resto se basa en datos de encuestas de la Encuesta de Opinión Ejecutiva Anual del Foro Económico Mundial.

### **Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio y sus indicadores.**

El Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio integrado en el cuarto subíndice *Impulsores de la Demanda de Viajes y Turismo* resulta importante como medidor de competitividad, pues muchos países han apostado por el desarrollo del Turismo MICE como impulsor de su Sector turístico y economía, en general; además, es un nicho de mercado del Turismo especializado que requiere de recursos, infraestructuras y equipamientos cruciales para su implementación.

En general, el Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio (en inglés Non-Leisure Resources), según WEF (2022), mide la magnitud y el atractivo de factores que manejan los negocios y otros viajes no recreativos, lo que cuenta para una parte significativa de los ingresos y ganancias de los Viajes y el Turismo (T&T). Se ha incluido la presencia de grandes corporaciones multinacionales y

ciudades que están altamente integradas en la economía global como representantes de los viajes de negocio. Mientras tanto, el número y calidad de las universidades de un país juegan un papel importante en la atracción de viajes académicos. Por último, las búsquedas en línea relacionadas con viajes de negocio, académicos y médicos, también se miden para implicar un interés global en los recursos no relacionados con el ocio de un país.

En particular, este Pilar consta de cuatro indicadores para su medición: 1- Presencia de ubicaciones de las oficinas centrales de Forbes Global 2000 (Presence of Forbes Global 2000 HQ locations), 2- Presencia de ciudades globales (Presence of global cities), 3- Número de universidades destacadas (Number of top universities), y 4- Demanda digital de Turismo no relacionado con el ocio (Non-leisure Tourism digital demand).

El primer indicador Presencia de ubicaciones de las oficinas centrales de Forbes Global 2000 se comporta a nivel internacional como un marcador de la actividad económica y empresarial en distintos países y ciudades alrededor del mundo. Las oficinas centrales de las empresas listadas en el Forbes Global 2000 suelen ubicarse en áreas que son consideradas como centros financieros y de negocios a nivel global (The Global 2000, 2023). La presencia de estas oficinas centrales en un país o ciudad puede reflejar la atracción de inversiones, la estabilidad económica, la infraestructura financiera, la mano de obra calificada, entre otros factores; al mismo tiempo, puede influir en la imagen y reputación internacional de un país como destino para hacer negocios (Forbes Global 2000 List 2023, 2024). Por lo tanto, internacionalmente, el indicador es utilizado para evaluar la importancia y relevancia de un país o ciudad en el contexto de los negocios, así como para identificar tendencias en la distribución geográfica de las sedes empresariales a lo largo del tiempo.

En cuanto al indicador Presencia de ciudades globales, este puede tener un impacto significativo en su comportamiento a nivel internacional. Las ciudades globales suelen ser centros financieros, culturales, tecnológicos y comerciales de gran importancia, por lo que su presencia en un destino turístico puede influir en varios aspectos del Turismo como la atracción de turistas de negocios que viajan por motivos comerciales, como reuniones, conferencias, negociaciones y

---

eventos corporativos; así como también, este tipo de ciudades suelen tener conexiones directas con numerosos destinos internacionales a través de aeropuertos importantes y redes de transporte avanzadas, lo que puede facilitar la llegada de turistas internacionales al destino (Ciudad Global, [s.f.]).

Por su parte, a nivel mundial, el tercer indicador Número de universidades destacadas en un destino turístico puede influir de diversas maneras en el comportamiento y la percepción de ese destino como atractivo turístico. Es decir, la presencia de universidades destacadas puede indicar un alto nivel de desarrollo académico e intelectual en el destino, lo que a su vez puede atraer visitantes interesados en la cultura, la educación y la investigación, los cuales podrían participar en conferencias, simposios o programas académicos especiales, contribuyendo al Turismo de negocios y académico. Igualmente, Meneses (2023) prevé que la calidad de las universidades en un territorio puede influir en la percepción de seguridad, infraestructura y calidad de vida, lo que puede atraer a estudiantes internacionales, profesores y académicos que podrían convertirse en visitantes a largo plazo o residentes temporales. Paralelamente, podría fomentar el desarrollo de eventos culturales, artísticos o científicos como atractivo para visitantes interesados en este tipo de actividades. En resumen, puede influir en el perfil del turismo que atrae, así como en la percepción global del destino como un lugar de interés cultural, educativo e intelectual.

Por último, el indicador Demanda digital de Turismo no relacionado con el ocio en un destino turístico puede proporcionar información valiosa sobre el interés y la actividad turística en ámbitos como los viajes de negocios, convenciones, conferencias, turismo médico y educativo.

Según lo expuesto por Ramón & Aranda (2020), a nivel internacional el comportamiento de este indicador se puede observar a través del análisis de datos digitales relacionados con búsquedas en línea, reservas de viajes y actividades, interacciones en redes sociales y participación en eventos virtuales o conferencias relacionadas con el Turismo no recreativo. La forma en que se manifiesta este indicador es importante para comprender las tendencias emergentes en el Turismo no recreativo, identificar oportunidades para el

---

desarrollo de infraestructura y servicios especializados, así como para evaluar el impacto económico y social de este tipo de turismo en un destino específico.

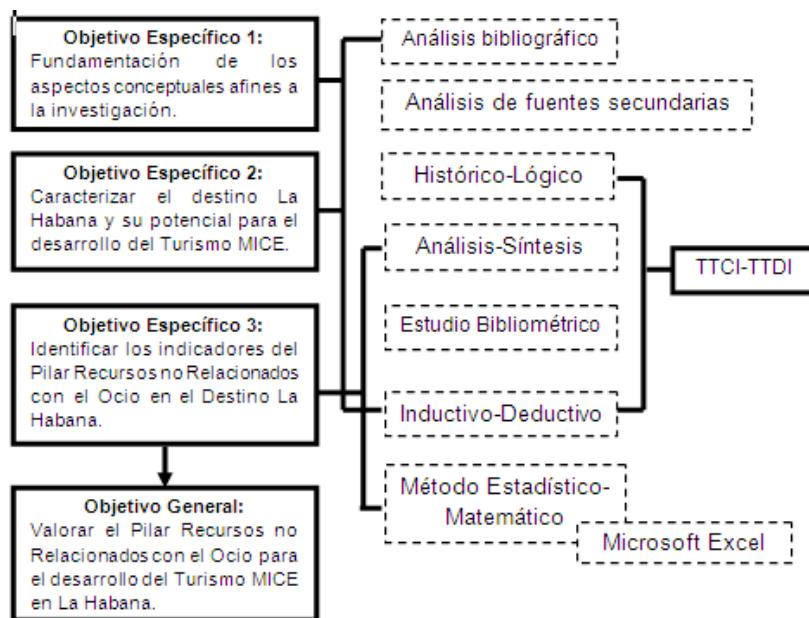
Finalmente, La Habana se muestra como el más importante destino turístico de Cuba, donde se ha desarrollado una sólida infraestructura turística, con la intención de desplegar una actividad turística sostenible y más competitiva y acrecentar el número de arribos de visitantes motivados por los recursos y atractivos que se ofrece. Asimismo, prevalecen recursos con potencialidades para el desarrollo de eventos académicos, científicos, técnicos y otras actividades no relacionadas con el ocio. No obstante, en términos de indicadores, el destino no cumple con los estándares que se exigen, lo que ha implicado que su presencia en los rankings internacionales sea nula; por consiguiente, si se toman en cuenta los indicadores a través de los cuales se mide el comportamiento de este pilar a nivel internacional, se perciben debilidades

### **Metodología aplicada**

La investigación consiste en un diagnóstico, con el propósito de servir como soporte a estudios posteriores acerca del Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio en La Habana. No obstante, también puede considerarse exploratoria, dado que se investiga y analiza información específica que no ha sido profundamente estudiada; por lo que, es un primer acercamiento para que posteriormente, se pueda desarrollar una investigación más detallada. La Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana en conjunto con otros organismos, han realizado múltiples investigaciones en aras de estudiar la competitividad del producto turístico cubano, pero con respecto al Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio –incorporado hace muy poco tiempo- este trabajo constituye el primer acercamiento y, en efecto, marca una pauta para posteriores estudios.

En cuanto a su carácter, es una investigación mixta, al combinar métodos cuantitativos y cualitativos en búsqueda de un análisis integral del objeto de estudio. Según R Sampieri (2006) este tipo de investigación implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos,

respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. Mientras que, los métodos cuantitativos aportan valores numéricos de encuestas, experimentos, entrevistas con respuestas concretas para realizar estudios estadísticos y ver cómo se comportan sus variables. Por consiguiente, el método de investigación cualitativa no descubre, sino que construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta observable.



**Figura 1.** Trayectoria Metodológica de la investigación.

**Fuente:** Elaboración propia.

## RESULTADOS

Para valorar el Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio en el Destino la Habana se hace un análisis de cada uno de los indicadores.

### Indicador 1: Presencia de ubicaciones de las oficinas centrales de Forbes Global 2000.

La lista Forbes Global 2000 es un ranking anual de 2000 empresas privadas en el mundo por la revista Forbes. A nivel internacional, el indicador se comporta como un marcador de la actividad económica y empresarial en distintos países y ciudades alrededor del mundo. El Global 2000 clasifica a las empresas por ventas, ganancias, activos y valor de mercado, con el mismo peso para las cuatro

variables. Constituye un indicador útil de cuáles son las principales empresas privadas en el mundo, pero es solo una interpretación, pues solo las empresas cotizadas en bolsa están en la lista; los resultados no son definitivos y cualquier cambio de criterios produciría una lista diferente (The Global 2000, 2023).

Las 2000 empresas de la lista representan en conjunto los 88 billones de dólares en valor de mercado, un aumento del 19% en el valor de mercado y registraron ligeros aumentos hasta un récord de 51,7 billones de dólares en ingresos, 4,5 billones de dólares en beneficios y 238 billones de dólares en activos (2024).

Las oficinas centrales de las empresas listadas en el Forbes Global 2000 suelen ubicarse en áreas que son consideradas como centros financieros y de negocios a nivel global. La presencia de estas oficinas centrales en un país o ciudad puede reflejar la atracción de inversiones, la estabilidad económica, la infraestructura financiera, la mano de obra calificada, entre otros factores; al mismo tiempo, puede influir en la imagen y reputación internacional de un país como destino para hacer negocios. Por lo tanto, internacionalmente, el indicador es utilizado para evaluar la importancia y relevancia de un país o ciudad en el contexto de los negocios, así como para identificar tendencias en la distribución geográfica de las sedes empresariales a lo largo del tiempo.

Por tanto, no hay empresas cubanas relacionadas con el Turismo que estén presentes en la lista de Forbes Global 2000. Este ranking generalmente destaca a las empresas más grandes a nivel mundial que cotizan en bolsa, y la presencia de empresas cubanas en esta lista es limitada debido a las restricciones comerciales y financieras que han afectado a Cuba. En ese sentido, los resultados de la encuesta realizada a los expertos evidenciaron que el 50% consideró que el comportamiento del indicador es nulo, mientras que un 10% opinó que era bajo, por ende, se considera que su presencia es casi nula en el destino. De ahí que, se podría decir que la presencia de este indicador no se evidenció en el destino La Habana y por lo tanto, no podría presentarse para evaluar la competitividad del Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio en el destino.

### **Indicador 2: Presencia de ciudades globales.**

Inicialmente, Ciudad global es un centro urbano que disfruta de importantes ventajas competitivas y que sirve como centro dentro de un sistema económico globalizado. El término tiene su origen en una investigación sobre ciudades realizada durante la década de 1980, que examinaba las características comunes de las ciudades más importantes del mundo. Sin embargo, a medida que se prestó mayor atención a los procesos de globalización durante los años siguientes, estas ciudades mundiales pasaron a ser conocidas como ciudades globales (Charnock, 2024).

El surgimiento de las ciudades globales se ha vinculado con dos tendencias relacionadas con la globalización: primero, la expansión del papel de las corporaciones transnacionales (ETN) en los patrones de producción global y, en segundo lugar, el declive de la producción en masa siguiendo líneas fordistas y el aumento concomitante de la producción flexible centrada en las áreas urbanas. Estas dos tendencias explican el surgimiento de redes de ciertas ciudades que atienden las necesidades financieras y de servicios de las ETN, mientras que otras sufren las consecuencias de la desindustrialización y no logran volverse "globales" (Charnock, 2024).

Las ciudades globales son aquellas que, por tanto, se convierten en puestos de mando y coordinación eficaces para las ETN dentro de una economía mundial en proceso de globalización. Estas ciudades también han asumido un papel de gobernanza a escala local y dentro de configuraciones más amplias de lo que algunos comentaristas han denominado "glocalización" de las instituciones estatales. Se refiere a procesos en los que ciertas funciones de organización y administración del Estado nacional han sido delegadas a la escala local. Un ejemplo de esto sería Londres, que desde la década de 1980 se ha consolidado su posición como centro bancario financiero global, desvinculado de la economía nacional (Charnock, 2024).

Por consiguiente, a partir del análisis de fuentes secundarias provenientes de Internet, se determinó que en el contexto de la teoría de las "ciudades globales", no se encontraron ciudades cubanas incluidas en esta categoría. La falta de integración de Cuba en la economía global debido a diversas razones políticas y económicas ha constituido una limitante para su presencia en este tipo de

clasificaciones. Por su parte, la encuesta realizada a los expertos arrojó que el comportamiento de este indicador para el 30% era nulo y el restante 30% es bajo, por ende, se considera que su presencia es casi nula en el destino.

Aunque La Habana, como capital de Cuba, pudiera tener ciertos elementos que la vinculen con la economía global, especialmente en el ámbito del Turismo y la cultura, no se considera una "ciudad global" en el sentido estricto del término; de ahí que, el indicador no se evidenció en el destino La Habana y, entonces, no podría tomarse en cuenta para medir la competitividad del Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio.

### **Indicador 3: Número de universidades destacadas.**

A lo largo de los años, las universidades han experimentado un impacto significativo en las ciudades donde se encuentren. Por un lado, atraen a estudiantes de diversas partes, lo que dinamiza la economía local, especialmente en áreas como el alojamiento, la restauración y el transporte. Por otro lado, las universidades suelen ser centros de investigación e innovación, lo que contribuye a fomentar el desarrollo tecnológico y atraer inversiones a la ciudad.

Igualmente, los centros de altos estudios contribuyen a la formación de capital humano altamente calificado, lo que puede beneficiar a la comunidad local por el aumento de profesionales cualificados en diversos campos y atraer empresas que buscan trabajadores con habilidades específicas, lo que impulsa el crecimiento económico y la creación de empleo en la ciudad. Otro impacto significativo resulta que las universidades suelen ofrecer programas de extensión, cursos de verano e invierno y actividades culturales abiertas al público, lo que permite el enriquecimiento de la vida cultural de la ciudad y la promoción del acceso a la educación y la cultura para todos aquellos interesados residentes y foráneos.

A nivel mundial, la cantidad de universidades destacadas en un destino turístico puede influir de diversas maneras en el comportamiento y la percepción de ese destino como atractivo turístico, al condicionar el perfil del turismo que atrae y la percepción global del destino como un lugar de interés cultural, educativo e

intelectual. Es decir, la presencia de universidades destacadas puede indicar un alto nivel de desarrollo académico e intelectual en el destino, lo que a su vez puede atraer visitantes interesados en la cultura, la educación y la investigación, los cuales podrían participar en conferencias, simposios o programas académicos especiales, contribuyendo al Turismo de negocios y académico.

Igualmente, Meneses (2023) prevé que la calidad de las universidades en un territorio puede influir en la percepción de seguridad, infraestructura y calidad de vida, lo que puede atraer a estudiantes internacionales, profesores y académicos que podrían convertirse en visitantes a largo plazo o residentes temporales. Además, podría fomentar el desarrollo de eventos culturales, artísticos o científicos como atractivo para visitantes interesados en este tipo de actividades.

Actualmente, según el Anuario Estadístico de Cuba 2022 emitido por la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI, 2023), el número exacto de universidades en La Habana es 38, de las cuales 22 pertenecen al Ministerio de Educación Superior y 16 al Ministerio de Salud Pública. Estas instituciones educativas ofrecen una amplia gama de programas docentes e investigaciones, cada una con su propio enfoque académico y contribución al panorama educativo del país.

Una de las universidades destacadas en el destino es la Universidad de La Habana (UH), que fue fundada en 1728. Es una de las instituciones educativas más antiguas del continente americano y una de las más prestigiosas de Cuba. Cuenta con una larga historia de contribuciones a la sociedad cubana y ha sido cuna de importantes personalidades de la política, la ciencia, la cultura y demás ámbitos. Es reconocida por su excelencia académica en diversas áreas como las humanidades, las ciencias sociales, las ciencias exactas y las ciencias naturales.

La UH ofrece una amplia variedad de oportunidades para el desarrollo académico de sus estudiantes; desde carreras tradicionales hasta programas más especializados, los estudiantes tienen la posibilidad de explorar sus intereses y adquirir conocimientos en diversas áreas del saber. Los estudiantes también tienen acceso a recursos como bibliotecas, laboratorios, centros de investigación y espacios culturales que complementan su aprendizaje y les

---

brinda las herramientas para su crecimiento académico y personal. Además de la excelencia académica, la institución fomenta la participación estudiantil en actividades extracurriculares, investigaciones, proyectos comunitarios y programas de intercambio internacional para enriquecer su formación y experiencia universitaria.

Por su parte, el hoy Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", en sus inicios Ciudad Universitaria José Antonio Echeverría (CUJAE), cuyas antiguas siglas continúan siendo utilizadas por su reconocimiento popular. Es una institución distinguida por su excelencia académica y su enfoque en la formación de profesionales altamente capacitados en el campo de la tecnología y la ingeniería. Desde su fundación en 1964, se ha destacado por su compromiso con la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico en Cuba y a nivel internacional.

La CUJAE ofrece una amplia gama de carreras y programas de posgrado en áreas como la arquitectura, la ingeniería civil, la electrónica, la informática y otras disciplinas relacionadas con las ciencias técnicas. Los estudiantes reciben una formación integral que combina conocimientos teóricos con experiencias prácticas, preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual. El Instituto cuenta con instalaciones modernas, laboratorios especializados y cuerpo docente altamente calificado que guía a los estudiantes en su proceso de aprendizaje y crecimiento académico. El centro también fomenta la participación en proyectos de investigación y colaboración con instituciones nacionales e internacionales para impulsar el desarrollo científico y tecnológico del país.

Por último, la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana (UCM-H) es una institución educativa de renombre en Cuba, especializada en la formación de profesionales de la salud en diversas disciplinas médicas. Fundada en 1976, cuenta con una larga historia y tradición en la educación médica y ha sido un pilar fundamental en el desarrollo del sistema de salud cubano. Es un centro de educación superior multi-campus con 12 facultades: nueve de Ciencias Médicas, una de Estomatología, una de Enfermería y una de Tecnología de la Salud. La institución cuenta con 57 programas de especialización, entre los cuales cuatro clasifican como especialidades básicas, 22 clínicas, 11 quirúrgicas, ocho

biomédicas, cinco estomatológicas, cuatro diagnósticas, dos de salud pública y uno de psicología. Cuenta con un cuerpo docente altamente calificado y con instalaciones modernas, que permiten a los estudiantes desarrollar su potencial académico y profesional.

El centro tiene como función primordial la formación académica e integral de alumnos en las distintas carreras en el pregrado. Los estudiantes reciben una formación integral que combina conocimientos teóricos con prácticas clínicas en hospitales y centros de salud, lo que les permite adquirir habilidades necesarias para ejercer con excelencia en el campo de la salud. En el posgrado, se encarga de la formación de especialistas y la superación de profesores, investigadores y otros profesionales propios y no propios del sector, a través de curso de postgrados, diplomados, maestrías y doctorados; cuenta con nueve Centros de Estudios de Postgrado que agrupan en su labor a prestigiosas instituciones provinciales y nacionales.

Asimismo, la institución se destaca por su enfoque en la investigación científica y la colaboración con otras instituciones nacionales e internacionales, para avanzar en el conocimiento médico y contribuir al bienestar de la sociedad. Tiene el encargo social de generar nuevos conocimientos a través del trabajo de investigación, cuyos resultados se revierten en la gestión docente-asistencial y la esfera de los servicios médicos del país y de países en desarrollo, donde los profesionales cubanos de la salud prestan sus servicios.

El destino La Habana es sede de varias instituciones educativas destacadas a nivel nacional y de universidades reconocidas también en distintos rankings internacionales al desempeñar un papel importante en la educación superior y la investigación en Cuba. En ese contexto, los rankings universitarios globales se han convertido en un referente de calidad del sistema de educación superior, constituyéndose en un factor relevante en la determinación de políticas y estrategias institucionales. Asimismo, la cantidad y variedad de rankings globales, nacionales y especializados en Estados Unidos, Europa y Asia han aumentado en los últimos años, generando un gradiente de calidad que ha devenido en "modelo normativo" con impactos en todo el orbe.

Según Serra et al. (2021), los rankings universitarios son construcciones

metodológicas que reúnen diferentes criterios, con los cuales se busca hacer homogénea la comparación entre instituciones de educación superior. Existe una diversidad metodológica y diferencias en la rigurosidad para definir categorías de análisis en los rankings que existen y que se generan en diferentes escenarios, razón por la cual, es relevante conocer qué criterios se miden y así poner en contexto los resultados.

De igual forma, Serra et al. (2021) expone que estos rankings tienen por objeto realizar una jerarquización de las instituciones de la educación superior basándose en parámetros que pretenden medir la calidad de la formación y de la investigación, la extensión universitaria, e influenciar positivamente a la comunidad y fortalecer el sector productivo mediante la transferencia del conocimiento, con el fin de informar a los estudiantes, a la opinión pública y a la sociedad en general.

De acuerdo con López (2023), cada uno de ellos observa, valora y emite "un lugar" desde diferentes ópticas. Algunos rankings internacionales reconocen a la Universidad de La Habana como una de las mejores de América Latina y el Caribe, permitiendo mejorar su posición a nivel mundial en el 2023. Por ejemplo: en el Scimago Institutions Rankings, la UH ocupa el primer lugar en Cuba y el 18 en Iberoamérica por producción científica en Scopus; en el QS World University Rankings, se encuentra dentro de los 500 mejores del orbe al ostentar el lugar 467, avanzando 43 lugares en comparación con el año 2022; mientras, en el URAP World Ranking logra el lugar 2140 a nivel mundial. Sin embargo, recientemente se reportó que en el QS World University Rankings, la UH descendió 200 lugares, por lo que su posición actual es el número 69.

En cuanto a la CUJAE, el QS World University Rankings la ubica entre los puestos número 1401+; igualmente, el QS World University Ranking: Latin America & The Caribbean y el Latin America University Ranking la sitúan entre las posiciones 201 y 250. Mientras tanto, la UCM-H, en el Scimago Institutions Rankings ocupa la posición número 2909.

Finalmente, teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, La Habana cuenta con varias instituciones de la educación superior destacadas. Por consiguiente,

el indicador sí se evidenció en el destino. Esto se comprobó, en primer lugar, a partir del reconocimiento y posicionamiento de las universidades en los rankings internacionales, resultados que se obtuvieron por el análisis de fuentes secundarias provenientes de Internet; y en segundo lugar, en la encuesta realizada hubo diversidad de criterios en cuanto al comportamiento del indicador, tal es así que el 20% considera que es casi nulo, mientras el 40% cree que es medio-alto su comportamiento; entonces, se puede decir que la presencia de este indicador es medio-alta, por lo que sí se evidenció en el destino La Habana.

#### **Indicador 4: Demanda digital de Turismo no relacionado con el ocio.**

De acuerdo con Tschopp (2022), en los últimos años se han venido produciendo una serie de innovaciones en el tema de la tecnología, que han provocado mejoras en la vida de los consumidores. Las actualizaciones en los sistemas informáticos han dado como resultado una demanda no solo más comunicada, sino que además más informada. Esta nueva era ha llegado para quedarse y seguir, por supuesto, en la mejora continua. El consumidor actual cuenta con la información en la "palma de su mano", donde desde un simple celular pueden acceder a la información para conocer acerca del destino al que le gustaría viajar, como así también, un abanico de portales de sistemas de reservas para llevar a cabo su viaje. Esta demanda turística requiere alta precisión en la información, respuestas a medida y sobre todo casi instantáneas. Tanto los portales de viajes como las agencias han tenido que mejorar la distribución de la información y sus procesos, ofreciendo un mejor servicio en atención al cliente pre y post compra.

El Internet como un nuevo canal de distribución de información turística, comercialización y transmisión ha marcado una pauta, aportándole al consumidor nuevas experiencias en el proceso de compra de algún servicio turístico y la aprehensión de conocimientos. Tanto desde un portal en línea como en una Agencia de Viajes, cuando el consumidor procede a realizar su compra ya conoce en gran medida todo al respecto: ha buscado información acerca del destino y/o servicio, las tarifas, ha leído comentarios y ha comparado y evaluado posibles alternativas; todo eso para llegar a la compra final. Por esas razones, las agencias han tenido que recurrir a la capacitación lineal en algunos aspectos

que quizás antes no estaban en consideración.

Actualmente, se producen nuevos cambios y unidos a ellos las organizaciones que buscan estar orientadas hacia el cliente; por lo cual resulta significativo conocer y satisfacer las necesidades y deseos presentes y futuros de los consumidores. El cliente turístico debe ser estudiado en a lo largo de su proceso de consumo, desde que surge la necesidad, hasta que hace uso y regresa. En efecto, las empresas y destinos turísticos deben desarrollar nuevas acciones para crear, fortalecer y mantener el vínculo con los clientes.

Las empresas que se digitalizan pueden ofrecer un mejor servicio al cliente, a través de la creación de canales de comunicación digital, la automatización de tareas y la recopilación de datos sobre los consumidores. Narayan et al. (2022) exponen que la transformación digital puede influir en el comportamiento del consumidor y en la elección de destinos turísticos. Los estudios mencionados destacan que la digitalización puede tener un impacto significativo en el Turismo, especialmente en la adopción de prácticas sostenibles y en el aumento de la competitividad internacional. Igualmente, Vertiz (2023) refiere que, la transformación digital es un proceso complejo que requiere de una visión estratégica y de una inversión significativa; sin embargo, puede ser una fuente de gran ventaja competitiva para las empresas que lo implementan de forma exitosa.

Por otra parte, si bien el consumidor busca proveerse de información a la hora de tomar decisiones para viajar y/o comprar, la mayoría de las veces esa información que obtiene de Internet a través de diferentes portales, es de gran importancia tanto para los destinos turísticos como para las empresas turísticas y otros prestadores. De ahí que, es trascendental lograr el máximo desarrollo de las capacidades para comercializar y manejar la información, pues el consumidor no siempre obtiene datos de manera directa. Esto exhorta a las entidades y destinos turísticos a proveer y asegurar que los datos que obtenga el cliente acerca de su elección sean los adecuados (Tschoop, 2022).

Gracias a las nuevas tecnologías, los datos obtenidos de los consumidores proporcionan el beneficio de conocer en profundidad el comportamiento de la

demandas, cuyo resultado permite la ejecución de nuevas estrategias comerciales para un mejor desarrollo. Las experiencias dadas al usuario pre y post venta deben ser las adecuadas, pues luego, son las que se ven reflejadas no solo en comentarios en redes, sino también en futuras ventas y visitas al destino (Tschopp, 2022).

En un destino turístico, este indicador puede proporcionar información valiosa sobre el interés y la actividad turística en ámbitos como los viajes de negocios, convenciones, conferencias, turismo médico y educativo. Según lo expuesto por Más, Ramón & Aranda (2020), el comportamiento de este indicador a nivel internacional se puede observar a través del análisis de datos digitales relacionados con búsquedas en línea, reservas de viajes y actividades, interacciones en redes sociales y participación en eventos virtuales o conferencias relacionadas con el Turismo no recreativo. La forma en que se manifiesta este indicador es importante para comprender las tendencias emergentes en el Turismo no recreativo, identificar oportunidades para el desarrollo de infraestructura y servicios especializados, así como para evaluar el impacto económico y social de este tipo de Turismo en un destino específico.

Particularmente, en La Habana se percibe que la demanda digital de Turismo no relacionado con el ocio está creciendo. Esto incluye viajes de negocios, Turismo académico y científico-técnico. La tecnología ha facilitado que los clientes busquen y reserven servicios turísticos específicos para sus necesidades, más allá del ocio tradicional. Por supuesto que, la capital cubana atrae a viajeros por razones comerciales, educativas, médicas y culturales, lo que genera una demanda digital para servicios específicos relacionados con estas áreas. La facilidad de acceso a la información y la posibilidad de reservar servicios en línea han contribuido al crecimiento de este tipo de demanda en destinos como La Habana.

Este indicador se basa en el análisis de datos digitales como búsquedas en internet, reservas en plataformas online, interacciones en redes sociales, consultas en sitios web especializados, entre otros. Al medir la Demanda digital de turismo no relacionado con el ocio, se puede obtener una visión más amplia y detallada del comportamiento de los turistas que visitan La Habana en

diferentes contextos, lo que permite a las autoridades del sector y a los operadores turísticos adaptar sus servicios y estrategias para satisfacer las necesidades específicas de los clientes.

En la era digital actual, un indicador como este para evaluar la competitividad del destino, refleja la creciente importancia de las plataformas en línea y la tecnología para facilitar y gestionar experiencias turísticas. El uso de esta métrica posibilita la identificación de tendencias emergentes en nichos de mercado como el Turismo MICE. Por ejemplo, un aumento en las reservas de hoteles cerca de centros de convenciones o áreas empresariales puede indicar un crecimiento en viajes de negocios a La Habana.

Por otra parte, si se profundiza en la demanda digital de este tipo de turismo, se pueden identificar oportunidades para desarrollar nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades y preferencias de estos viajeros especializados. La recopilación y el análisis de datos digitales relacionados con el Turismo MICE pueden proporcionar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas en el destino La Habana, permitiendo una mejor adaptación a las demandas cambiantes del mercado y una mayor competitividad en un entorno cada vez más digitalizado.

Finalmente, La Habana se muestra como el más importante destino turístico del país, donde se ha desarrollado una sólida infraestructura turística, con la intención de desplegar una actividad turística sostenible y más competitiva y acrecentar el número de arribos de visitantes motivados por los recursos y atractivos que se ofrece. Asimismo, en la capital prevalecen recursos con potencialidades para el desarrollo de eventos académicos, científicos, técnicos y otras actividades no relacionadas con el ocio. Si bien las investigaciones realizadas referentes a este indicador son deficientes, la encuesta realizada a expertos arrojó que el 40% consideró que era bajo, el 10% opinó que era medio, mientras que para el restante 10% era alto su comportamiento. Por tanto, se puede decir que a pesar de que el comportamiento de este indicador es medio-bajo en La Habana, sí se evidencia en el destino, aunque su auge ha ido acrecentándose gradualmente.

## Perspectivas sobre el Decreto 90 que regula la realización de eventos en Cuba.

El Decreto 90, publicado en la Gaceta Oficial de Cuba No. 73 el 8 de agosto de 2023, tiene por objeto establecer las disposiciones complementarias generales por las que se rige la organización, promoción, ejecución y control de las ferias y exposiciones comerciales y eventos que se celebran en Cuba. Este Reglamento es de aplicación a las ferias y exposiciones de carácter comercial desarrolladas en el territorio nacional y a los sujetos que en ellas intervienen.

Este marco legal establece las pautas y procedimientos a seguir para la organización de eventos, asegurando el desarrollo de estos de manera segura, responsable y respetando las normativas vigentes. No obstante, el análisis realizado al Decreto 90 permitió considerar que como marco legal que normaliza lo relacionado a la realización de eventos, no incluye ninguna referencia del Pilar Recursos no Relacionados con el Ocio. Este Pilar agrupa el desarrollo de todas aquellas eventualidades MICE, por lo cual se está apostando actualmente por ser un nicho de mercado en constante crecimiento a nivel mundial que diversifica la oferta turística y que aporta resultados significativos a la economía y el Turismo cubano.

Resultaría beneficioso que se consideraran indicadores específicos para medir la infraestructura y los servicios relacionados con el Turismo MICE, como la disponibilidad de centros de convenciones, hoteles adecuados para eventos empresariales, conectividad de transporte, tecnología de comunicaciones, entre otros aspectos claves. Al incorporar estos indicadores, se podría fomentar el crecimiento del segmento MICE y mejorar la competitividad del destino como espacio apto para este tipo de Turismo.

## CONCLUSIONES

- Los Recursos no Relacionados con el Ocio marcan una pauta en la competitividad y el atractivo turístico de La Habana, al contribuir en la diversificación de su oferta y la atracción de un segmento específico de visitantes interesados en el Turismo MICE.

- La valoración de los indicadores utilizados a nivel internacional para evaluar el Pilar Recurso no Relacionados con el Ocio arrojó que La Habana es sede de varias universidades reconocidas y posicionadas en rankings internacionales y la demanda digital está creciendo. Mientras tanto, no hay ninguna entidad capitalina en las listas de Forbes Global 2000, así como La Habana no es considerada una ciudad Global en el sentido más estricto del término.
- El Decreto 90, que regula la realización de eventos en Cuba, no estipula indicadores para evaluar la competitividad de los Recursos no relacionados con el ocio en el destino-país.

## BIBLIOGRAFÍA

Aranda-Cuéllar, P. et al. (2023). La falta de sostenibilidad del Modelo: ¿una advertencia para la hegemonía del imperio turístico español? Análisis Sectorial y Regional, pp. 246-254. Universidad de Alicante. Disponible en <https://rua.ua.es>

Armstrong-Zulueta, D.; Hernández-Flores, Y. & Vázquez-Alfonso, Y. (enero-abril de 2023). Procedimiento para evaluar la competitividad en Agencias de Viajes de la OSDE Viajes Cuba. Revista Cooperativismo y Desarrollo, 11 (1). Disponible en [scielo.sld.cu](http://scielo.sld.cu)

Bassotti et al. (2019). Diagnóstico y estudio de mercado-MICE. Resumen Ejecutivo: Plan de Marketing Internacional Chile (2023-2024), disponible el 27 de enero de 2023

Cruz-Bracho, C. J.; León-Sánchez, M. A.; Pérez-León, V. E. & Fernández López, R. (2021). Reseña de la Competitividad turística internacional en el área de Centroamérica y el Caribe. Revista Cooperativismo y Desarrollo, 9 (1), 258-283. Disponible en <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/369>

Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism Competitiveness and societal prosperity. Journal of Business Research, 44, pp. 137-152

Charnock, Greig. (2024). Global city. Enciclopedia Británica. Disponible en

<https://www.britannica.com>

Cuba con cuatro universidades en el Ranking QS World University 2023. (10 de junio de 2023). Disponible en <https://www.citma.gob.cu>

Forbes Global 2000 List 2023: The Top 200 (2024). Disponible en <https://www.forbes.com>

Garcés, Y. P.; Sarmiento, Y. R.; Paneca, Y. G. (2018). La Competitividad Turística: su medición y factores determinantes. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Disponible en <https://www.eumed.net>

Iacovoni, P. (6 de julio de 2022). Líderes mundiales en Competitividad turística. Disponible en <https://www.emoturismo.com>

Katsitadze, N. & Natsvlishvili, I. (2017). Development opportunities of MICE Tourism in developing countries: Case of Georgia. International Journal of Business and Management Studies, 6 (1), 163-170

López, J. (19 de septiembre de 2023). La Universidad de La Habana y los rankings universitarios. Disponible en <http://razonesdecuba.cu>

Mazanec, J. A. y Ring, A. (2011), «Tourism destination competitiveness: Second thoughts on the World Economic Forum reports», *Tourism Economics*, 17(4), 725751.

Más-Ferrando, A.; Ramón-Rodríguez, A. B. & Aranda-Cuéllar, P. (2020) The digital revolution in the Tourist industry. An opportunity for tourism in Spain. *Revista Ekonomiaz* (98), 229-251. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es>

Meneses, N. (7 de julio de 2023). Así funcionan los "rankings" universitarios internacionales. Disponible en <https://elpais.com>

Meroño, V. E. N. (septiembre de 2023). Evolución e importancia económica del Turismo Internacional en España. Trabajo de fin de grado para la obtención del Título de Graduada en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Cartagena. Disponible en <https://repositorio.upct.es>

---

Oficina Nacional de Estadísticas e Información. Anuario Estadístico de Cuba 2022, (2023). Disponible en <http://www.onei.gob.cu>

Perlaza-Lopera, C. et al. (2015). Turismo de reuniones y eventos. Revista Intersección: Eventos, Turismo, Gastronomía y Moda, 3, 38-53.

R Sampieri, C. F. (2006). Metodología de la Investigación, Tomo I y II. La Habana. Cuba: Editorial Félix Varela

Sánchez-Fernández, A. (2023). La competitividad de La Habana como destino de Eventos Científico-Técnicos. Tesis en opción al Título de Máster en Gestión Turística. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

Sánchez-Fernández, A. (2021). The incidence of technical scientific events on the intangible assets of its actors. Case study: Pedagogía 2019. Explorador Digital, 5(1), 470-483. Disponible en <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1514>

Sánchez-Fernández, A., Olivera-Elosegui, R., & Velastegui-López, E. (2023). Contribución de los eventos científico-técnicos a la sostenibilidad del destino turístico La Habana. Casos de estudio: Congresos Pedagogía 2019 y Universidad 2020. Explorador Digital, 7(1), 44-63. Disponible en <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v7i1.2456>

Serra, R. et al. (2021). Gestión de rankings internacionales en universidades cubanas: experiencias de la universidad tecnológica de La Habana. Revista Universidad y Sociedad, 13(5). Disponible en <http://scielo.sold.cu>

TTCI stands for TCI. Disponible en <https://www.acronymfinder.com>

Tinarejos, J. (2012). Turismo Urbano en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México: Una visión geográfica. Madrid: Editorial Académica Española.

Tschopp, G. (13 de julio de 2022). Una demanda turística de la nueva era digital. Disponible en <https://compartiendoturismo.com>. Consultado el 3 de julio de 2024.

The Global 2000. (2023). Disponible en <https://www.forbes.com>. Consultado el 30 de junio de 2024.

---

World Economic Forum. (24 de mayo de 2022). Travel & Tourism Development Index 2021. Disponible en [www.bloom-consulting.com](http://www.bloom-consulting.com)

Wu, W.-W.; Lan, L. W. y Lee, Y.-T. (2012), «Critiquing the World Economic Forum's concept of destination competitiveness: A further analysis», *Tourism Management Perspectives*, 4, 198-206.

---

## 2.4 EL TURISMO EN ESPACIO NATURALES NO PROTEGIDOS Y LOS PRINCIPALES RETOS PARA SUS ACTORES

**Autores:**

*Dr. C. Juan Ernesto Gutierrez Leyva*, Profesor Titular, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana, [gutierrezleyva0503@gmail.com](mailto:gutierrezleyva0503@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-0506-5685>

*Dr. C. Yudemir Cruz Pérez*, Profesor Titular, Facultad de Turismo, Universidad  
de La Habana, [cruzperezyudemir@gmail.com](mailto:cruzperezyudemir@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-9876-732X>

*Lic. Darío Dueñas Duménigo*. Facultad de Turismo, Universidad de La  
Habana.  
<https://orcid.org/0009-0008-7976-9651>

### RESUMEN

Los espacios naturales no protegidos necesitan una planificación y gestión turística efectivas que faciliten una interacción favorable entre los administradores y otros actores involucrados, con el objetivo de promover un turismo sostenible. En este contexto, el propósito de la investigación fue evaluar las variables de gestión turística en estos espacios de administración agraria en el municipio de Arroyo Naranjo. Para lograrlo, se llevó a cabo primero una identificación exhaustiva de los actores y sus relaciones a través de diversas metodologías, incluidas entrevistas no estructuradas, un cuestionario grupal y un taller. Posteriormente, se realizó un estudio de caso en la Finca "La Claudia". Los resultados del estudio revelaron que dentro de este municipio existe una considerable potencialidad para aprovechar los espacios naturales no protegidos para el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas. Sin embargo, se observó que las relaciones entre los diferentes actores involucrados en la gestión turística son escasas y débiles, y los encadenamientos productivos resultan ineficientes lo que indica la necesidad de un cambio hacia un enfoque más colaborativo. Se identificaron oportunidades significativas para el desarrollo del agroturismo, respaldadas por sus recursos naturales y atractivos, además de su

rica cultura agraria. Asimismo, se notó que la capacitación de los recursos humanos para la gestión turística es prácticamente inexistente, lo que limita el potencial de desarrollo del turismo en este espacio natural. Los resultados del estudio permiten establecer pautas para la mejora de la gestión turística.

**Palabras clave:** espacios naturales no protegidos, gestión turística, Arroyo Naranjo, agroturismo.

## ABSTRACT

Unprotected natural areas require effective tourism planning and management that facilitates favorable interaction between managers and other stakeholders, with the goal of promoting sustainable tourism. In this context, the purpose of this research was to evaluate tourism management variables in these agrarian management areas in the municipality of Arroyo Naranjo. To achieve this, a thorough identification of the stakeholders and their relationships was first carried out using various methodologies, including unstructured interviews, a group questionnaire, and a workshop. A case study was subsequently conducted at the "La Claudia" farm. The results of the study revealed that within this municipality there is considerable potential to leverage unprotected natural areas for the development of agricultural and livestock activities. However, it was observed that the relationships between the different stakeholders involved in tourism management are scarce and weak, and productive linkages are inefficient, indicating the need for a shift toward a more collaborative approach. Significant opportunities for agritourism development were identified, supported by its natural resources and attractions, as well as its rich agrarian culture. It was also noted that human resource training for tourism management is virtually nonexistent, limiting the potential for tourism development in this natural area. The results of the study allow for the establishment of guidelines for improving tourism management.

**Keywords:** unprotected natural areas, tourism management, Arroyo Naranjo, agritourism.

## INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre el turismo han crecido notablemente debido a su significación en las macroeconomías de los países y de los destinos, particularmente, y por la creciente búsqueda de nuevas propuestas asociadas con ambientes menos contaminantes. Gobiernos y empresas reconocen la urgencia de políticas precisas enfocadas en la sostenibilidad de los destinos turísticos (Echeberri y Salazar, 2022).

El turístico es un sector de gran importancia, no solo por su aporte económico, sino debido a su impacto ecológico, político y social (Fernández *et al.*, 2022; Santana *et al.*, 2023), por tanto, su ejecutoria debe ir acompañada de manejos ambientales encaminadas a minimizar la afectación al entorno.

Con el paso de los años y, en especial, después de la COVID-19, el alcance de las actividades turísticas no solo concibe el tradicional sol y playa, sino que se aprecia un marcado interés por un turismo más sustentable, que brinda la oportunidad de compartir experiencias, realizar intercambios culturales, admirar la naturaleza, interactuar con la comunidad receptora y compartir su esencia (Doblemente, 2024).

La gestión turística en su conjunto debe potenciar esa voluntad en el comportamiento de los actores económicos, especialmente en las modalidades estrechamente vinculadas con el ambiente rural. Suman varias las comunidades agrícolas donde se han implementado iniciativas de turismo que han permitido diversificar la oferta (Kieffer, 2018), contando con sus propios recursos naturales y otros complementos culturales atractivos.

Con ello se promueve un nuevo sistema de gestión desde un enfoque socioeconómico y ambiental donde la actividad turística se puede mantener durante largo tiempo, sin agotar los recursos y con permanente observancia de la protección ambiental (Herrero *et al.*, 2022).

De acuerdo con investigaciones de Jiménez y Brito (2021), del total de la superficie terrestre, solo se encuentra protegida el 12,7 %; es decir, que la mayor parte de los recursos naturales destinados al uso turístico se ubican en Espacios Naturales No Protegidos (ENNP). Estas son zonas del territorio que no cuentan con una designación oficial de protección ambiental, a diferencia de los Parques

---

Nacionales, Reservas Naturales o Áreas Protegidas. Pueden ser de gran importancia para la biodiversidad y los ecosistemas, pero no están sujetos a regulaciones específicas de conservación.

Cuba cuenta con espacios rurales no incluidos en la categoría de protegidos, con cualidades agroturísticas que pudieran ser más aprovechados a partir de las características propias de cada territorio (Noa y Gascón, 2019).

La práctica del turismo en estos espacios permitiría redescubrir el potencial agrario de esas tierras y las tradiciones culturales, acompañada del interés del visitante. A la par se contribuiría a diversificar la oferta recreativa, impulsar la actividad económica y elevar la calidad de vida de las comunidades.

En este sentido, Cruz y Gutierrez (2019) concluían que la gestión turística territorial en Cuba no reserva formas organizativas de articulación de actores para los espacios rurales de administración agraria. Por otro lado, las articulaciones estratégicas entre los administradores que podían contribuir a un aprovechamiento más sostenible y diverso, no se traduce en mayor rentabilidad.

Por otra parte, Espinosa (2022) asegura que no se cuenta con una gestión consolidada e integrada que lo permitiera. Así pues, el agroturismo es todavía un modelo por explotar y un reto que va más allá de los alcances de los empresarios. Enfrentarlo requiere acciones concertadas entre los gobiernos locales y los operadores privados, dentro de una visión de territorio.

La oportunidad de vincular la agricultura con el turismo es apreciada como una forma alternativa de la gestión turística y para el desarrollo de las localidades. En su esencia valoriza la cultura agraria y muestra la forma de vida de las comunidades rurales (Espeix y Serrano, 2015), lo cual es de interés para grupos específicos atraídos por esas actividades. Como resultado se produce una dinámica económica y cultural que genera beneficios sociales y se conserva el patrimonio cultural (Ramírez y Pérez, 2014).

Pudiera generar, incluso, intereses de inversión dentro del marco de las nuevas posibilidades de negocios que de la economía nacional.

Lo relacionado especialmente con el desarrollo de las localidades tiene un espacio de análisis dentro de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en abril del 2011. Esto implica reevaluar el desempeño del municipio como agente impulsor del perfeccionamiento. El progreso local puede ser considerado como una estrategia de cambio que demanda la colaboración, en una agenda de trabajo, entre diversos participantes con la capacidad de generar transformaciones a corto, mediano y largo plazo. El propósito es alcanzar los niveles deseados de calidad de vida para una población específica, en una ubicación territorial definida (Gutierrez, 2024).

Sostienen Casalis (2023) que las estrategias de desarrollo local son diferentes para cada lugar y deben complementarse con iniciativas institucionales. Cada contexto es único y su desarrollo debe orientarse hacia la transformación de esa realidad. Estas transformaciones no se limitan al ámbito económico, también abarcan lo social, cultural y político, aspectos que indudablemente influyen en las personas que viven en las comunidades. Por tanto, cuando se aborda el tema del desarrollo local, es imprescindible tener en cuenta la identidad local, recursos, potencialidades.

En el municipio Arroyo Naranjo, en La Habana, se pueden encontrar diversos ENNP que incluyen zonas de vegetación autóctona, cuerpos de agua, áreas boscosas y cultivadas. Aunque no cuentan con protección oficial pueden desempeñar un papel crucial en la conservación de la biodiversidad local y el bienestar de la comunidad.

Los más interesados en participar en la gestión turística en ENNP de administración agraria deben ser sus actores, es decir, las diferentes personas, instituciones o grupos sociales que tienen algún tipo de influencia en ellos.

Espinosa (2022) planteaba que para poder incorporar a las opcionales turísticas del país más espacios naturales con potencialidades es necesario plantearse un modelo de gestión turística territorial que incluye las relaciones entre los actores en los ENNP. Su estudio destaca como las variables más influyentes en la gestión turística territorial a los recursos, los atractivos, la

seguridad y la oferta. Por tanto, el estudio de esta problemática debe constituir un propósito para promover el desarrollo territorial como una opción de crecimiento social, ambiental y económico.

En este sentido, territorios como Arroyo Naranjo, de vocación agraria, pudieran implementar estrategias para incorporar recursos propios y atractivos de su cultura agraria como vías para su desarrollo local. No obstante, se identifican cuestiones en las que se debiera trabajar intencionadamente en función de lo planteado, entre ellas:

- La gran mayoría de los actores carecen de conocimientos y experiencias para poner en valor turístico los recursos y atractivos del municipio.
- Uso poco efectivo de las áreas naturales en función de la comunidad.
- Bajo aprovechamiento de esas áreas por los actores económicos locales.
- Insuficiente proyección estratégica para diversificar las carteras de negocios de los gestores, no consideran al turismo como una actividad innovadora y posible.
- Escasos encadenamientos intersectoriales que contribuyan a la vinculación de los actores del municipio con la comercialización de productos turísticos potenciales en los espacios naturales de la localidad.

A partir de todo lo anterior, la investigación definió como su principal objetivo; evaluar las variables de gestión turística de ENNP de administración agraria en el municipio Arroyo Naranjo.

## DESARROLLO

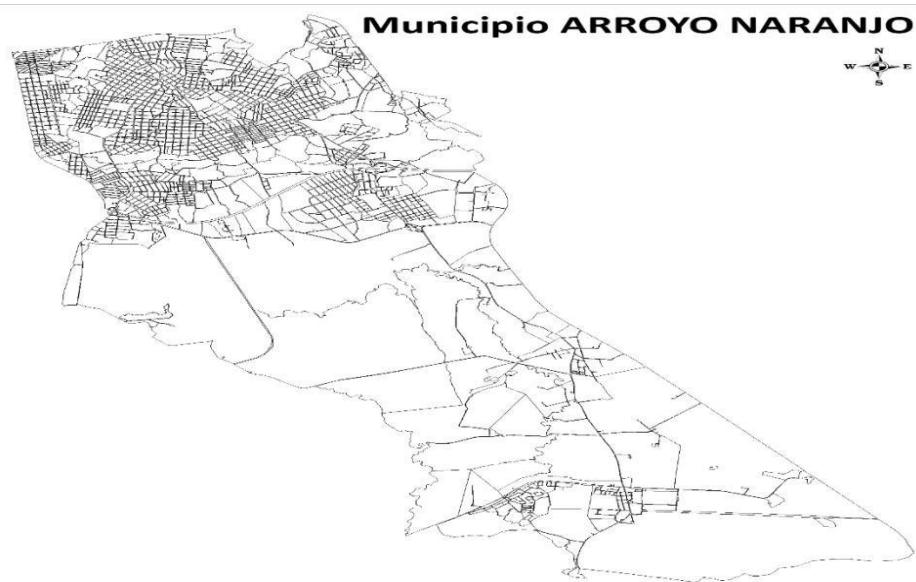
Arroyo Naranjo es un municipio periférico, ubicado en el centro sur de la provincia La Habana, fundado en 1845. El territorio surgió en el corral La cabezada de la Chorrera (1559) con el incremento del cultivo de tabaco en las vegas cercanas a sus ríos y arroyos. Se fue constituyendo con fracciones de los barrios coloniales; El Calvario (1635), Managua (1730) y Arroyo Naranjo (1735), por el fomento de la producción azucarera (Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo, 2024).

Por mucho tiempo fue un pueblo de tránsito de personas y mercancías entre La Habana y Santiago de Las Vegas. Los baños de aguas medicinales ubicados en

El Cacahual, también contribuyeron a su popularización por las frecuentes visitas de personas para disfrutar sus aguas. En la época republicana tomó importancia por sus abundantes canteras de piedra de San Miguel, para la construcción. (Portal del Ciudadano de La Habana, 2021).

A partir del año 1976, con la División Político Administrativa promulgada en Ley 1304, Arroyo Naranjo se convirtió en un municipio de la provincia La Habana, considerada entonces la parte rural de La Habana. El área urbana posee 3184 ha; mientras que al área rural alcanza 3378 ha. Tiene una población que asciende a 210 950 habitantes, distribuida en 10 Consejos Populares: Víbora Park, Poey, Los Pinos, Callejas, Mantilla, Párraga, La Güinera, Eléctrico, Calvario-Fraternidad y Managua, con un gran porciento de zonas suburbanas (con 7 comunidades especiales y 5 de tránsito).

Figura 1 Mapa Municipio Arroyo Naranjo



Fuente: Adoptado de Mapa de municipio Arroyo Naranjo, por Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo, 2024.

El extenso espacio rural de este municipio constituye uno de los «pulmones verdes de la ciudad». En él se han fomentado importantes centros recreativos-culturales de interés educativo y científico como el Parque Lenin, ExpoCuba y el Jardín Botánico Nacional (Muñoz, 2023). El territorio es rico en maderas preciosas. Perduraron especies como palma real, algarrobo, álamo, yagrumo,

almácigo, ceiba, framboyán, güira, majagua, guásima, paraíso y eucalipto. Entre los frutales encontramos guayabas, aguacates, cítricos, tamarindos, cocoteros, mangos y café (Instituto Nacional de Ordeamiento Territorial y Urbanismo, 2024).

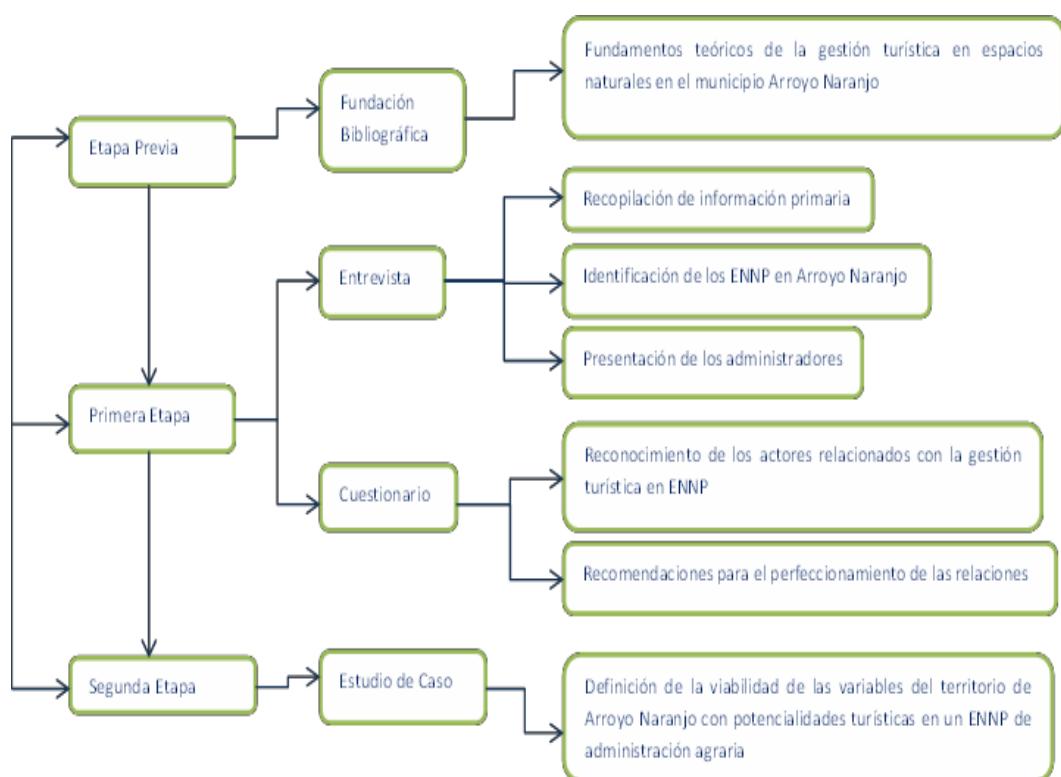
La urbanización, la extensión agropecuaria y la persecución de cazadores han provocado la escasez de especies autóctonas como la gallina guinea; el guanajo; la codorniz; las palomas aliblancas, rabiches, tojosas y de otros tipos. Las aves carroñeras y de rapiñas, tanto diurnas como nocturnas, han disminuido considerablemente afectadas por la fumigación, la contaminación ambiental y la persecución humana; se encuentran solo en algunos puntos del territorio (Muñoz, 2023).

## METODOLOGÍA

La investigación se enmarcó en el año 2024, teniendo como referencia la experiencia y conocimientos prácticos derivados de las investigaciones realizadas por el Grupo de Trabajo Científico Estudiantil (GTCE) «Turismo, Biodiversidad y Territorio» (TURbiot), de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana desde el año 2018-2024.

El enfoque metodológico es cuantitativo con un nivel correlacional, representado por la medición y estudio de variables socioculturales, económicas y ambientales. La línea metodológica se organizó en dos etapas fundamentales, antecedidas por una etapa previa de revisión bibliográfica que respalda la fundamentación teórica de la investigación, acorde a los objetivos trazados en el diseño metodológico del trabajo.

Figura 2. Trayectoria de la investigación



Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

En el municipio Arroyo Naranjo mediante la exploración realizada fueron reconocidas varias entidades importantes en la administración de los citados espacios naturales, algunas pertenecientes al Ministerio de la Agricultura y otras a formas de producción no estatal. Se citan a continuación:

1. Gobierno local: organismo que promueve la apropiada prestación de servicios públicos en la comunidad y el progreso integral y sostenible de la misma.
2. Delegación Municipal del Ministerio de la Agricultura del municipio Arroyo Naranjo: tiene como objetivo contribuir al incremento de la producción agropecuaria y forestal; planificar la organización del aprovechamiento de la tierra dedicada a la agricultura minimizando las áreas ociosas; apoyar el aumento de la producción, rendimientos y diversificación de la agricultura; así como contribuir a la proyección del Programa de Autoabastecimiento del municipio (Portal del Ciudadano de La Habana, 2020).
3. Grupos empresariales de producción agropecuaria: Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS): Son asociaciones voluntarias de agricultores pequeños que

tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. (Ley 95 de 2002, Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2002). Arroyo Naranjo cuenta con 15 cooperativas dedicadas fundamentalmente a cultivos menores, frutales, la producción de leche de vaca y de carne de cerdo. Algunas cuentan con minindustrias para el procesamiento de frutas Ejemplos: la Antonio Luaces Lavín y la Sabino Pupo.

También posee una Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC). Estás son organizaciones económicas y sociales cooperativas que buscan lograr el aumento sostenido y sostenible en cantidad y calidad de la producción agropecuaria, así como su diversificación (Ecolex, 2012).

El municipio cuanta con varias formas productivas de explotación de la tierra: cuatro Unidades Empresarial de Base (UEB) dedicadas a cultivos varios, una granja urbana, una pecuaria, una comercializadora y siete organopónicos.

4. Delegación Territorial del Mintur de La Habana: entidad responsable de supervisar la implementación y orientación de las políticas establecidas por el Ministerio de Turismo, en la provincia. Planifica estratégicamente el desarrollo de la actividad turística y aprueba las inversiones relacionadas. Analiza periódicamente las estadísticas de las instituciones y evalúa el desempeño de la gestión turística, para identificar áreas de mejora y optimizar el turismo. (Cruz, Gutierrez y Franco, 2021).
5. Oficina de Desarrollo Integral Territorial de Arroyo Naranjo: tiene como propósito contribuir a desarrollo económico sostenible del territorio incentivando la participación de la comunidad en el proyecto de desarrollo local, ya sea en la dimensión social, económica o cultural.
6. Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de Cuba (Citma): tiene la misión de dirigir, ejecutar y controlar las políticas del Estado y del Gobierno en la actividad científica y tecnológica, política ambiental y de uso pacífico de la energía nuclear, asegurando su desarrollo y evolución de manera coordinada, para contribuir al desarrollo sostenible del país (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, 2024).
7. Centro de Interés Comercial: Área que atrae la atención de consumidores y negocios debido a su actividad económica, variedad de servicios y ofertas de productos. Puede incluir centros comerciales, ferias, zonas turísticas y áreas

de entretenimientos. Estos centros suelen atraer tanto a residentes locales como a visitantes, y a menudo contribuyen de manera importante a la vitalidad económica de una región (Antón, 2022).

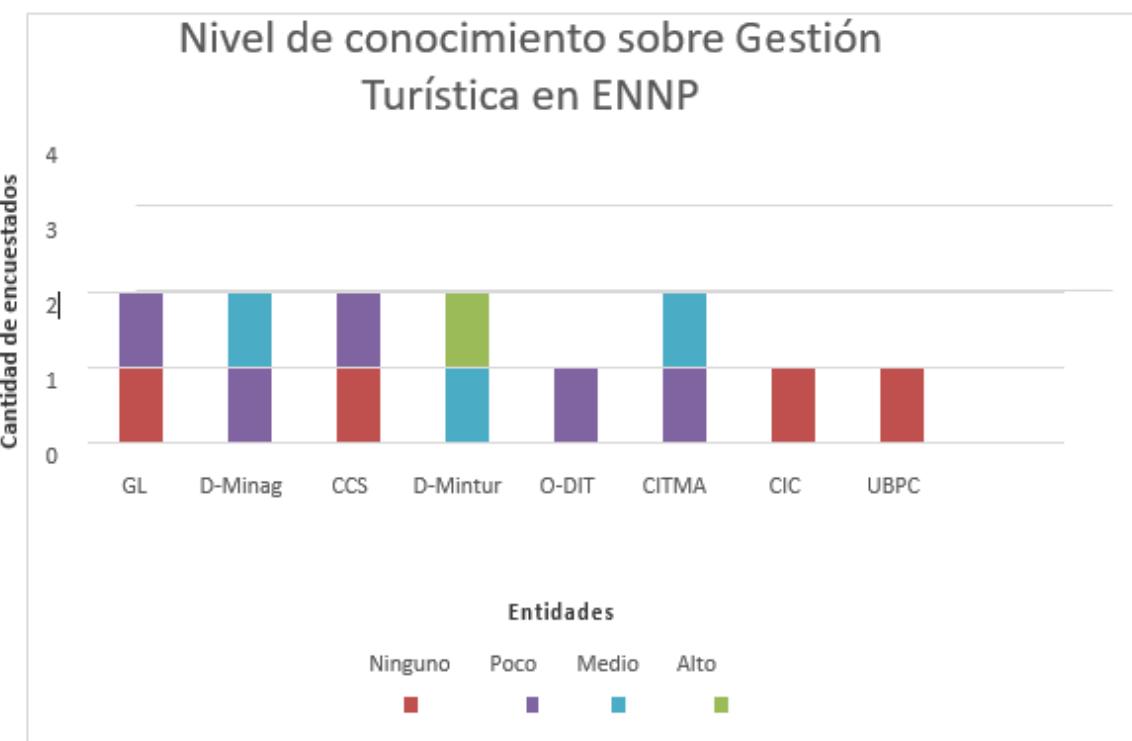
Del análisis de la información obtenida a partir de las entrevistas y los documentos presentados por la Delegación Municipal del Minag en Arroyo Naranjo y de la Delegación Territorial Mintur en La Habana, se concluye que no se aprecia una participación sustantiva de estas entidades sobre los ENNP.

### **Reconocimiento de los actores vinculados con la gestión turística de los ENNP**

La identificación de los actores relacionados con la gestión turística de los ENNP de administración agraria en Arroyo Naranjo se realizó a través de un cuestionario sencillo, por vía electrónica, dividido en dos partes. La primera encaminada a explorar el conocimiento sobre gestión turística en los ENNP del municipio y el desempeño de sus administradores; la segunda indagó en el estado actual de la gestión turística en ENNP y procesos fundamentales que intervienen en ella. Se tuvo en cuenta que los encuestados fueran especialista y/o funcionarios que tuvieran cinco o más años de experiencia en la actividad.

La muestra se conformó con trece personas pertenecientes a las entidades siguientes: Delegación Municipal del Minag, Delegación Territorial de Mintur en La Habana, Cooperativa de Créditos y Servicios La Claudia, Unidad Básica de Producción Cooperativa, Oficina de Desarrollo Integral Territorial del municipio, Gobierno local y Citma. La figura siguiente muestra los resultados sobre el conocimiento de los encuestados sobre gestión turística en ENNP.

Figura 3 Nivel de conocimiento de actores de Arroyo Naranjo sobre gestión turística en ENNP de administración agraria



Fuente: Elaboración propia. Leyenda: GL (Gobierno Local); D-Minag (Delegación Municipal del Minag); CCS (Cooperativa de Créditos y Servicios); D-Mintur (Delegación Territorial del Mintur) en La Habana; ODIT (Oficina de Desarrollo Integral Territorial); Citma (Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de Cuba); CIC (Centro de Interés Comercial); UBPC (Unida Básica de Producción Cooperativa).

Se observa que 5 de los encuestados poseen poco conocimiento relacionado con la gestión turística de los ENNP, lo que representa el 38,4% de la muestra. Se identifica 4 que no poseen ningún nivel, estimando un 30,7%. Otros 3 revelan contar con un nivel medio de conocimiento, para el 23 %. Solo una persona afirmó tener un alto grado de conocimiento, es decir, el 7,6 % muestreado.

El análisis de los resultados aportó que hay consenso en que una gestión turística que integre a los actores sociales es fundamental para la administración de ENNP, y que el uso eficiente de los espacios contribuiría a beneficios locales y a potenciar proyectos agroturísticos.

Manifestaron más conocimientos sobre los aspectos encuestados la Delegación Territorial del Mintur, la Delegación Municipal del Minag y el Citma. El resto, muestra niveles bajos de conocimientos. Esto es una limitante importante para alcanzar una

gestión turística eficiente de los ENNP en el municipio e indica la pertinencia de adiestrar a los diversos actores que intervienen en el proceso de gestión turística.

Las respuestas a la segunda parte del cuestionario, aplicado a especialistas y/o funcionarios vinculados con la gestión de los ENNP en Arroyo Naranjo, se presentan en la figura 4. El análisis de la figura revela que los procesos de planificación y organización fueron seleccionados por la mayoría de la muestra, es decir, el 84,6 %. Aproximadamente el 69,2 % no reconoce el establecimiento de objetivos y la medición como procesos clave de la gestión turística. Estas respuestas reflejan la necesidad de llevar a cabo acciones que contribuyan elevar el conocimiento de los administradores de la gestión turística. Ello permitiría que el municipio esté en mejores condiciones para aprovechar los territorios con potencialidades turísticas, de manera sostenible.

Figura 4. Principales procesos de la gestión turística



Todos los encuestados coinciden en la importancia de una gestión turística eficiente en la administración de los ENNP, con el desarrollo de recursos atrayentes para los visitantes. Evalúan que aquellos espacios naturales que cuentan con potencialidades para llevar a cabo la actividad turística, ya sea principal o complementaria, requieren de una gestión capaz de otorgarle valor turístico al territorio en cuestión. Además, el 84,6% de los encuestados revelan que los espacios gestionados por ellos cuentan con potencialidades para el avance de la

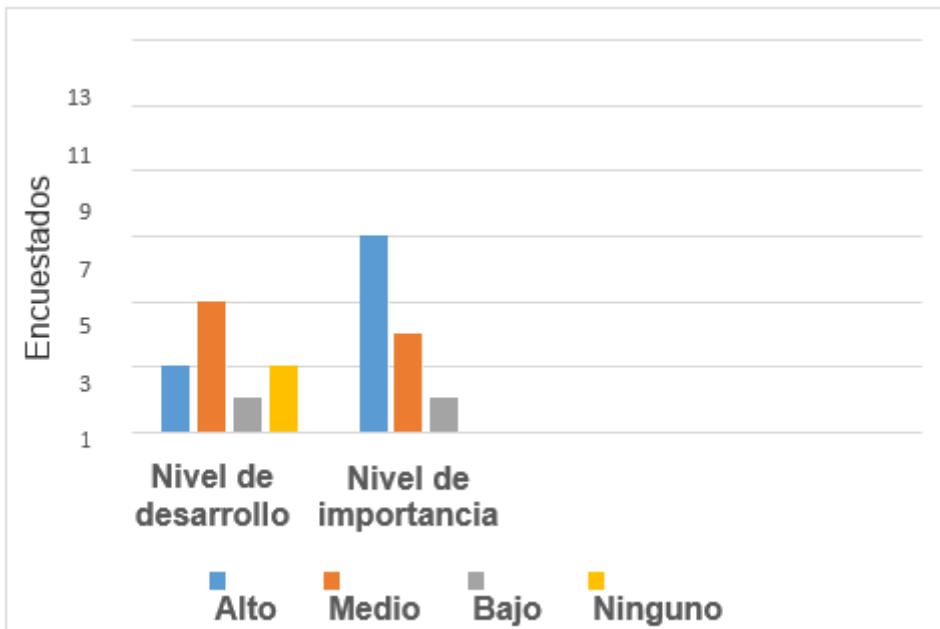
actividad turística, y el 15,3% supone que los espacios que administran no son idóneos para el desarrollo del turismo, por el momento.

Los sujetos potenciales valorados para el desarrollo de la actividad turística en los ENNP son las fincas agrícolas y ganaderas con sus dinámicas de trabajo y variantes de recursos atractivos dentro de ellas (rodeos, guateques, cabalgatas, baños en el río, caserías, parrilladas, otros), que involucren al visitante con la vida del campo y sus tradiciones. No se consideran dentro de estos sujetos los centros existentes en el municipio concebido desde su creación para fines de esparcimiento, conocimientos y recreo como el Parque Lenin, ExpoCuba, el Jardín Botánico Nacional, el Jardín Japonés, el Zoológico Nacional y el restaurante Las Ruinas, aunque sí pueden funcionar como opciones del territorio para quienes disfruten de proyectos agroturísticos.

Los encuestados consideran que los elementos analizados pueden favorecer el diseño y comercialización de ofertas vinculadas con el ecoturismo, agroturismo, turismo rural, turismo comunitario y otras alternativas que podrían contribuir al desarrollo local, la diversificación de ofertas de empleo y a mayor generación de ingresos para el municipio. Por otra parte, afirman que la gestión en ENNP debe beneficiar su desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente y los recursos naturales.

El personal encuestado evaluó el nivel de desarrollo de productos turísticos existentes en los distintos ENNP. El 38,4 % respondió que en los espacios bajo su atención existen pocos productos turísticos y su nivel de desarrollo es bajo. Fuera de sus administraciones, también los hay, pero con igual nivel de desarrollo. Esta situación tiene que ver con limitaciones materiales y la falta de capacitación de los recursos humanos. Los que poseen mejores resultados no llegan a ejercer una adecuada administración. A pesar del poco conocimiento de la gestión turística, los encuestados consideran de gran importancia dicha gestión para el aprovechamiento de los espacios dentro del municipio.

Figura 5 Nivel de desarrollo de productos turísticos y nivel de importancia otorgada por los actores de los ENNP a la gestión turística.



Fuente: Elaboración propia.

Los datos expuestos corroboran la necesidad de determinar las potencialidades turísticas de estos espacios y, en consecuencia, realizar un estudio de condiciones objetivas y subjetivas para planear el diseño de nuevos productos turísticos.

Es notable el interés de los administradores por desarrollar la actividad turística en estos espacios naturales y conocer cómo gestionarlos de manera eficaz. La mayoría de los encuestados señalan a la finca La Claudia como el ENNP de administración agraria propicio para el estudio, por contar con mayor cantidad de actividades agrícolas y atractivos naturales, además, sus directivos muestran interés por desarrollar el agroturismo y se han planteado ideas al respecto.

En cuanto a los niveles de transformación de los ENNP por la actividad del hombre se establecen las categorías muy antropizado, antropizado y poco antropizado. En este sentido, varias de las opiniones compiladas apuntan a que la mayoría de los espacios se ubican en la categoría de poco antropizados (61,5 %); mientras que un 23 % se consideran antropizados, y 15 % muy antropizados. Esto evidencia la existencia de un número importante de espacios potenciales para el desarrollo de la actividad turística, dado el alto nivel de conservación de sus recursos naturales.

El uso socioeconómico de los ENNP fue otro aspecto a pesquisar con los actores de administración agraria del municipio. Para ello se establecieron seis categorías de uso ganadero, forestal, cultivos varios, flores y otros usos.

Cultivos varios resalta como categoría predominante en el uso socioeconómico de los ENNP, según el criterio del 38 % de la muestra. Se avala con ello que el trabajo agrícola es el fundamental del municipio. Le continúa en importancia el uso forestal, acreditado por el 26 % de los encuestados. Lo que indica que esta actividad es también notoriamente significativa. El uso para ganadería ocupa en tercer lugar, indicado por el 15 %. Es considerada como una categoría importante que debe ser incrementada. Menos relevantes fueron los usos para siembra de flores y otros usos, identificados cada uno con un 1 %.

Por último, como parte del cuestionario, se le propuso a la muestra encuestada elaborar ideas encaminadas a revertir la situación actual y fortalecer el desarrollo de la actividad turística en los ENNP del territorio y su gestión administrativa. Las propuestas debían plantearse ordenadamente, ponderando los niveles de ejecución. Del total de respuestas se seleccionaron las repetidas con mayor frecuencia y se agruparon un gráfico para su mejor comprensión.

El total de los encuestados propuso ideas encaminadas al desarrollo de diseños de nuevos productos turísticos de naturaleza en sentido general, para lo cual el municipio tiene amplias posibilidades. Se sugiere la creación de condiciones de infraestructuras y planes de desarrollo con la integración de los administradores de espacios para ampliar las ofertas turísticas del territorio.

Muy asociadas con el primer grupo de respuestas están las propuestas de identificar espacios naturales con potencialidades turísticas, sugeridas por 12 encuestados (92,3%). Se planea la necesidad de investigar las capacidades de los ENNP del municipio para el desarrollo de ofertas turísticas, especialmente las relacionadas con el agroturismo y turismo de naturaleza en general. Varios entrevistados sugieren la intervención de la Facultad de Turismo en dichas investigaciones para que se sustenten en bases científicas.

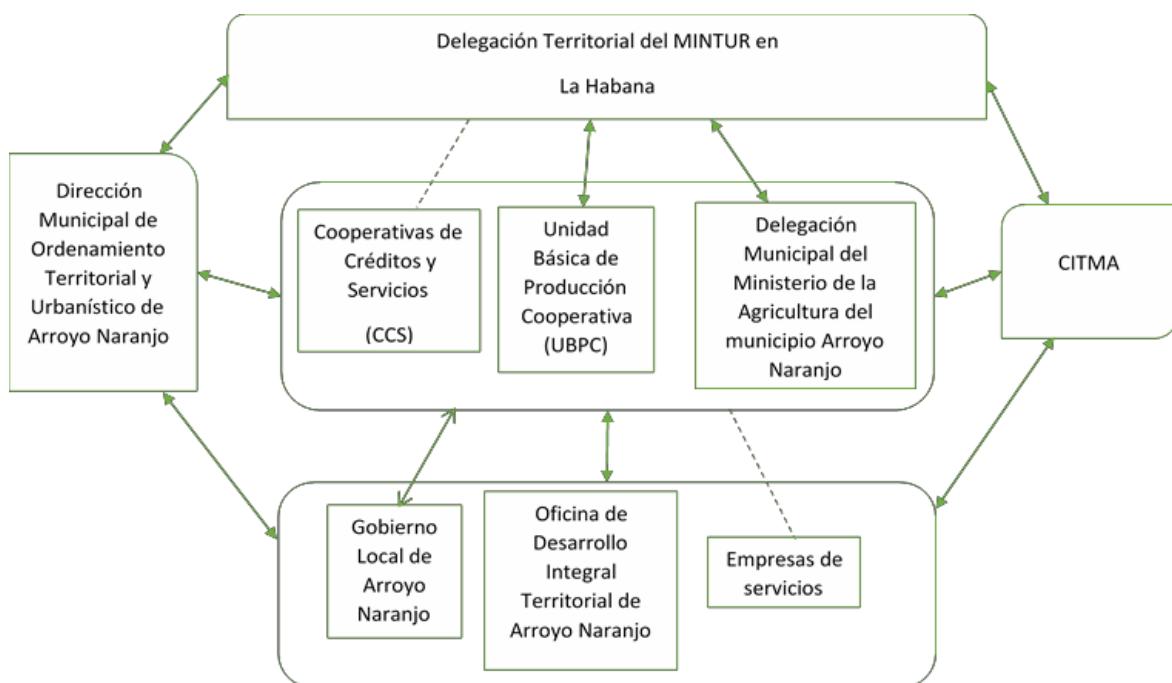
El otro grupo de ideas más numerosas, defendido por 9 entrevistados, el 69,2 %, estuvo relacionado con desarrollar cursos de capacitación sobre gestión turística,

brindados por especialistas del Mintur o de la Universidad de La Habana, estrechamente vinculadas con las sugerencias ya explicadas. De modo general todas las ideas pueden ser aprovechadas por los administradores de los espacios y dan respuesta a las necesidades actuales del municipio para avanzar en el desarrollo local.

### **Relaciones entre los actores de la gestión de los ENNP**

El cuestionario aplicado a especialistas y funcionarios incluyó preguntas diseñadas para obtener información sobre las distintas relaciones entre los sujetos que participan en la gestión de los ENNP, y reconocer el nivel de incidencia de los pertenecientes al sector turístico y de aquellos que tienen una actuación importante en el encargo, aunque no pertenezcan al sector. Igualmente, permitió identificar los actores sociales interconectados con los grupos empresariales del Ministerio de Agricultura (Minag) y caracterizar las redes establecidas para la gestión de los espacios estudiados. Con los resultados obtenidos se pudo confeccionar el siguiente sociograma (Figura 6).

Figura 6. Mapa de relaciones de actores sociales



Fuente: Elaboración propia

Se identificaron cinco estructuras esenciales en este estudio:

1. El grupo central perteneciente al Minag; integrado por la Delegación Municipal del Minag en Arroyo Naranjo, las Cooperativas de Créditos y Servicios y las Unidad Básica de Producción Cooperativa del municipio.
2. La Delegación Territorial del Mintur en La Habana.
3. El subsistema compuesto por el Gobierno Local, las empresas de servicios, la Oficina de Desarrollo Integral Territorial de Arroyo Naranjo.
4. La Dirección Municipal de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de Arroyo Naranjo encargado del ordenamiento territorial, el urbanismo y el catastro.
5. El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (Citma) encargado de dictaminar las políticas ambientales para la protección y conservación del entorno.

El mapa de relaciones de actores sociales muestra al Minag como el nodo central, conectado con los administradores de las ENNP. A partir de los nodos se establecen interacciones con todas las instituciones investigadas. El mapa utiliza líneas continuas para representar relaciones mutuamente beneficiosas y discontinuas para relaciones débiles. Destaca una mayor densidad de redes entre los administradores de las ENNP y la Delegación Territorial del Mintur en La Habana.

El análisis previo revela una subutilización de los recursos naturales disponibles en los ENNP para el diseño y desarrollo de productos turísticos. Por lo tanto, es crucial establecer nuevas relaciones y reforzar las existentes entre los actores locales, para implementar una gestión efectiva que beneficie a todas las partes interesadas.

### **Posicionamiento de los actores y mejoramiento de las relaciones**

Es importante identificar las interacciones y áreas de mejoras en la cooperación entre los actores que participan en la gestión turística de un destino. Para lograr este propósito se elaboró una proyección ideal de relación de actores, que mostramos a continuación.

En la investigación se pudo proyectar un nuevo modelo de relaciones en el que se realiza un posicionamiento ideal de los actores que participan en la gestión turística de los ENNP de administración agraria, así como áreas de mejoras.

**Figura 7. Proyección Ideal de Relación de Actores**



#### Leyenda

1. Delegación Territorial del Mintur
2. Delegación Municipal del Minag
3. Cooperativas de Créditos y Servicios
4. Citma
5. Empresas de servicios
6. Unidad Básica de Producción
7. Gobierno Local
8. Oficina de Desarrollo Integral Territorial

La gráfica muestra en color azul el nivel de influencia de los actores en la gestión turística del destino. Entre los más influyentes pueden estar, en este orden, Delegación Territorial del Mintur, Delegación Municipal del Minag, Cooperativas de Créditos y Servicios, Citma, Unidad Básica de Producción y Oficina de Desarrollo Integral Territorial. Estos actores suelen tener un mayor grado de participación y responsabilidad en la planificación y desarrollo de actividades turísticas en los ENNP.

Los grupos empresariales del Minag se responsabilizan con la gestión de los principales recursos de las ofertas; la Delegación Territorial del Mintur en La Habana cuenta con los conocimientos y experiencias para la conformación y comercialización de nuevos productos turísticos; la Oficina de Desarrollo Integral Territorial perteneciente al Gobierno local es la entidad encargada de impulsar el desarrollo socioeconómico y la actividad turística del territorio; el Citma, por su parte, asegura que las políticas ambientales estén alineadas con la producción y conservación del entorno natural en el contexto del turismo.

El color rojo de la gráfica muestra la proyección de intereses ideales de los actores. Las entidades ubicadas en este semicírculo son aquellas que poseen mayor interés en la creación de productos y en la gestión turística de los ENNP: la Delegación Territorial del Mintur; la Delegación Municipal del Minag; las Cooperativas de Créditos y Servicios; las Empresas de servicios; la Unidad Básica de Producción; el Gobierno Local y la Oficina de Desarrollo Integral Territorial.

La Oficina de Dirección de Desarrollo Integral Territorial tiene decisiva influencia e interés en el desarrollo del turismo en el municipio, por el impacto positivo que tiene en términos económicos y de empleos; supone un mayor dominio de la gestión turística por parte de los administradores de los ENNP y, por consiguiente, la creación de nuevos productos turísticos en el territorio.

Todo ello contribuye al proyecto de desarrollo local integral. Las CCS y la UBPC son entidades que se relacionan directamente con los administradores de los ENNP por la actividad agropecuaria que realizan. Por tanto, la inserción de dichos espacios en la actividad turística, no solo estimularía el incremento de la producción y de los ingresos, sino también contribuiría al desarrollo socioeconómico de las comunidades en donde se enmarcan.

La Delegación Territorial del Mintur en La Habana es la institución encargada de dirigir y controlar toda la actividad turística del municipio, por ende, es la que mayor conocimientos y experiencias posee en este tipo de gestión. Se proyecta como la de mayor influencia e interés por el aprovechamiento de los atractivos naturales que poseen los ENNP del territorio.

La Delegación Municipal del Minag en Arroyo Naranjo no tiene posibilidades de influir significativamente en la capacitación de los actores de los ENNP, no obstante, tiene interés en su desarrollo y en poner en uso turístico los espacios con potencialidades y condiciones para ello.

El Gobierno Local y el Citma son los encargados de regular el avance de la actividad turística, por lo que pueden estimularla o restringirla, sin embargo, sus proyecciones en cuanto a interés e influencia se comportan de forma divergente puesto que el primero muestra mayor interés y una menor influencia; mientras que el segundo se comporta con una influencia mayor y un interés menor. Con este enfoque no se garantiza una adecuada gestión de la actividad.

Por último, las empresas de servicio poseen un alto interés en el desarrollo de dicha actividad y su correcta gestión, puesto que repercute en su volumen de trabajo e ingresos. Sin embargo, no regulan la actividad, por lo que su influencia es baja.

De acuerdo con lo expresado se hace necesario desarrollar y fortalecer las relaciones entre los citados actores. Para ello se proponen varias acciones:

- Crea espacios de encuentros donde los actores sociales, gestores de recursos naturales, las comunidades locales y los propietarios de terrenos pueden compartir información, intercambiar ideas y coordinar acciones.
- Implementar un sitio online del municipio donde se puedan compartir datos, planificar rutas y actividades, y coordinar la gestión turística.
- Fomentar acuerdos entre los actores para coordinar la gestión de las actividades turísticas, el uso de recursos y la protección del entorno natural.
- Elaborar planes de gestión para los ENNP con el objetivo de garantizar la sostenibilidad de un turismo responsable y la protección del medio.
- Ofrecer programas educativos para los turistas que les permitan aprender sobre las características naturales del municipio y los aspectos culturales relacionados con la vida rural del municipio.
- Desarrollar planes turísticos integrales en los que participen todos los actores de manera que se promueva una visión compartida y se eviten impactos negativos en el entorno natural.

- Desarrollar programas de formación y capacitación dirigidos a los actores involucrados en la gestión turística de los ENNP sobre la gestión de recursos agrarios para el turismo, modalidades turísticas, dirección y estrategias, la sostenibilidad y la conservación del entorno natural.
- Promover y apoyar el desarrollo de emprendimientos locales enfocados al turismo para la generación de ingresos a la comunidad.
- Establecer claramente las funciones y responsabilidades de los actores de la gestión turística para evitar conflictos.
- Integrar a las comunidades locales en el proceso de gestión turística para organizar su apoyo y participación.
- Implementar sistemas para monitorear y evaluar el progreso de las acciones y medidas tomadas.

## CONCLUSIONES

- Los ENNP disponen de una abundante cantidad de recursos naturales y oportunidades de desarrollo que superan las de muchas áreas protegidas. Esto hace que sea crucial contar con una planificación y gestión turística adecuada que facilite una colaboración efectiva entre los diferentes actores involucrados. El objetivo es fomentar un enfoque de turismo sostenible que pueda equilibrar el aprovechamiento de estos recursos con la conservación del entorno, garantizando así que tanto la comunidad local como el medio ambiente se beneficien de las actividades turísticas.
- Se puede concluir de este estudio que las relaciones entre los actores respecto a la gestión turística de ENNP, en sentido general, son débiles y escasas. Esto da como resultado que se desaprovechen los atractivos naturales existentes en estos espacios y otras potencialidades, para la creación de nuevos productos. De ello se desprende que no haya un desarrollo en este sentido ni un nivel de comercialización.
- Las acciones propuestas permitirán dar pasos necesarios para el fortalecimiento de las relaciones entre los diferentes actores del municipio Arroyo Naranjo, así como facilitar conocimientos sobre la gestión turística en ENNP y potenciar el desarrollo las modalidades relacionadas con el turismo rural, desde una perspectiva de protección hacia la naturaleza.

## BIBLIOGRAFIA

Antón, S. (25 de octubre de 2022). Portal Cuba. Recuperado el 28 de julio de 2024, de Portal Cuba: <http://www.cuba.cu>

Casali, A. (2023). desarrollo local y territorial: aportes metodológicos para las políticas públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 159-175.

Cruz, D. Y., Gutiérrez, M. E., & Franco, D. d. (2021). Rol de la delegación del MINTUR en la gestión territorial de La Habana.

Cruz, Y., & Gutierrez, J. (2019). Aproximación a la Gestión Turística en espacios naturales no protegidos. *Mundo Turístico*, 30-37.

Doblemente. (12 de marzo de 2024). Obtenido de Doblemente Web site:

Echeberri, A., & Salazar, J. A. (23 de septiembre de 2022). Universidad Rosario. Obtenido de Universidad Rosario Web site: <https://www.redalyc.org/journal>

Espinosa, M. A. (2022). *Variables que configuran la relación de actores en la gestión turística territorial de espacios naturales no protegidos*. [Trabajo de Diploma] Universidad de La Habana. Inédito.

Gutierrez, L, JE (2024). Modelo de gestión turística territorial en espacios naturales no protegidos de administración agraria en Cuba. Universidad de la Habana Facultad de Economía programa académico de doctorado en Ciencias de la Administración, 8. <https://www.doblemente.com/que-es-el-agroturismo/>

Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo. (2024). Obtenido de <http://www.inotu.gob.cu>

Muñoz, Y. (12 de julio de 2023). Portal Cuba.cu. Obtenido de <http://www.cuba.cu>

Portal del Ciudadano de La Habana. (2021). Obtenido de <http://www.lahabana.gob.cu>

---

*Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo.* (2024). Recuperado el 25 de julio de 2024, de <http://www.observatoriplanificacion.cepal.org>

# CAPÍTULO III.

## PROPUESTAS DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA



## INTRODUCCIÓN

Las propuestas presentadas en este capítulo están encaminadas a lograr mejoras en la gestión turística cubana, ya sean a nivel de entidades o a nivel de la planificación turística del territorio. En este sentido se incluye un análisis de los elementos que definen la innovación en el turismo desde la perspectiva de su gestión en las entidades, y el impacto que pueden tener en la competitividad. A partir del análisis de estos elementos se establecen pautas para el desarrollo de una política sectorial que incluya, dentro de sus ejes, la innovación como un objetivo a lograr en los planes de desarrollo del sector.

Se presenta además una estrategia para el mejoramiento de la competitividad del destino, a partir de las políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo, que busca involucrar a los actores públicos y privados hacia una visión común para el sector y el desarrollo turístico. Las acciones propuestas se centran en tres ejes: Priorización de viajes y turismo, Apertura internacional y Precios competitivos.

De manera particular, se realizan propuestas para cinco Agencias de Viajes receptoras nacionales, planteadas a modo de estrategias, para mejorar la atención al cliente y la optimización de los procesos, definidas a partir del Índice Sintético Global de Competitividad (ISgc), que permitió conocer la situación competitiva de las agencias de viajes y establecer un ranking, así como identificar áreas que debían ser objeto de mejora.

Por último, se realiza un análisis del Enfoque Circular y sus posibilidades de inserción en el turismo cubano. Este acercamiento al tema de la economía circular es un importante referente, porque si bien en los últimos años se conocen de aplicaciones en la práctica social, en la literatura científica es incipiente la temática. El uso de este tipo de modelo puede facilitar la transformación y transición del modelo de desarrollo turístico tradicional cubano hacia uno en el cual la sostenibilidad sea un componente de la oferta, contribuyendo a atraer clientes interesados en el disfrute de experiencias sostenibles. A partir de la identificación de las principales limitaciones para la implementación de esta

---

filosofía de negocio, se proponen acciones relacionadas con la creación de: políticas públicas que incentiven la inversión, fondos de fomento para empresas que desarrollen soluciones innovadoras de economía circular, así como la introducción de tecnologías que permitan el ahorro de energía, agua y el favorezcan el reciclaje.

Los cambios relacionados con las políticas y factores que favorecen los viajes, con las agencias de viajes cubanas, las propuestas de acciones para implementar la economía circular o las pautas estratégicas para la innovación, son contribuciones desde las investigaciones dirigidas a mejorar la gestión turística del destino.

### 3.1 LA INNOVACIÓN EN EL TURISMO Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD.

**Autora:**

*Dra. C. Yureidys García Leonard.* Profesora Auxiliar, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana. [ygarcia@ftur.uh.cu](mailto:ygarcia@ftur.uh.cu),

<https://orcid.org/0000-0001-6383-9493>

#### RESUMEN

En la actualidad la actividad económica de naciones, sectores y empresas se caracteriza por el acelerado desarrollo en materia de tecnología, que influye en la productividad empresarial y en la competitividad sistémica. En este sentido numerosos estudios establecen que el patrón de competencia se sustenta en el desarrollo de las ventajas competitivas. Ventajas que se respaldan por producciones y servicios de alto valor agregado, en este contexto la innovación como proceso y en su capacidad de generar valor, e influir en la productividad y diferenciación de las empresas, adquiere una significativa importancia en el establecimiento de destinos turísticos competitivos, y por ende en la competitividad del sector del turismo. De ahí que este estudio persigue como objetivo establecer los elementos que definen la innovación en el turismo desde la perspectiva de su gestión en las entidades y el impacto que pueden tener en la competitividad del destino. Cómo resultado se establece pautas para el desarrollo de una política sectorial que incluya dentro de sus ejes la innovación como un objetivo a lograr en los planes de desarrollo del sector de modo que refuerce la competitividad del destino país.

**Palabras clave:** Innovación, ventajas competitivas, destinos turísticos competitivos.

#### ABSTRACT

Currently, the economic activity of nations, sectors, and companies is characterized by accelerated technological development, which influences business productivity and systemic competitiveness. In this regard, numerous

studies establish that the pattern of competition is based on the development of competitive advantages. These advantages are supported by high value-added productions and services. In this context, innovation as a process and its capacity to generate value and influence the productivity and differentiation of companies takes on significant importance in the establishment of competitive tourist destinations, and therefore in the competitiveness of the tourism sector. Therefore, this study aims to establish the elements that define innovation in tourism from the perspective of its management in entities and the impact they can have on the destination's competitiveness. As a result, guidelines are established for the development of a sectoral policy that includes innovation as an objective to be achieved in the sector's development plans, thereby strengthening the destination's competitiveness.

**Keywords:** Innovation, competitive advantages, competitive tourist destinations.

## INTRODUCCIÓN

El vertiginoso avance tecnológico en la sociedad y la producción, la digitalización de las economías, impulsa a que sectores que tradicionalmente mantenía una actitud pasiva en el desarrollo de tecnología como es el caso del turismo, actúen de manera proactiva en la asimilación de tecnología como elementos esenciales del servicio.

Por otra parte, el comercio internacional responde a los cambios en los patrones de consumo de la demanda y ante la creciente preocupación por prácticas más sostenibles en la actividad turística que motivan el empleo de energía renovables y productos ecológicos, demuestra que al referirse a la competitividad de las economías nacionales, como la capacidad de incrementar la participación en el comercio internacional, no depende solamente de la productividad de los sectores exportadores, sino también del grado de innovación de las actividades económicas que le permita dar respuesta efectiva a las pautas de consumo de la demanda internacional.

Lo anterior coincide con la revisión realizada por Lombana y Palacio (2022), que establecen que existen tres líneas de investigación bien definidas para el estudio de la competitividad estas son:

- Análisis de los mercados
- Gestión ambiental y calidad.
- Desarrollo tecnológico.

En el presente trabajo se desarrolla la tercera línea de estudio al resaltar el papel de la innovación en las entidades asociadas al turismo como uno de los determinantes fundamentales de la competitividad. En la medida que potencia el desarrollo de ventajas creadas, que refuerzan las ventajas heredadas.

Si bien es cierto, como apuntan los estudios acerca del tema que la competitividad se manifiesta en la medida que se aumenta la capacidad de exportación y de colocar los productos y servicios en mercados internacionales (Romero et al., 2020), en el caso de específico del sector del turismo se asocia a la gestión del destino y a la capacidad de estos de generar una dinámica creciente de los arribos.

Un análisis más exhaustivo de la competitividad en los destinos turísticos se centra en cómo lograr que las ventajas comparativas y las ventajas competitivas se refuerzan como aspectos esenciales, en el logro de tres metas sustanciales, mantenimiento del destino en la generación de flujos de visitantes, la eficiencia y eficacia de los actores que intervienen en el desarrollo de la propia actividad, y la sostenibilidad de la actividad.

De lo anterior se deduce que el modelo de gestión del destino influye en la competitividad del mismo y dentro de la tendencia acerca del tema se encuentra los Destinos Inteligentes (DTI), que representan un sistema complejo adaptativo y un constructo social, (Ivars y Femina, 2021). Además de, un espacio natural para desarrollar las innovaciones, en la medida que incorpora la tecnología y la innovación a la estructura física o el llamado entorno phygital.

Los temas de la incorporación de la tecnología y la transformación digital constituyen aspectos medulares de los DTI, e impactan directamente en las organizaciones a criterio (Herrero et al., 2019; Ivars y Femina, 2021; Forés y Fernández, 2021). Siendo así, las entidades, como actores fundamentales del destino y cruciales en la consecución de la competitividad precisan de desarrollar

---

capacidades para innovar en un mercado que la tecnología se presenta como un factor clave de éxito.

En el caso específico de Cuba el destino no logra recuperar los indicadores y el dinamismo que exhibía antes de la pandemia, una recuperación del sector y aumento de su competitividad depende la capacidad de insertarse en un escenario disruptivo, por una demanda actual que es mucho más heterogénea y diversa (Castillo y Cruz, 2022).

Ante tales reto se puede afirmar que la innovación en el sector del turismo, específicamente en el destino país continúa como un aspecto pendiente de la política sectorial, y se refleja en los exiguos resultados que muestran las entidades del sector en temas de innovación, la limitada visión del proceso en sí, el bajo desarrollo de incentivos para promover la creatividad empresarial, el lento ajuste del mercado laboral y el apego a prácticas tradicionales en el servicio, los limitados mecanismos para la transferencia del conocimiento. En resumen, el turismo como sector carece de un ecosistema innovador que propicie su competitividad.

Reflejo de lo anterior se encuentra los resultados de la tercera encuesta de innovación nacional, reflejan que el 50% de las empresas encuestadas no cuentan con proyección estratégica para ciencia, tecnología y la innovación (CTI), y en esa misma proporción no se desarrollan planes anuales de CTI, aproximadamente el 60% no toman en cuenta la vigilancia tecnológica y solo el 24% registran marcas y patentes, (Rodríguez & Núñez, 2021).

Realidad de la cual no está exenta la actividad turística, pese a los aislados esfuerzos que se desarrollan en cuanto al diseño de hoteles inteligentes y la propuesta de desarrollo de destinos inteligentes, metas que solo se pueden consolidar en la medida que se creen capacidades para innovar desde la empresa y el territorio, el diseño de mecanismos e incentivos y el acompañamiento de una estructura que soporte los requerimientos de los llamados destinos inteligentes.

En tal sentido las entidades deben de fortalecer el tema de las capacidades empresariales en cuanto al aprendizaje organizacional y la gestión del

conocimiento y el desarrollo de redes de colaboración, atributos de un efectivo proceso de innovación empresarial. Como apunta Pikkermaat et al. (2019) las investigaciones en innovación en el turismo se centran en el proceso en sí y en el destino en red, por otra parte, Sigalat et al. (2020) plantea que la innovación en el sector turístico está ligada al uso de las tecnologías de la información y la comunicación, que han permitido nuevos modelos de negocio, en consonancia con las nuevas demandas del consumidor-turista.

En este contexto la investigación tiene como objetivo establecer los elementos que definen la innovación en el turismo desde la gestión de las entidades y el estado de las capacidades para innovar en las entidades del destino La Habana y su incidencia en la competitividad del sector

## METODOLOGÍA

### Paso 1. Identificación de las variables a estudiar.

En este paso se identificaron las variables a estudiar con el empleo del método empírico de análisis documental. Se seleccionaron 21 artículos relacionados con la investigación y citados en más de 60 ocasiones. Además, se tuvo en cuenta las 12 dimensiones propuesta por Alfonso (2022), para el estudio de la gestión de la innovación.

### Paso 2. Selección de la Muestra.

Se definió como tipo de muestreo el no probabilístico, para obtener una selección de casos con ciertas características planteadas previamente en la investigación, en la trayectoria se utilizó una muestra de casos-tipos (Hernández-Sampieri et al., 2021). El muestreo no probabilístico utilizado es de conveniencia, donde la representatividad de la muestra no es fundamental, lo que se persigue con el empleo de este método, es buscar la proximidad del investigador con la población seleccionada para poder observar hábitos y opiniones de una manera más fácil.

Atendiendo a estos criterios la muestra total, fue de 40 hoteles. Se estudia al 44 por ciento de la población total.

El principal sesgo que se establece es la selección de hoteles, se tomó la decisión atendiendo a que los estudios sobre el tema a nivel internacional se enfocan en este tipo de producto entidad, por otra parte, los hoteles integran procesos de la restauración y desde la proyección del sector se enfoca en el desarrollo hotelero y el establecimiento de hoteles inteligentes, desde el punto de vista económico la actividad de alojamiento es la que muestra un mayor deterioro en sus indicadores en el desempeño del turismo en el país.

### **Paso 3. Recolección, Procesamiento y Análisis de los Datos.**

En esta etapa se diseñaron los instrumentos de medición, específicamente el cuestionario, con un Alpha de Cronbach con un valor de 0.925, el cual es altamente confiable para aplicar las técnicas de análisis categóricos por la naturaleza de las variables (ordinales).

Para el procesamiento de los datos, se codificó cada una de las preguntas del cuestionario diseñado en variables ordinales. La escala Likert utilizada es del 1-3<sup>3</sup>, se obtuvieron 57 variables a procesar en el paquete estadístico para las ciencias sociales [SPSS (*versión, 20.0*)].

Para detectar estructuras subyacentes en el conjunto de datos se emplearon técnicas para datos categóricos. Dichas técnicas permitieron reducir las variables del estudio y expresar las particularidades del sistema en un limitado número de variables.

Se seleccionó el método estadístico de correspondencias múltiples, para observar las correlaciones entre variables, además dicha técnica establece el empleo del escalamiento óptimo, la cual construye dimensiones y determina el peso de cada variable en la dimensión, con la información de salida de la técnica se tienen criterios suficientes para reducir el análisis a factores significativos que contienen en sí, la información de los restantes elementos estudiados en el sistema.

<sup>3</sup> la situación que se evalúa, no se ejecuta en la empresa; 2, en alguna medida se realiza y 3, es una práctica habitual en la organización.

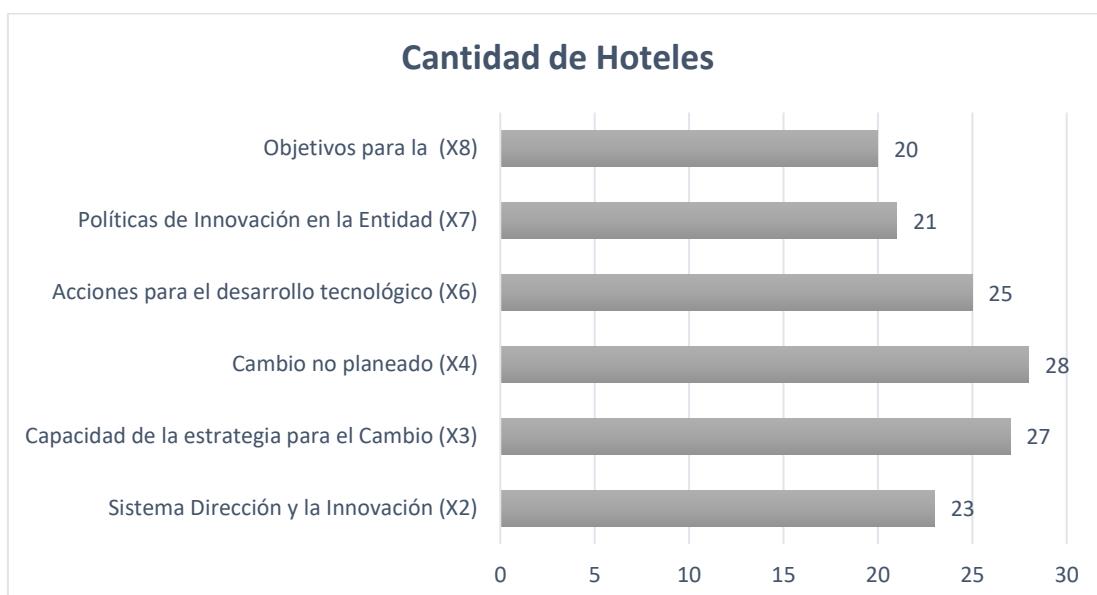
Como complemento al diagnóstico se aplicó el análisis Clúster, para agrupar los casos de estudios acorde al grado de homogeneidad en el comportamiento y analizar si existen diferencias entre los casos de estudios, validando el pronóstico del comportamiento del grupo con las Redes Neuronales.

#### Paso 4. Presentación de los resultados

Se analizaron los resultados de salida, y con el empleo de la técnica resume del diagrama de causa y efecto se delimitan los principales factores que afectan la deficiente gestión de la innovación.

### RESULTADOS

El comportamiento de los casos de estudios en cuanto a la gestión de la innovación (GI) se obtiene que no realizan con sistematicidad prácticas organizacionales asociada a la GI como muestra la Figura 1, donde los aspectos estratégicos, ocupan a la dirección de las organizaciones, sin embargo, esta proyección estratégica se encuentra divorciada de la GI.



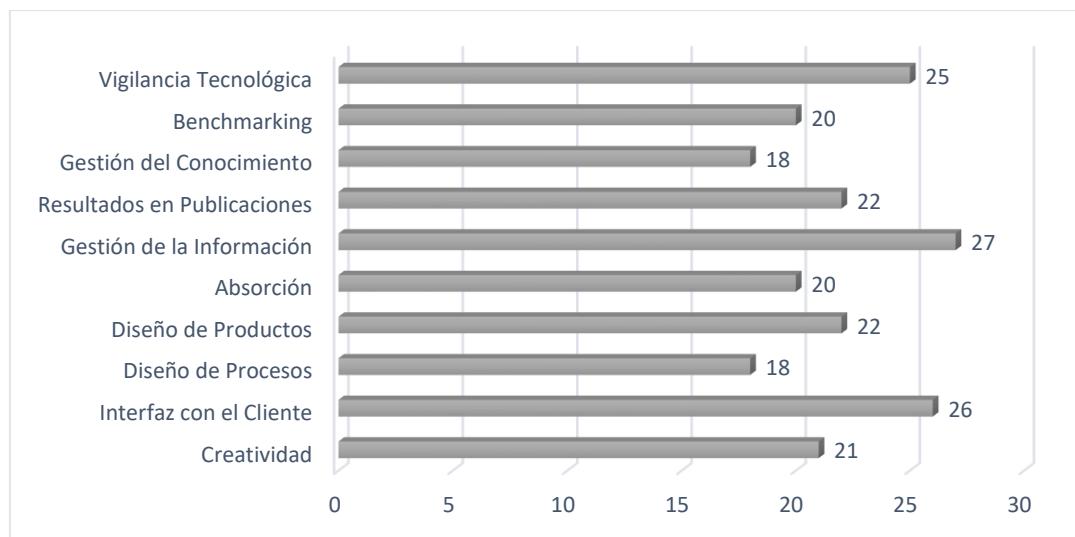
**Figura 1.** Prácticas que se realizan en los hoteles

Como resultado del análisis de frecuencia se detecta que los elementos que representan mayor grado de dificultad por parte de los directores está la colaboración, presupuestar gastos para la investigación y desarrollo, y obtener financiamientos, ya sea por vía proyectos colaborativos con financiamientos

externos o por no contar con una cartera de proyectos de innovación para optar por financiamiento de programas nacionales.

Los resultados demuestran que los gestores asocian a la innovación como un proceso estratégico, sin embargo, se manifiestan pocas habilidades para su gestión. En primer lugar, la visión es limitada e impera un individualismo económico, dentro de los aspectos que se le otorga una menor prioridad en cuanto a la GI, sobresale el tema de la poca cooperación entre actores y el bajo desarrollo de alianzas estratégicas en el sector, se le suma además como elementos pocos tratado en la proyección de desarrollo de la organización el financiamiento a la investigación, el desarrollo y la innovación como objetivos estratégicos.

Se le suma a lo anterior que dentro de las prácticas y la gestión de las organizaciones no se hace con sistematicidad actividades de innovación, del total de la muestra solamente 25 reconocen que la realizan en determinados momentos bajos exigencias y no porque sean rutinas establecidas. En este marco la gestión de la información, la vigilancia tecnológica y el intercambio con el cliente, son las de mejor acogida en las organizaciones en la Figura 2, se muestra el comportamiento de las actividades de innovación.



**Figura 2. Actividades de innovación realizadas por los hoteles, según definición de Oslo (2018)**

Los resultados demuestran que los problemas de la gestión de la innovación no solo pasan por incongruencias desde su planeación y organización, sino que trasciende al tema del desarrollo de capacidades dinámicas (adaptación, absorción y aprendizaje), pues actividades como la gestión de conocimiento, la absorción y asimilación de tecnología y diseño de procesos, son las de menor incorporación en las entidades estudiadas.

El diagnóstico evidencia limitaciones pues si bien es cierto, que en los casos de estudios afirman que incorporan actividades asociadas a la innovación en preguntas de filtro del cuestionario acerca del resultado de la innovación, en los últimos cinco años no se obtienen nuevos productos, no se desarrollan nuevos procesos y no se registran patentes, esto demuestra una ineficacia del proceso y de su gestión.

De manera general se observa que existe una orientación desde la dirección a enfocarse en los resultados finales del proceso y no se establece una coherencia en la gestión atendiendo a la planificación y organización, así como el establecimiento de acciones que permitan el desarrollo de la innovación, por ejemplo, adquisición, asimilación y transferencia del conocimiento, se encuentra entre los aspectos que muestran un menor desarrollo en las habilidades y en las competencias asociadas a las direcciones.

Un análisis en profundidad de los resultados pone de manifiesto que en el sector del turismo se enfoca en demasiado en la operatividad y en el desarrollo de competencias a sus recursos humanos sobre la base de crear habilidades muy específicas al puesto de trabajo. Dicha realidad contribuye a que las capacidades dinámicas, esenciales para innovar no forman parte de la estrategia de formación y capacitación, lo que dificulta el explotar el potencial innovador que se encuentra en las organizaciones, no se establece una visión a largo plazo sobre los temas de la tecnología y los modelos de negocios se ajustan muy lentamente a las nuevas exigencias de un mercado que se encuentra en constante reconfiguración.

Lo anterior limita que el conocimiento que se convierta en un factor productivo y contribuya a la creación de nuevos servicios, nuevas formas o dar respuestas de

---

problemas a los cuales se enfrenta el desarrollo turístico del destino y su inserción exitosa en mercados dominados por tecnologías emergentes.

A los ya mencionados problemas de planificación, organización, la poca colaboración, la baja gestión de proyectos de innovación y capacidades para innovar se le adicionan el tema del financiamiento externo e interno, que a juicio de los gestores lo colocan como la principal barrera. Sin embargo, desde la perspectiva del estudio no se concuerda con dicha apreciación y se asume que las principales limitaciones se encuentran en el enfoque de una cultura organizacional que prioriza y pondera los resultados en detrimento de factores como, la organización y aseguramiento de los procesos.

El empleo de las pruebas no paramétricas como el escalamiento óptimo, facilitó la aplicación del método de las correspondencias múltiples que por defecto establece las relaciones entre variables en dos dimensiones.

A partir del puntaje de los objetos, de un total de 57 variables procesadas, solo nueve resultan relevantes y con peso suficiente para explicar la gestión de la innovación estas son: (X33) Gestión del Cambio, (X6) Política de Innovación, (X7) Objetivos de Innovación, (X8) Cooperación, (X11) Vigilancia Tecnológica, (X15) Gestión del Conocimiento, (X20) Patentes, (X23) Nuevos procesos y (X24) Nuevos servicios. Todas se seleccionaron con contribuciones superior a .450 en la dimensión. La técnica demostró que las variables más determinantes del sistema son; las políticas de innovación y los objetivos de innovación.

Dicho análisis resalta que en la gestión de la innovación la planeación juega un rol esencial, pues precisamente las políticas y los objetivos definen el desarrollo del sistema, por otra parte, resalta el tema del desarrollo de capacidades dinámicas, pues se reconoce que la gestión del cambio, la vigilancia, la gestión del conocimiento, requiere de las empresas logren adaptación, asimilación y aprendizaje como habilidades a desarrollar en la fuerza laboral.

Se reconoce que la gestión de la innovación no puede ser un esfuerzo aislado de las organizaciones requiere cooperación entre actores disímiles dentro de un espacio físico y geográfico determinado por las interacciones que realice la entidad en su entorno.

---

En resumen, los factores que inciden en la innovación en el turismo son:

- Enfoque estratégico con una proyección tecnológica (estrategia de innovación).
- Capacidades de innovación reconfiguración de la empresa (gestión del cambio).
- Proceso (actividades de innovación).
- Resultados (procesos y servicios).
- Protección (patentes).

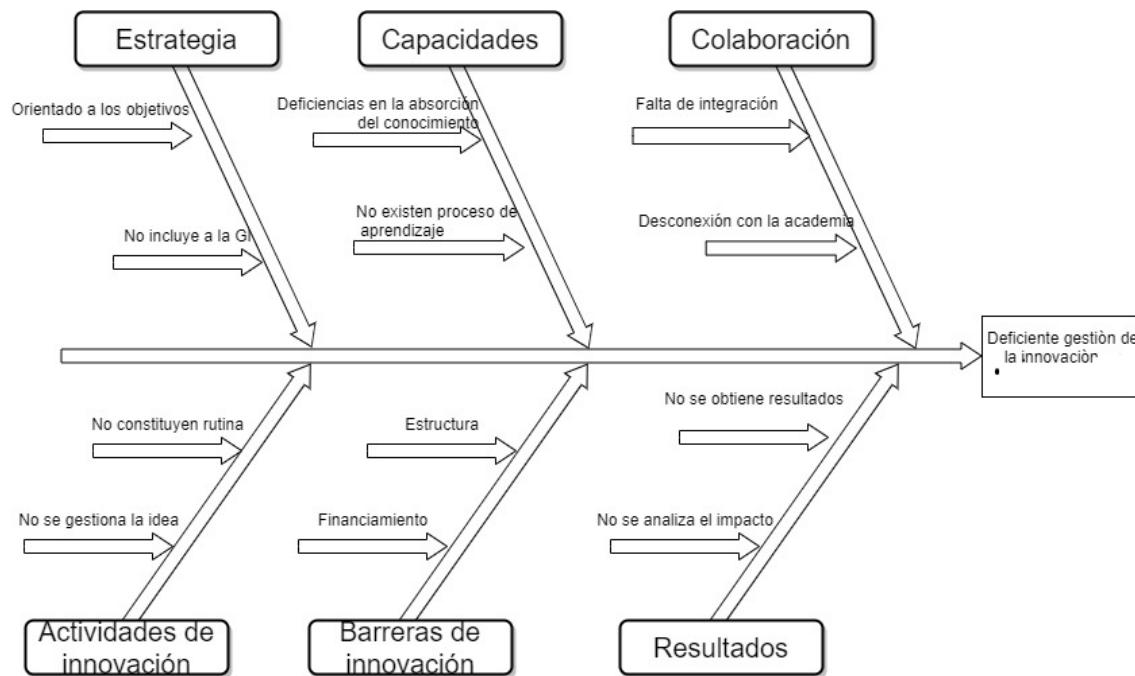
Luego de las variables medulares se realizó una clasificación de los casos de estudios que muestra un comportamiento homogéneo en cuanto a la GI, pues 34 casos quedan agrupados en el clúster 1, solo seis se excluyen de este conglomerado. El estadígrafo Lambda Wilks, con un valor de ,000 y el 100 por ciento de agrupamiento de los casos permite asumir que los casos que conforman el clúster 1 son homogéneos pues la distancia entre estos es pequeña.

Una caracterización del clúster 1, evidenció las carencias en la GI, en cuanto a las variables determinantes, que, al no constituir prácticas frecuentes, no se puede asumir que constituyan elementos fundamentales que puedan traducirse en capacidad empresarial para la innovación.

Para corroborar los resultados del agrupamiento, se realizó la validación de los casos que forman parte del clúster con la aplicación de las Redes Neuronales Artificiales. Se procedió con el análisis para la corrida de 25 observaciones en la muestra de entrenamiento y 10 en la de prueba.

El 100% de los casos fueron clasificados correctamente, al igual que el análisis clúster el predictor reconoce que el comportamiento de las variables independiente es medio, con respecto a la variable dependiente, en nuestro caso X2, efectividad del sistema de dirección para la innovación, por lo que se puede asumir, que no existe un claro enfoque desde la dirección de las entidades estudiadas que garantice una adecuada gestión de la innovación. La Figura 3 muestra el diagrama

de causa – efecto, sobre los principales elementos que marcan la gestión de la innovación en el turismo y que limita las capacidades para innovar.



**Figura 3, Diagrama causa-efecto del deficiente desarrollo de las capacidades dinámicas**

## CONCLUSIONES

- El estudio evidencia que existe limitaciones en la gestión de la innovación en las entidades turísticas, esto conlleva a que la innovación en el turismo es aún un tema por desarrollar en el destino y en las políticas sectoriales.
- Esta realidad impacta en la competitividad, si la analizamos como un enfoque sistémico donde se incorporan los niveles de análisis macroeconómico, mesoeconómico y microeconómico, las mayores debilidades se encuentran a nivel meso y micro.
- Desde la óptica del estudio se defiende la posición de fortalecer la capacidad de innovación de los agentes microeconómicos, objetivamente son estos los que llevan a buen fin las innovaciones. En el caso específico del turismo donde la innovación y su gestión implica el desarrollo de colaboraciones entre actores por la propia naturaleza del servicio, y la coterminidad entre oferentes y demandantes, se necesita flexibilizar los mecanismos que permitan asimilar el derrame tecnológico de otros sectores, de manera que

se absorba en las formas de operar el servicio, y es en esta relación entre asimilación-absorción-adaptación, que se desarrolla la innovación en el turismo y permite nuevas formas de ofrecer un producto competitivo

- De lo anterior se desprende que una política de ciencia, tecnología e innovación en el turismo y con las características que manifiesta la gestión de la innovación en los casos estudiados, debe de incorporar modificaciones en los sistemas educativos y formativos en el sector, un impulso a la formación y desarrollo de los recursos humanos, desde contribuciones del conocimiento en aspectos asociado al desarrollo y la innovación y en la formación de competencias digitales, así como reformas y flexibilidad en el mercado laboral.
- Potenciar la colaboración, la creación de redes de trabajo, diseñar mecanismos para la transferencia del conocimiento, el surgimiento de nuevos actores económicos que se encarguen de financiar proyectos, mayor articulación con la academia.
- En esencia es necesario que el turismo se muestre como un sector competitivo de la economía nacional, pero para ello debe de potenciar la innovación como un proceso transversal en la gestión del destino, y en este sentido la principal limitación que se observa desde la investigación está asociado a la cultura organizacional, que por tendencia estimula a una posición reactiva, una visión simplista del desarrollo organizacional, donde se incentiva el resultado y no se estimula la creatividad en las organizaciones.
- Un cambio en la mentalidad de las direcciones y los trabajadores propicia comportamientos proactivos e innovadores que pueden contrarrestar el efecto de barreras objetivas como es el financiamiento y los recursos, que, si bien en otros sectores son elementos críticos, las tipologías de las innovaciones en el turismo depende más sobre las capacidades de sus recursos humanos y la diligencia de la dirección de motivar e incentivar el cambio en las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- 
- Alfonso, R. (2022). Modelo de gestión para la innovación en hoteles. Caso ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador. [Tesis de doctorado inédita]. Universidad de La Habana.
- Carballo, E. (2017). Modelo de innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras desde un enfoque de sistemas complejos. [Tesis Doctoral inédita]. Universidad de Camagüey.
- COTEC. (2010). La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial.  
[http://www.cotec.es/publicaciones/detalles\\_publicacion.cfm](http://www.cotec.es/publicaciones/detalles_publicacion.cfm)
- Consejo de Estado. (2007). Decreto – Ley 252/2007 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
- Consejo de Estado. (2014). Decreto-Ley 323/214 De las Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Consejo de Estado. (2017). Decreto- Ley 334/2017 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
- Consejo de Estado. (2017). Decreto- Ley 335/2017 Del sistema empresarial estatal cubano.
- Consejo de Estado. (2019). Decreto- Ley 363/2019 Los parques científicos y tecnológicos y a las empresas de Ciencia y Tecnología.
- Consejo de Estado. (2020). Decreto-Ley 7/2020 del Sistema Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Consejo de Estado. (2021). Decreto 4//2021 Reglamento del Decreto-Ley 7 del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Delgado, M. (2019). Enfoque y métodos para la innovación en la administración pública y empresarial. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 3(2), 141-153.  
<https://apye.esceg.cu/index.php/apye/indexed>

García, Y. (2023). Modelo de Gestión de la innovación para hoteles cuatro y cinco estrellas del destino La Habana. [Tesis Doctoral inédita]. Universidad de La Habana.

Heinonen, K. y Strandvik, T. (2021). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation, *Journal of Service Management*, 32(1), 101-112. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>

Librado, M. (2021). Efectos de las estrategias de open innovación y de la capacidad de absorción del conocimiento en el crecimiento de las empresas mexicanas [Tesis Doctoral inédita]. Universidad de Castilla- La Mancha.

Pikketmaatt, B., Peters, M. y Bichler, B.F. (2019). Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 184-196. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.007>.

Robert, V. y Yoguel, G. (2010). La dinámica compleja de la innovación y el desarrollo económico. *Desarrollo Económico*, 50(199), 423-453. <https://www.jstor.org/stable/41219127>

Rodríguez, A., Chía, J., Arias, H., y Zamora , M. L. (2022). Cuba y las Encuestas Nacionales de Innovación: La Conducta Innovadora de las Empresas Cubanias (Cuba and the National Innovation Surveys: The Innovative Behavior of Cuban Companies). *GECONTEC: Revista Internacional De Gestión Del Conocimiento Y La Tecnología*, 10(2), 1–16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6800677>

Rodríguez, A., y Núñez, Jorge. (2021). El sistema de ciencia, tecnología e innovación y la actualización del modelo de desarrollo económico de Cuba. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 7-19. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000400007&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400007&lng=es&tlng=pt).

Romero-Suárez, Diana, Pertuz, Vanessa, & Orozco-Acosta, Erick. (2020). Determining factors of competitiveness and organizational integration: scoping review. *Información tecnológica*, 31(5), 21-32. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>

Shiwangi, I. A. y Sanjay, D. (2020). Service innovation implementation: a systematic review and research agenda. *The Service Industries Journal*. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1731477>

SEGITUR. (2022). Metodología DTI. <https://www.destinosinteligentes.es/metodologia-dti/>

Sigalat. E., Calvo, R. Roig, B. y García, I. (2020). Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination: Reality or territorial marketing? *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 96-104. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.06.002>

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 1(51). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

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

Zapata, G. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Compendium*, 23(45). <https://www.redalyc.org/journal/880/88066290003/html/>

Zea, R., Benjumea, M., y Valencia, A. (2020). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 106-119. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100106>

### 3.2 ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LAS POLÍTICAS Y FACTORES QUE FAVORECEN LOS VIAJES Y EL TURISMO EN EL DESTINO CUBA

**Autora:**

*MSc. Brenda de la Caridad González Peraza*, Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, [brendagonzalezperaza@gmail.com](mailto:brendagonzalezperaza@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-1667-0792>

#### RESUMEN

El turismo es considerado en Cuba un sector estratégico, y así consta en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030. A pesar de la inclusión de la actividad turística en instrumentos normativos y programas y los esfuerzos sectoriales para aprovechar las fortalezas del destino y contribuir al posicionamiento del turismo en Cuba, se aprecia un desigual comportamiento al comparar el destino con otros de la región. Este es el motivo que sustenta la investigación, que tiene como objetivo: Elaborar una estrategia para el mejoramiento de la competitividad del destino a partir de las políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo. El estudio parte del análisis de las bases teóricas vinculadas con la competitividad de los destinos y la política turística, identificando las tendencias actuales. Se empleó la metodología el Foro Económico Mundial (FEM) para la caracterización de los indicadores que conforman el subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo. Entre los resultados alcanzados se encuentra la estimación mediante técnicas de regresión del Índice de desarrollo de Viajes y Turismo y la identificación de buenas prácticas implementadas en otros destinos. Por último, se elaboró una estrategia que contempla tres ejes: priorización de los viajes y el turismo, apertura internacional y los precios y tiene como objetivo el mejoramiento de la competitividad del destino. La propuesta constituye un mecanismo útil para apoyar el enfoque integral del gobierno para desarrollo turístico.

**Palabras clave:** Política turística, desarrollo turístico, competitividad turística.

## ABSTRACT

Tourism is considered a strategic sector in Cuba, as stated in the National Economic and Social Development Plan to 2030. Despite the inclusion of tourism activity in regulatory instruments and programs and sectoral efforts to leverage the destination's strengths and contribute to the positioning of tourism in Cuba, uneven performance is observed when comparing the destination with other destinations in the region. This is the rationale behind the research, which aims to develop a strategy to improve the destination's competitiveness based on the policies and factors that favor travel and tourism. The study begins with an analysis of the theoretical foundations related to destination competitiveness and tourism policy, identifying current trends. The World Economic Forum (WEF) methodology was used to characterize the indicators that make up the Policies and Factors Favoring Travel and Tourism sub-index. Among the results achieved are the estimation of the Travel and Tourism Development Index using regression techniques and the identification of good practices implemented in other destinations. Finally, a strategy was developed that includes three axes: prioritizing travel and tourism, international openness, and prices, and aims to improve the destination's competitiveness. The proposal constitutes a useful mechanism to support the government's comprehensive approach to tourism development.

**Keywords:** Tourism policy, tourism development, tourism competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

La competitividad resulta un concepto complejo y multidimensional que depende de diversos factores causales y que es preciso su monitoreo en todos los sectores de la sociedad, máxime en los destinos turísticos que encierran una gran complejidad de relaciones tanto público como privado (Robert et al., 2021).

En la literatura científica se encuentran investigaciones teóricas sobre la competitividad turística que constituyen puntos de referencia para su estudio. Al decir de Garcés et al. (2018) y Vega (2022) se destacan: el Modelo conceptual de la competitividad del destino de Crouch y Ritchie (1999), el Modelo Integral de Competitividad del Destino propuesto por Dwyer y Kim (2003), el Modelo de Competitividad de Destino Sostenible de Heath (2003) y el modelo de Monitor de

Competitividad de Gooroochurn y Sugiyarto (2005) y el Modelo de análisis de la competitividad turística de Jiménez y Aquino (2012). Igualmente, entre las propuestas prácticas para medir la competitividad, destaca el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, TTCI (Travel and Tourism Competitiveness Index), el cual, aunque ampliamente criticado en la literatura, ha sido un referente de la competitividad turística.

En 2022, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) propone el Índice de Desarrollo de los Viajes y el Turismo (TTDI, por sus siglas en inglés). Este último, resulta una evolución del TTCI y constituye una herramienta de evaluación comparativa estratégica para los responsables políticos, las empresas y los sectores complementarios. Proporciona información muy útil sobre las fortalezas y áreas de desarrollo de cada país/economía, con el fin de mejorar su gestión y potencial; además de ser una plataforma para comprender y anticipar las tendencias y los riesgos emergentes en el sector turístico, y acelerar nuevos modelos que aseguren la longevidad de este sector (WEF, 2022).

En el país, destacan los estudios de Martín (2012), donde se brinda un método simplificado de medición de la competitividad de los destinos turísticos. Su propuesta se contrapone a otras reconocidas a nivel mundial, ya que evalúa la relación de la atractividad para un mercado específico, sin perseguir el cálculo de un indicador de competitividad. Otros autores han realizado estudios de competitividad del destino Cuba o de sus destinos específicos, entre ellos Figueras y Pérez (2015); García y González (2016); Medina et. al (2019); Illas (2019); Novales (2020); Robert et al. (2021) y Román et al. (2021).

Sin embargo, se concuerda con Vega (2022) cuando plantea que, en los estudios cubanos a pesar de incluir enfoques novedosos, con intenciones de disminuir las insuficiencias detectadas en los modelos internacionales y de adaptarlos al contexto del país, no existe consenso entre los investigadores con relación a las variables que determinan la competitividad.

Sobre esta línea, Robert et al. (2021) afirma que continúan siendo escasos los estudios que evalúen la competitividad de los destinos turísticos. De aquí la importancia de nuevas investigaciones que aporten a la correcta medición de la competitividad del destino Cuba.

Por otra parte, es sabido que, el desarrollo del turismo en un destino está vinculado estrechamente a la planificación política del gobierno local, por lo que el nivel de fomento del turismo por parte del gobierno tendrá un gran impacto en el crecimiento del sector (Gutiérrez et al., 2023).

Según el WEF (2011), citado en Gutiérrez et al. (2023), el grado en que los gobiernos priorizan el sector turístico tiene un impacto importante en la competitividad de los destinos. Con este comportamiento se deja claro el interés primordial sobre el sector, por lo que al reflejar esto en sus prioridades presupuestarias, el gobierno puede utilizar fondos necesarios para proyectos de desarrollo esenciales; al mismo tiempo, comunica una señal de sus intenciones, que puede tener efectos positivos indirectos, atrayendo a su vez una mayor inversión hacia el sector.

Ello, evidencia la importancia del subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes, correspondiente al TTCI, pues este tiene por objetivo analizar la prioridad que un país o región otorga al desarrollo del turismo, investigando la competitividad de los precios y evaluando la apertura internacional a partir de las facilidades para obtener visados o los acuerdos vigentes entre los países para facilitar los viajes.

## METODOLOGÍA

La tabla 1 expone el procedimiento metodológico seguido en la investigación, y los métodos, técnicas y procedimientos empleados.

**Tabla 1.** Trayectoria metodológica de la investigación

Fases	Etapas	Métodos, técnicas y Procedimientos
<b>Fase 1: Caracterización del subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo</b>	Etapa 1: Descripción del comportamiento del subíndice y los pilares que lo componen (destino país, región, mundo)  Etapa 2: Definición de los indicadores para la evaluación	Consulta a fuentes de información secundaria Análisis documental  Análisis estadístico Inductivo-

	de cada pilar del subíndice en Cuba	Deductivo Análisis comparativo
<b>Fase 2: Evaluación de los indicadores y puntaje general del subíndice</b>	<p>Etapa 3: Recopilación y procesamiento de los datos correspondientes a cada indicador</p> <p>Etapa 4: Determinación del puntaje de cada pilar y del subíndice para el destino país</p>	<p>Entrevista</p> <p>Cuestionario online</p> <p>Consulta a fuentes de información secundaria</p> <p>Analítico-Sintético</p> <p>Hipotético-Deductivo</p> <p>Estadística descriptiva</p>
<b>Fase 3: Propuesta de estrategia para la mejora de los indicadores asociados al subíndice</b>	<p>Etapa 5: Análisis del comportamiento del subíndice en los países del área</p> <p>Etapa 6. Estimación de la posición de Cuba en el índice</p> <p>Etapa 7: Diseño estratégico para potenciar la competitividad del subíndice en Cuba</p>	<p>Estadística inferencial.</p> <p>Analítico- Sintético</p> <p>Consulta a fuentes de información secundaria</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir del TTDI (2021)

### **Fase 1. Caracterización del subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo**

Etapa 1. Descripción del comportamiento del subíndice y los pilares que lo componen (destino país, región, mundo).

Se caracterizó el subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo para profundizar en los indicadores asociados a cada uno de sus pilares y tener una visión de cómo se comporta a nivel global, regional y local. El estudio se basó principalmente en los resultados presentes en el informe del WEF *Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future* (Índice de Desarrollo de los Viajes y el Turismo: reconstrucción orientada a un futuro sostenible y resiliente)<sup>4</sup>. Así como, en la base de datos del propio TTDI 2021 donde se exponen las puntuaciones por pilar e indicadores.

<sup>4</sup> El WEF publicó en mayo de 2024 el informe Travel & Tourism Development Index 2024, sin embargo, la investigación presentada comenzó a desarrollarse en el año 2023. Por lo que se toma como referencia el reporte anterior correspondiente al 2021.

En el caso del destino Cuba, la información se obtuvo principalmente en los Anuarios Estadísticos de Cuba, que publica la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), las bases de datos del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX), la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la Organización Mundial de Comercio (OMC).

**Etapa 2.** Definición de los indicadores para la evaluación de cada pilar del subíndice en Cuba.

En esta etapa, se definieron los indicadores para evaluar cada uno de los pilares adaptados al destino Cuba según la disponibilidad de información en las fuentes oficiales, así como las adaptaciones pertinentes en la metodología de evaluación, debido a la imposibilidad de conocer la metodología exacta que utilizó el WEF para el cálculo de los indicadores, pues en su informe del TTDI 2021, muchas veces las descripciones de los indicadores son meramente informativas. Los indicadores definidos para el cálculo de cada pilar del subíndice se mencionan a continuación (Tabla 2).

**Tabla 2.** Indicadores para evaluar el subíndice

<b>SUBÍNDICE POLÍTICAS Y FACTORES QUE FAVORECEN LOS VIAJES Y EL TURISMO</b>	
<b>Código</b>	<b>Indicador</b>
<b>Pilar Priorización de los Viajes y Turismo</b>	
<b>6.01</b>	Gasto público en Viajes y Turismo
<b>6.02</b>	Exhaustividad de los datos de Viajes y Turismo
<b>6.03</b>	Puntualidad de los datos de Viajes y Turismo
<b>6.04</b>	Calificación de la Estrategia de Marca País
<b>6.05</b>	Inversión de capital en Viajes y Turismo
<b>Pilar Apertura Internacional</b>	
<b>7.01</b>	Requisitos de visa
<b>7.02</b>	Número de Acuerdos Bilaterales de Servicios Aéreos
<b>7.03</b>	Número de Acuerdos Comerciales Regionales vigentes

---

**Pilar Precios Competitivos**

---

- |             |   |
|-------------|---|
| <b>8.01</b> | Impuestos de pasajes y tasas aeroportuarias |
| <b>8.02</b> | Índice de precios de hotel                  |
| <b>8.03</b> | Paridad de poder de compra                  |
| <b>8.04</b> | Niveles de precio del combustible           |
| <b>8.05</b> | Precio de renta a corto plazo               |
- 

**Fuente:** Elaboración propia

**Fase 2: Evaluación de los indicadores y puntaje general del subíndice**

Etapa 3. Recopilación y procesamiento de los datos correspondientes a cada indicador.

En esta etapa se recopiló y organizó toda la información necesaria para el cálculo de los indicadores, obtenida de los métodos empleados en el trabajo de campo. Se utilizó además la entrevista y la consulta a fuentes de información secundaria como técnicas para la recopilación de la información.

Etapa 4. Determinación del puntaje de cada pilar y del subíndice para el destino país.

Según el WEF (2022), cada uno de los pilares de la metodología del TTDI se calcula como un promedio no ponderado de los indicadores que lo componen individualmente. Luego de obtener los valores para cada indicador, se normalizaron en la escala del 1 al 7, para que estuvieran alineados de esta manera con los resultados de la Encuesta de Opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial. La fórmula estándar para convertir cada indicador de data dura en la escala del 1 al 7 es:

$$6 * \left( \frac{\text{puntuación del país} - \text{mínimo de la muestra}}{\text{máximo de la muestra} - \text{mínimo de la muestra}} \right) + 1 \quad (I)$$

La muestra mínima y la muestra máxima son las puntuaciones más bajas y más altas de la muestra general, respectivamente.

**Fase 3: Propuesta de estrategia para la mejora de los indicadores asociados al subíndice**

Etapa 5. Análisis del comportamiento del subíndice en los países del área.

En esta etapa se realizó un análisis comparativo del puntaje del subíndice y cada uno de sus pilares con los destinos de la región, haciendo particular énfasis en México y República Dominicana.

**Etapa 6.** Estimación de la posición de Cuba en el índice.

Para valorar la influencia que ejerce la calificación del subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo en Cuba sobre el TTDI del WEF, se correlacionaron ambas variables usando el Coeficiente de Correlación de Pearson, y se realizó un análisis de regresión con el SPSS. Teniendo en cuenta el valor del subíndice para Cuba y el resto de los países que aparecen en el informe, así como del índice general, en esta etapa se estableció una relación entre las variables, permitiendo estimar el valor del índice TTDI para Cuba a partir de la regresión lineal en el programa SPSS.

**Etapa 7.** Diseño estratégico para potenciar la competitividad del subíndice en Cuba.

Se realizó una propuesta de estrategia que pudiera contribuir a la mejora de los indicadores asociados a las políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo en el destino Cuba.

Para ello, se tuvo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a 10 expertos del Programa Sectorial del MINTUR donde estos valoraron el estado actual de los instrumentos de la política turística del país y definieron cuáles deben ser objeto de mejora en el turismo cubano. Se revisaron también las buenas prácticas de los principales competidores de Cuba en la región.

## RESULTADOS

### Evaluación del subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo

Luego de obtener las puntuaciones de cada uno de los indicadores, se procede a la determinación del puntaje de cada pilar, mediante el promedio de cada

uno de ellos, asignándoles el mismo peso, excepto para los indicadores *Puntualidad de los datos de Viajes y turismo* y *Exhaustividad de los datos de Viajes y Turismo*, que se combinan aplicando una agregación promedio simple para formar un solo indicador, en consecuencia, están ponderados por un factor de 0.5, según la metodología del WEF (2022).

La puntuación del subíndice resulta, por tanto 4,01. Puede apreciarse que el pilar Priorización de los viajes y turismo es el que registra el mejor comportamiento, con un valor de 4,59; mientras que la Apertura internacional manifiesta la puntuación más baja con un resultado de 3,22; destacándose las restricciones en los requisitos de visa y la limitada cantidad de acuerdos bilaterales de servicios aéreos y ACR's.

Lo anterior sugiere que, a pesar del potencial turístico que posee Cuba, las políticas actuales pueden estar obstaculizando su capacidad para atraer visitantes internacionales, lo que limita su competitividad en la región (tabla 1).

**Tabla 3.** Puntuación del subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo

Indicador	Nombre del indicador	Puntuación	Puntaje del Pilar
<b>Pilar Priorización de los Viajes y Turismo</b>			
<b>6.01</b>	Gasto público en Viajes y Turismo	7,00	
<b>6.02</b>	Exhaustividad de los datos de Viajes y Turismo	3,75	
<b>6.03</b>	Puntualidad de los datos de Viajes y Turismo		<b>4,59</b>
<b>6.04</b>	Calificación de la Estrategia de Marca País	4,90	
<b>6.05</b>	Inversión de capital en Viajes y Turismo	2,69	
<b>Pilar Apertura Internacional</b>			
<b>7.01</b>	Requisitos de visa	2,20	
<b>7.02</b>	Número de Acuerdos Bilaterales de Servicios Aéreos	4,85	

<b>7.03</b>	Número de Acuerdos Comerciales Regionales vigentes	2,60	<b>3,22</b>
<b>Pilar Precios Competitivos</b>			
<b>8.01</b>	Impuestos de pasajes y tasas aeroportuarias	5,60	
<b>8.02</b>	Índice de precios de hotel	3,41	<b>4,23</b>
<b>8.03</b>	Paridad de poder de compra	2,21	
<b>8.04</b>	Niveles de precio del combustible	3,58	
<b>8.05</b>	Precio de renta a corto plazo	6,36	
<b>PUNTUACIÓN GENERAL DEL SUBÍNDICE</b>			<b>4,01</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Teniendo en cuenta el resultado anterior se correlacionaron en SPSS los valores de los pilares del subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo con el TTDI. En los resultados se aprecia que el pilar con mayor influencia sobre el TTDI es la Apertura Internacional (0,787), seguido por los Precios Competitivos (-0,526) y la Priorización de Viajes y Turismo (0,479), los tres con coeficientes de correlación de Pearson significativos (Tabla 2).

**Tabla 4.** Correlación entre el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo y los pilares del subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes

Correlaciones		Priorización de Viajes y Turismo	Apertura	Precios Competitivos
Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo	Correlación de Pearson	,479**	,787**	-,526**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	119	119	119

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Una vez verificadas las correlaciones y con el objetivo de estimar el TTDI a partir de los valores obtenidos en la evaluación del subíndice Políticas y factores que favorecen los viajes se realiza una regresión lineal en el SPSS.

Los pilares del subíndice permiten explicar en un 69,4% el comportamiento del TTDI, con pruebas F para la Bondad de ajuste significativas, (Tabla 5).

**Tabla 5. ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	24,153	3	8,051	70,731	,000 <sup>b</sup>
	Residual	13,090	115	,114		
	Total	37,244	118			
a. Variable dependiente: Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo						
b. Variables predictoras: (Constante), Precios Competitivos, Priorización de Viajes y Turismo, Apertura Internacional						

La prueba t para los coeficientes de la regresión también son significativas (Tabla 6).

**Tabla 6.** Coeficientes de la ecuación de regresión<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Beta	t	Sig.
	B	Error típ.			
1	(Constante)	2,285	,312		7,331 ,000
	Priorización de Viajes y Turismo	,086	,041	,131	2,091 ,039
	Apertura Internacional	,417	,045	,651	9,238 ,000
	Precios Competitivos	-,068	,032	-,139	-2,126 ,036

a. Variable dependiente: Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo  
Por lo que se usa la ecuación de regresión para estimar el TTDI de Cuba (II).

$$\widehat{\text{TTDI}} = C + \beta_1(\text{Apertura Internacional}) \pm \beta_2(\text{Precios Competitivos}) + \beta_3(\text{Priorización de Viajes y Turismo}) \pm \varepsilon \quad (\text{II})$$

donde:

$C$  = constante del modelo de regresión

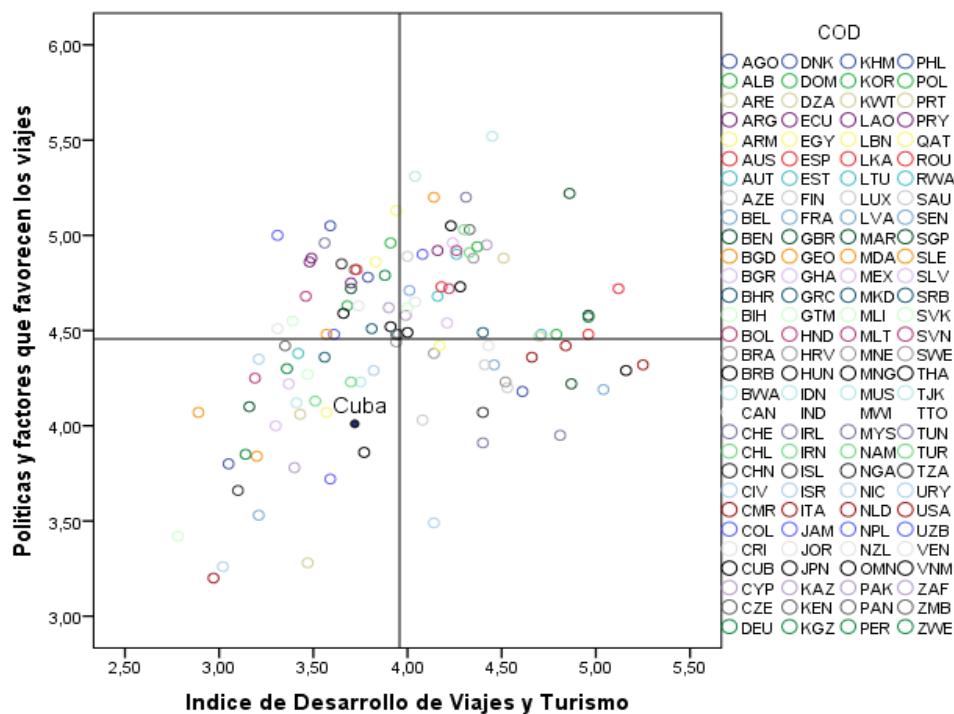
$\beta_i$  = parámetros estimados por el modelo de regresión

$\varepsilon$  = error de estimación

Al sustituir los valores de los parámetros estimados por la ecuación de regresión en la formula II, se estima el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo (  $\widehat{\text{TTDI}}$  ) para Cuba.

$$\widehat{\text{TTDI}} = 2,285 + 0,417(\text{Apertura Internacional}) - 0,068(\text{Precios Competitivos}) + 0,086(\text{Priorización de Viajes y Turismo}) \pm 0,33738 \quad (\text{III})$$

El estimado del TTDI alcanzaría el valor de 3,72, y se encontraría en un intervalo de confianza [3,39; 4,07] con una confiabilidad del 95%. La Figura 1 muestra la posición competitiva de Cuba en el contexto global consideración el valor estimado.



**Figura 1.** Estimado de la Posición competitiva de Cuba

**Fuente:** Elaboración propia a partir de regresión lineal en SPSS.

El estimado de la posición competitiva de Cuba estaría indicando que los elementos relacionados con la Política y factores que favorecen los viajes, deben ser objetos de mejora, si se quiere avanzar en el desarrollo del sector.

### Identificación de buenas prácticas en la política turística de México y República Dominicana.

Las políticas gubernamentales juegan un papel crucial en la competitividad turística de México y República Dominicana, influenciando aspectos como infraestructura, promoción y regulación del sector.

El turismo ocupa un lugar destacado en la agenda política de México. Cada nueva Administración, publica un Plan Nacional de Desarrollo, el cual establece

la política y la estrategia del Gobierno para los próximos seis años. Posteriormente se preparan programas sectoriales específicos, incluyendo el turismo. Todas las administraciones de gobierno de México, han reconocido el potencial del turismo para impulsar el crecimiento económico nacional, la creación de empleo y las exportaciones de servicios. Durante las últimas cuatro décadas, el Gobierno Federal ha desempeñado un papel central en la planeación, desarrollo y financiamiento de la expansión del turismo en México, especialmente a través de un modelo integral de desarrollo de resorts en los destinos costeros (Deloitte, 2023).

De esta forma, al decir de Deloitte (2023), la Política Nacional Turística de México busca fomentar la inversión privada a través de mecanismos legales y financieros que estimulan el crédito en el sector turístico. De igual forma, México implementa un Sistema Nacional de Certificación Turística que busca garantizar la calidad de los servicios turísticos, lo que contribuye a la competitividad del país en el ámbito internacional. El país cuenta, además, con una notable variedad de planes, programas e iniciativas bien articulados en materia de turismo que incluye gabinetes turísticos, un Consejo Nacional Empresarial Turístico y un Consejo de Promoción Turística; así como agendas de competitividad en cada destino que fungen como instrumentos analíticos para diagnosticar la situación específica de cada territorio y potenciar los atractivos que ofrecen.

Un elemento distintivo, es la existencia de una Ley General de Turismo que proporciona el marco legal para el desarrollo del turismo en México y crea las bases para la política, planeación y programación del turismo en todo el territorio nacional. En cuanto a la coordinación interinstitucional, la Secretaría de Turismo (SECTUR) colabora con otras dependencias y niveles de gobierno para impulsar acciones que beneficien al sector, asegurando un enfoque integral en la política turística (SECTUR 2017).

Por su parte, el gobierno dominicano ha identificado el turismo como un sector económico prioritario para promover un país más próspero e incluyente, generando beneficios económicos, sociales y laborales. Como reflejo de esto, el turismo tiene un papel central en la política económica, siendo una parte integral

---

de las estrategias, políticas y programas nacionales de desarrollo (Deloitte, 2023).

La política turística dominicana se centra en la diversificación de productos y destinos, incorporando elementos de sostenibilidad que logren equilibrar el desarrollo turístico con la preservación del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales, para ello han potenciado el concepto de Pymes comunitarias, logrando desarrollar una red de aprovisionamiento hotelero. De esta forma, la colaboración entre el gobierno y el sector privado es fundamental en la formulación y ejecución de políticas turísticas, lo que permite una respuesta más ágil a las necesidades del mercado. Cuentan además con un Instituto Nacional de Promoción e imagen turística para institucionalizar la promoción del destino y con un Consejo Nacional de Competitividad (MINTUR, 2023).

Se comprende que, ambos países han implementado políticas que buscan diversificar su oferta turística y mejorar la competitividad. Sin embargo, México se enfoca más en la certificación de calidad y sostenibilidad, mientras que República Dominicana prioriza la inversión en infraestructura y promoción internacional. La colaboración entre el sector público y privado resulta un elemento clave en ambos destinos.

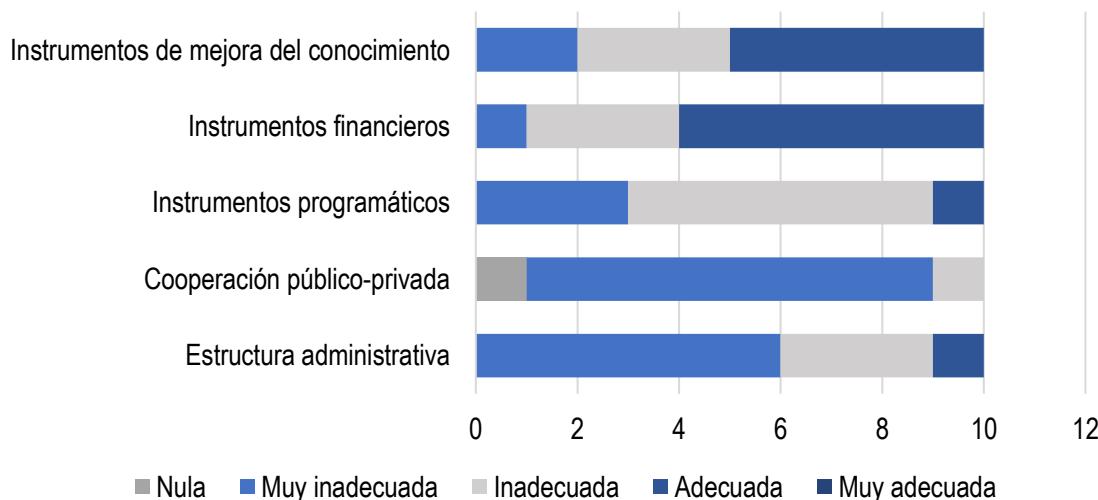
### **Análisis de los resultados de la encuesta a expertos sobre el estado actual de la política turística en Cuba.**

Para conocer el estado actual de los instrumentos de la política turística de Cuba y definir cuáles deben ser objeto de mejora en el turismo cubano, se tuvo en cuenta la opinión de los expertos del proyecto Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano, perteneciente al Programa Sectorial del MINTUR.

Para ello, se realizó una encuesta mediante un formulario online en la plataforma *Google Forms*. El objetivo fue evaluar el grado de adecuación de los instrumentos vinculados a la política turística (organizativos, programáticos, normativos o de ordenación del sector, financieros, de mejora del conocimiento), se diseñó una escala de Likert, en la cual se valoró de 4: muy adecuada, 3: adecuada, 2: inadecuada, 1: muy inadecuada, 0: nula. Se desarrolló un muestreo tipo, dirigido o no probabilístico y se seleccionaron 10 expertos a encuestar.

Los resultados de la encuesta permitieron constatar que el 50% de los expertos consideran que los instrumentos de mejora del conocimiento son adecuados en el sector, mientras que el 30% los considera inadecuados y el restante 20% muy inadecuado. Estos resultados se encuentran muy divididos, no existiendo consenso entre los expertos, lo que permite arribar a conclusiones que se puedan generalizar.

Por otra parte, el 60% de los expertos concuerda en que los instrumentos programáticos se comportan de forma inadecuada; mientras que solo el 10% considera adecuada la estructura administrativa actual del MINTUR para la implementación de una política turística, como exhibe la Figura 2.



**Figura 2.** Grado de adecuación de los instrumentos de la política turística cubana actual según los expertos encuestados.

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a los instrumentos financieros, el 60% de ellos los percibe adecuados. En lo referente a la cooperación público-privada, el 80% de los encuestados la percibe como muy inadecuada, aspecto negativo si se tiene en cuenta que el análisis de buenas prácticas realizado constató la elevada importancia que le conceden los principales competidores a las alianzas y estrategias de integración entre el sector público y privado.

Por otra parte, ante la pregunta de cuáles instrumentos complementarían la política turística cubana, como expone la Figura 3, el 100% de los expertos concordó en que los programas territoriales y los sistemas de información

turística serían de gran utilidad en la implementación de estrategias para lograr un mejoramiento de la política turística en el país, el 90% también hizo referencia a los programas de capacitación.



**Figura 3.** Valoración de los expertos sobre los instrumentos que podrían complementar la política turística cubana.

**Fuente:** Elaboración propia.

Dichos resultados reafirman la necesidad de fortalecer la participación de los distintos actores e instituciones, así como las distintas escalas e instrumentos de planificación en la gestión de la política turística cubana; fortaleciendo así el carácter participativo y el consenso de los diferentes intereses en el territorio, al tiempo que se definen las líneas de acción y prioridades que garanticen la coherencia en la toma de decisiones, el adecuado uso de los recursos y la gobernabilidad, mediante una gestión eficaz.

## PROPIUESTA DE ACCIONES

Una vez triangulada la información obtenida de la medición del subíndice y el análisis comparado con los competidores de la región con los resultados del cuestionario aplicado a los expertos del Programa Sectorial, se presenta a continuación una propuesta estratégica para el mejoramiento de la competitividad del destino Cuba a partir de las políticas y factores que favorecen

los viajes y el turismo. La misma consta de un objetivo general y ocho acciones generales distribuidos en tres ejes estratégicos, se exponen además los actores implicados en cada eje y el impacto general esperado con la implementación de la estrategia.

### Eje estratégico 1. Priorización de Viajes y Turismo

**Objetivo específico 1:** Aumentar en un 80% la cobertura de indicadores turísticos presentes en el Compendio de estadísticas de la OMT a nivel nacional para el segundo semestre de 2025.

9. Implementar estándares uniformes para la recopilación de datos turísticos en todo el país, asegurando consistencia y comparabilidad entre diferentes regiones y a lo largo del tiempo.  
 10. Proporcionar formación y capacitación a los profesionales del turismo y las autoridades locales, en la recopilación de datos, la utilización de herramientas tecnológicas y la interpretación de indicadores turísticos.  
 11. Implementar sistemas de información turística avanzados que utilicen tecnologías como el análisis de *big data*, inteligencia artificial y sistemas de información geográfica para recopilar y analizar datos de visitantes, pernoctaciones, sistemas de reservas en línea y análisis de comportamiento del consumidor.  
 12. Participar en iniciativas internacionales de recogida de datos turísticos, como encuestas y programas de benchmarking, para comparar el rendimiento del país con estándares globales y mejores prácticas.

**Objetivo específico 2:** Mejorar la posición de Cuba en el Ranking Country Brand Tourism Edition en un 10% para 2025.

13. Potenciar el uso del Internet como herramienta comunicativa de la Marca País Cuba, teniendo en cuenta la promoción de las marcas más populares.  
 14. Adquirir herramientas informáticas que permitan hacer estudios de la demanda, como la herramienta de análisis de búsqueda D2 – *Digital Demand* y de esta forma lograr un mejor posicionamiento de la Marca Cuba y una mayor competitividad del destino país.  
 15. Realizar investigaciones para comprender las percepciones existentes sobre el país a nivel nacional e internacional, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora.  
 16. Potenciar el contenido visual, multimedia y narrativo que destaque los aspectos más atractivos del país, incluyendo paisajes, cultura, gastronomía, innovación y experiencias únicas.  
 17. Definir métricas para medir el impacto y la efectividad de la estrategia de Marca País, como el aumento del turismo, la percepción positiva en encuestas internacionales, y el crecimiento de la inversión extranjera.

**Objetivo específico 3:** Garantizar un enfoque estratégico y coordinado de la inversión de capital en el sector turístico en el 100% de las provincias cubanas para el segundo semestre de 2025.

18. Priorizar proyectos turísticos que tengan en cuenta la sostenibilidad ambiental, social y económica, atrayendo así a inversionistas comprometidos con el desarrollo responsable.  
 19. Lograr mayor transparencia en las estadísticas respecto a la inversión de capital del sector estatal en turismo, definiéndolo como una actividad económica, teniendo en cuenta todas las entidades que pertenecen al sector, no solo hoteles y restaurantes.  
 20. Coordinar el cálculo del indicador propuesto por el WEF (2022) para la Inversión de capital en Viajes y Turismo, entre la Dirección de Inversiones del MINTUR y la ONEI.  
 21. Simplificar los procesos de permisos, licencias y trámites administrativos relacionados con proyectos turísticos, reduciendo la burocracia y agilizando la puesta en marcha de inversiones.  
 22. Desarrollar planes maestros de desarrollo turístico que proporcionen un marco estratégico a largo plazo para la inversión, identificando áreas de crecimiento, potenciales nichos de mercado y oportunidades de desarrollo en el sector.

**Actores implicados:** MINTUR, Grupo de Turismo Gaviota, Delegaciones territoriales del MINTUR, Gobiernos territoriales, Sector privado, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba, Centros de Formación Profesional, Institutos de Planificación Física, ONEI, MINCEX.

### Eje estratégico 2. Apertura Internacional

**Objetivo específico 4:** Mejorar la política de movilidad y conectividad del transporte aéreo, aumentando la satisfacción del usuario en un 30% y reduciendo el tiempo promedio de viaje en un 15% para el segundo semestre de 2025.

23. Adoptar tecnologías de gestión de tráfico aéreo que optimicen las operaciones y reduzcan los tiempos de espera, mejorando la eficiencia del uso del espacio aéreo.  
 24. Desarrollar una red de transporte aéreo interconectada que facilite la recopilación y análisis de datos en tiempo real para optimizar el flujo de tráfico.  
 25. Promover la liberalización de acuerdos de servicio aéreo para apoyar al turismo y aumentar la conectividad en todos los aeropuertos del país.  
 26. Mejorar la conectividad con los mercados fuente claves y emergentes que ofrezcan el mayor potencial.  
 27. Mejorar la infraestructura aeroportuaria invirtiendo en la modernización y ampliación de los principales aeropuertos.  
 28. Flexibilizar las políticas de otorgamiento de derechos de 5ta libertad del aire a determinadas aerolíneas, tanto para operaciones de pasajeros como de carga.  
 29. Desarrollar rutas aéreas que conecten regiones remotas con centros urbanos, facilitando el acceso y promoviendo el

**Objetivo específico 5:** Aumentar las operaciones aéreas en el 75% de los acuerdos bilaterales de servicio aéreo actualmente vigentes en el país para el segundo semestre de 2025.

30. Revisar y actualizar los acuerdos bilaterales existentes.  
 31. Identificar los acuerdos de mayor potencial para aumentar las operaciones aéreas.  
 32. Renegociar los acuerdos para incluir disposiciones que faciliten el incremento de vuelos y frecuencias.  
 33. Eliminar restricciones innecesarias y promover una mayor flexibilidad en las operaciones.  
 34. Optimizar los procesos y procedimientos para agilizar el tráfico aéreo.  
 35. Identificar mercados emergentes y negociar nuevas rutas aéreas con aerolíneas de países clave, como China, Europa del Este y América Latina.  
 36. Garantizar la seguridad operacional y la calidad de los servicios aeroportuarios.

**Objetivo específico 6:** Reducir en un 30% los trámites y requisitos de visado para entrar a Cuba para el segundo semestre de 2025.

37. Reducir el número de documentos requeridos para la solicitud de visados, eliminando requisitos innecesarios y estandarizando la documentación.  
 38. Revisar y simplificar los requisitos de visado para turistas provenientes de mercados clave, como Estados Unidos y Europa.  
 39. Promover la implementación de visas electrónicas o la exención de visados para ciertos países.  
 40. Colaborar con agencias de viajes y operadores turísticos para facilitar la tramitación de visados, ofreciendo paquetes que incluyan el visado como parte del servicio.  
 41. Establecer un sistema de evaluación continua del proceso de visado, recolectando retroalimentación de los usuarios para realizar mejoras constantes.

### Eje estratégico 3. Precios competitivos

**Objetivo específico 7.** Establecer un sistema de precios dinámicos que ajuste las tarifas según la demanda y la temporada, logrando un aumento del 25% en la ocupación hotelera para el segundo semestre de 2025

42. Desarrollar e implementar un software de gestión de ingresos, que permita analizar datos históricos de ocupación, tendencias de mercado y precios de competidores para ajustar tarifas en tiempo real.  
 43. Capacitar al personal en estrategias de precios, asegurando que comprendan cómo utilizar herramientas analíticas y responder a cambios en la demanda.  
 44. Realizar estudios de mercado periódicos para evaluar las tarifas de competidores y ajustar las propias en consecuencia, garantizando que sean competitivas.  
 45. Crear promociones y paquetes especiales durante temporadas bajas, como descuentos por estancias prolongadas o tarifas especiales para grupos.  
 46. Establecer un proceso de revisión mensual de las tarifas y la ocupación para realizar ajustes proactivos basados en la demanda y en eventos locales.

**Objetivo específico 8.** Lograr un aumento del 30% en la oferta de hospedaje alternativo para el segundo semestre de 2025.

47. Promover nuevos modelos de hospedaje más accesibles y económicos (hostales, eco-albergues, posadas familiares)  
 48. Crear programas de financiamiento y subsidios para emprendedores que deseen establecer hostales, casas de huéspedes o eco-albergues.  
 49. Implementar programas de capacitación para propietarios de casas particulares y pequeños hospedajes sobre estándares de calidad y atención al cliente.  
 50. Desarrollar campañas de marketing que destaque la autenticidad y el valor de los nuevos modelos de hospedaje, utilizando las plataformas digitales y las redes sociales.  
 51. Establecer alianzas con organizaciones comunitarias y actores locales para fomentar el desarrollo de hospedajes que reflejen la cultura local.  
 52. Revisar y simplificar las regulaciones para la creación de hospedajes alternativos, facilitando la obtención de licencias y permisos.  
 53. Establecer un sistema de evaluación y retroalimentación para los nuevos modelos de hospedaje, asegurando que se mantengan los estándares de calidad y se ajusten a las necesidades del mercado.

**Objetivo específico 9.** Garantizar la coherencia oferta-demanda en el 100 % de los destinos específicos para el segundo semestre de 2025.

54. Convertir el actual modelo de desarrollo turístico en uno donde se reconozca la importancia de los estudios de mercado como base para la toma de decisiones.  
 55. Establecer una cadena logística coherente para el turismo que reconozca a productores locales y proveedores privados de productos y servicios.  
 56. Reconocer la importancia de satisfacer la demanda nacional e incluir sus necesidades en los planes de desarrollo.  
 57. Fomentar un crecimiento turístico planificado a partir del equilibrio entre la oferta y la demanda de alojamiento, ofreciendo opciones a precios razonables sin comprometer la calidad del servicio.

**Actores implicados:** MINTUR, Grupo de Turismo Gaviota, Delegaciones territoriales del MINTUR, Gobiernos territoriales, Sector privado, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba, Centros de Formación Profesional, Institutos de Planificación Física, ONEI, MINCEX.

**Figura 4.** Objetivo y acciones generales de la Estrategia para la competitividad del destino Cuba a partir de las políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo.

**Fuente:** Elaboración propia.

### CONCLUSIONES:

- La estimación de la posición competitiva del destino Cuba en cuanto a las políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo, permitió identificar los indicadores que deben ser objeto de mejora y a partir de ella

se estimó el Índice de desarrollo de Viajes y Turismo aplicando técnicas de regresión.

- Se identificaron buenas prácticas implementadas en República Dominicana y México lo que proporcionó un marco valioso para integrar enfoques efectivos y adaptados a las realidades locales a la propuesta estratégica realizada.
- Se elaboró una estrategia para el mejoramiento de la competitividad del destino a partir de las políticas y factores que favorecen los viajes y el turismo que busca involucrar a los actores públicos y privados hacia una visión común para el sector y ser un mecanismo útil para apoyar el enfoque integral del gobierno al desarrollo turístico. La estrategia incluye objetivos, acciones de mejora y actores clave en los ejes: Priorización de los viajes y turismo, Precios competitivos y apertura Internacional.

## BIBLIOGRAFÍA:

Asamblea Nacional el Poder Popular (2021). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 de Cuba. (PNDES).

Crouch, G. I. y Ritchie, J. R. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research* 44(3), 137–152  
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)

Deloitte, (2023). Competitividad y Sostenibilidad turística de México. Resumen de resultados sobre palancas estratégicas para un Plan de Acción. 2023. Estudio Deloitte.

Dwyer, L., y Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369-414.  
<https://doi.org/10.1080/13683500308667962>.

Figueras, M. A. y Pérez, C. Y. (2015). Competitividad del destino turístico Cuba: impacto económico. *Economía y Desarrollo*, 153, 178-189.<http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S025285842015000100011&script=sciarttext>

Garcés, Y., Sarmiento, Y. y Paneca, Y. (2018). La competitividad turística: su medición y factores determinantes, Revista Caribeña de Ciencias Sociales,

4-9.

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/competitividad-turistica.html>

García, Y. y González, Á. (2016). *La innovación como nuevo paradigma de la competitividad: Perspectiva en la gestión del destino país Cuba*. <https://www.uv.mx/iesca/files/2017/03/05CA201602.pdf>.

Gooroochurn, N. y Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness Indicators in the Travel and Tourism Industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43.  
<https://doi.org/10.5367/0000000053297130>

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

Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2), 124-141.  
[https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/6058/Heath\\_Towards\(20\\_03\).pdf?sequence=1](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/6058/Heath_Towards(20_03).pdf?sequence=1)

Illas, I. (2019). Evaluación de la atractividad competitividad. Caso de Estudio destino turístico. Las Tunas para el mercado canadiense [Memoria escrita presentada en opción al título académico de Máster].  
<http://hdl.handle.net/123456789/4229>.

Jiménez, P. y Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. Estudios y perspectivas en turismo, 21(4), 977-995.  
<http://www.redalyc.org/pdf/1807/180724056010.pdf>

- Martín, R. (2012). La medición de la competitividad turística de los destinos. Monografía de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Medina, J., Pérez, E. y Riquenes, M. (2019). Determinación de la competitividad de destino turístico. Aplicación en Holguín para el mercado estadounidense. Explorador Digital, 2 (3), 36-50.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i3.335>
- MINTUR, (2023). COMPENDIO TURÍSTICO ESTADÍSTICAS 2023 DE LA REPÚBLICA DOMINICANA. Ministerio de Turismo de República Dominicana.
- Novales, H. (2020). Competitividad turística del destino Varadero en el mercado alemán con respecto a Cancún y Punta Cana. [Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo]. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Robert, M.O., Benavidez, D., Ramos, O., Korstanje, M. y Martínez, V. (2021). Evaluación de la competitividad: un referente desde una propuesta de indicadores para el Centro Histórico de La Habana. *Revista Turismo: Estudios & Prácticas (RTEP)* 10 (2), 2-3. <http://geplat.com/rtep>
- Román, Y., León, M. y García, M. (2021). Análisis de variables predictores del índice de competitividad en los destinos turísticos de América Central y el Caribe. Avances, 23(1), 2-14.  
<http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/583>
- SECTUR (2017). Estudio de la Política Turística de México. SECTUR 2017. Disponible en: [www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm](http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm)
- Vega, R. (2022). Procedimiento para Evaluar la Competitividad del Destino Cuba. Apertura Internacional. [Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo]. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- World Economic Forum (WEF) (2022). *Travel & Tourism Development Index 2021 Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future.*

---

[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_Tourism\\_Development\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf)

### 3.2 ESTRATEGIA PARA LA MEJORA COMPETITIVA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES CUBANAS.

#### Autores:

*Lic. Dariel Armstrong Zulueta*, Profesor Instructor, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana. [darielarmstrong@gmail.com](mailto:darielarmstrong@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-9025-3236>

*Dr.C. Yasser Vázquez Alfonso*, Profesor Titular, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana, [yalfos1@gmail.com](mailto:yalfos1@gmail.com),  
<https://orcid.org/0000-0002-4074-0711>

#### RESUMEN

Los cambios en el sector turístico, impulsados por la evolución del entorno y la demanda, han llevado a los destinos a adaptarse para mejorar su competitividad. En este contexto, las agencias de viajes (AAVV) deben utilizar tecnologías que les permitan promover productos y servicios competitivos y adaptarse a las dinámicas del mercado digital. La adopción de innovaciones como la inteligencia artificial y el marketing digital permite optimizar procesos y personalizar ofertas. El presente estudio, en el marco del Proyecto de Desarrollo y Competitividad del Producto Turístico Cubano, se centra en la evaluación de la competitividad de las AAVV en Cuba mediante el Índice Sintético Global de Competitividad (ISgc). El objetivo general de esta investigación es proponer acciones estratégicas para mejorar la competitividad de las agencias de viajes en Cuba. Los hallazgos revelan que Amistur Cuba S.A. y San Cristobal S.A. se destacan en experiencia del cliente y tecnología, mientras que Havanatur Tour&Travel presenta solidez en fidelización, pero presenta debilidades en precios y tecnología. Por su parte, Ecotur S.A. y Cubatur S.A. requieren fortalecer su dimensión tecnológica. Las conclusiones subrayan la importancia de establecer un ranquin de agencias y proponer acciones estratégicas que mitiguen debilidades y refuerzen áreas de mejora, buscando así consolidar la competitividad de las AAVV en Cuba.

**Palabras claves:** Agencias de viajes, Índice Sintético Global de Competitividad, acciones estratégicas, adaptación, competitividad.

## ABSTRACT

Changes in the tourism sector, driven by evolving environments and demand, have forced destinations to adapt to improve their competitiveness. In this context, travel agencies (TAs) must utilize technologies that allow them to promote competitive products and services and adapt to the dynamics of the digital market. The adoption of innovations such as artificial intelligence and digital marketing allows for the optimization of processes and personalized offers. This study, within the framework of the Cuban Tourism Product Development and Competitiveness Project, focuses on evaluating the competitiveness of travel agencies in Cuba using the Global Synthetic Competitiveness Index (GSCI). The overall objective of this research is to propose strategic actions to improve the competitiveness of travel agencies in Cuba. The findings reveal that Amistur Cuba S.A. and San Cristobal S.A. stand out in terms of customer experience and technology, while Havanatur Tour&Travel is strong in terms of loyalty but has weaknesses in terms of pricing and technology. Ecotur S.A. and Cubatur S.A. They require strengthening their technological dimension. The conclusions underscore the importance of establishing a ranking of agencies and proposing strategic actions to mitigate weaknesses and reinforce areas for improvement, thus seeking to consolidate the competitiveness of Cuban travel agencies.

**Keywords:** Travel agencies, Global Synthetic Competitiveness Index, strategic actions, adaptation, competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

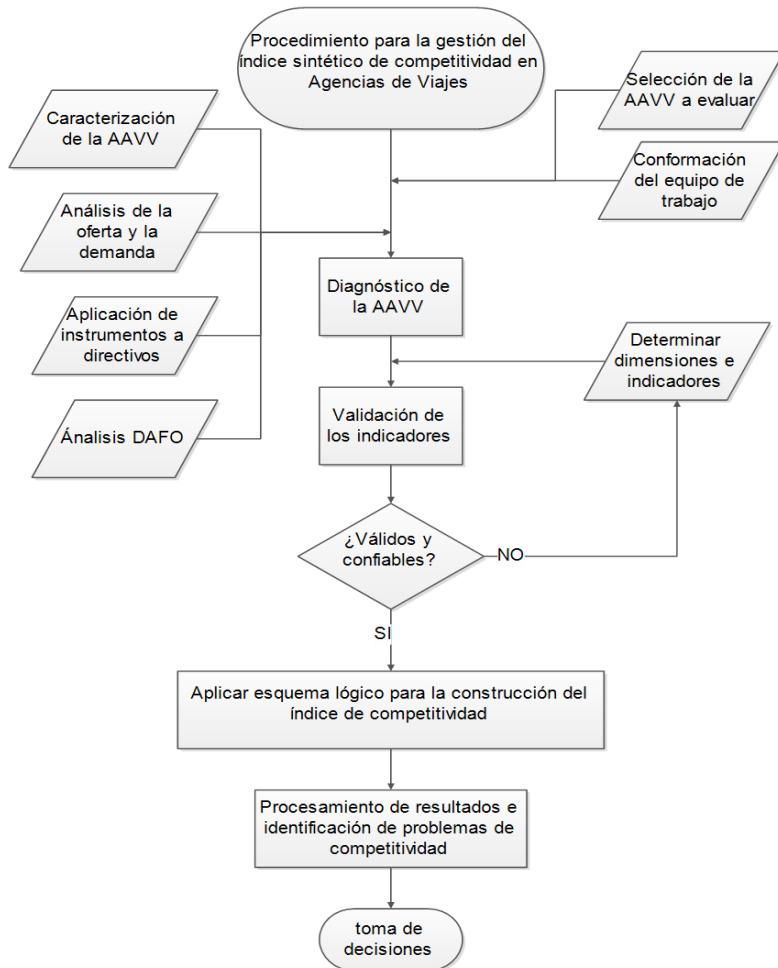
Los cambios profundos en el sector turístico, tanto por el entorno como por la demanda, están obligando a los destinos a reinventar su oferta para ser competitivos (Rodríguez & Rubio, 2016). Para aumentar la competitividad, las agencias de viajes (AAVV) deben utilizar adecuadamente la tecnología en la promoción de productos y servicios, ya que la competitividad turística depende de su capacidad (Párraga et al., 2024). Estas agencias, como intermediarias entre consumidores y destinos, deben adaptarse rápidamente a las dinámicas del mercado, la evolución de las preferencias de los consumidores y la creciente digitalización de los servicios.

Adoptar estrategias que mejoren la eficiencia operativa y enriquezcan la experiencia del cliente es crucial (Gutiérrez et al., 2023). El avance tecnológico es un motor clave para la competitividad, con herramientas como inteligencia artificial, plataformas de reservas en línea y marketing digital que permiten a las agencias optimizar procesos, personalizar ofertas y alcanzar a un público más amplio. La capacidad de adaptarse a estas tecnologías puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento en un mercado saturado (CEPAL, 2022).

Este estudio, parte del Proyecto: Desarrollo y Competitividad del Producto Turístico Cubano, también responde al Programa Sectorial del MINTUR sobre desarrollo competitivo y sostenible del turismo. Se centra en analizar la competitividad de las agencias de viajes en Cuba mediante el Índice Sintético Global de Competitividad (ISgc) (Armstrong et al., 2023). Este índice proporciona retroalimentación a las AAVV sobre su situación competitiva, permitiendo un examen detallado de estrategias actuales, oportunidades de mejora y tendencias del mercado para fortalecer su posición en el sector turístico.

## METODOLOGÍA

La propuesta metodológica de (Armstrong et al., 2023): Procedimiento para evaluar la competitividad en Agencias de Viajes de la OSDE Viajes Cuba, se identificó como la más idónea para la determinación de la situación competitiva de las agencias de viajes. Dicho procedimiento tiene un enfoque sistémico, al integrar las dinámicas complejas de las AA.VV. receptivas desde su propio funcionamiento y que desembocan en la competitividad de las mismas; lo que permite obtener una retroalimentación que conduzca, al mismo tiempo, a elevar su desempeño en el corto, mediano y largo plazo. El mismo se refleja en la figura 1.



**Figura 1: Procedimiento para evaluar la competitividad en las AA.VV de la OSDE Viajes Cuba.**

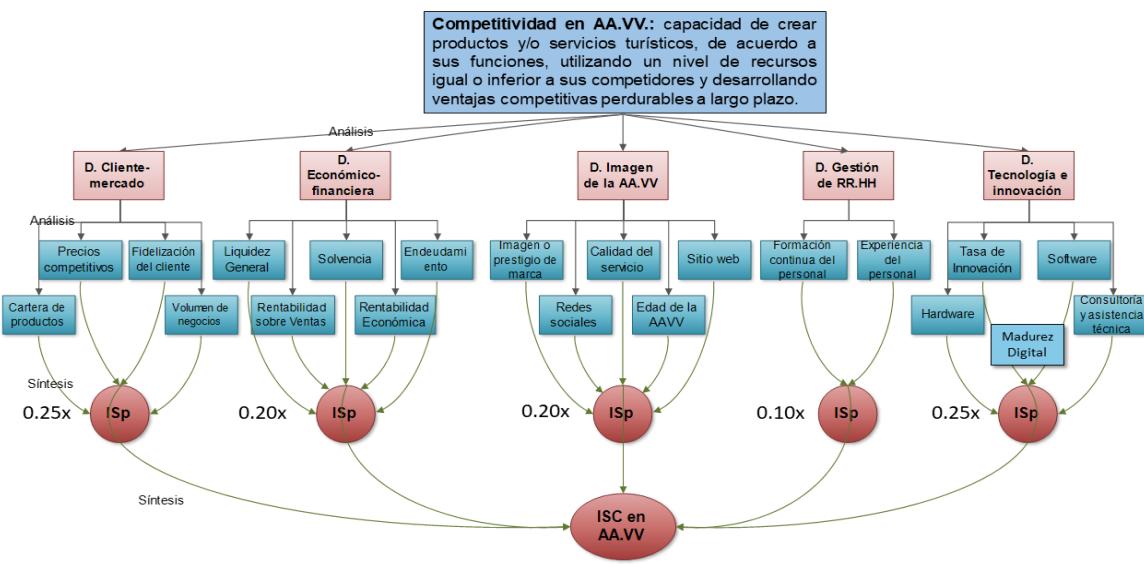
Fuente: (Gutiérrez et al., 2023)

La base del procedimiento para construir el Índice Sintético de Competitividad (ISC) se presenta en el Esquema Lógico (ver figura 2). Según Ali y Nsairat (2009, citado en Armstrong et al., 2023), este modelo descompone el problema en una estructura jerárquica, asegurando la inclusión de aspectos cualitativos y cuantitativos en la evaluación. Esto ayuda a reducir errores en la toma de decisiones y a minimizar problemas en las elecciones. El ISC mide un conjunto de atributos que reflejan la competitividad en agencias de viajes (AA.VV.) y que son accesibles para su medición. Siguiendo la propuesta de Armstrong, Hernández y Vázquez (2023), se modela desde una perspectiva multidimensional que abarca varios factores que afectan el desempeño turístico de las AAVV. El concepto de competitividad se descompone en dimensiones

(Dm) que se ponderan según su importancia para el análisis (Wmdm). Estas dimensiones se dividen en atributos, que se convierten en indicadores individuales (Ikd), también ponderados según su relevancia en la dimensión. El proceso de síntesis comienza al calcular índices sintéticos parciales por dimensiones (Isadm) a partir de los índices individuales. Finalmente, se integran estos índices parciales en un indicador sintético global de competitividad (ISgc). Según Parra (2020), este proceso se lleva a cabo en las unidades espaciales de análisis seleccionadas (Uei), que constituyen el campo de investigación.

Pasos para calcular el ISgc:

- Parametrización de los indicadores propuestos a partir de la información cualitativa y cuantitativa que se pueda extraer del análisis de cada uno de ellos en la agencia en donde se desarrolla el estudio. Esta parametrización le determina a cada indicador un valor entre 1 y 5 puntos, eliminando de esta forma la diferenciación entre las distintas escalas de medición que tienen los indicadores en las agencias.
- El valor de cada dimensión depende del valor medio de los indicadores que lo compongan, multiplicado por el peso asociado a dicha dimensión. El peso por dimensiones se distribuye a partir del porcentaje que representen los indicadores que lo componen del total de indicadores en escala de 0 a 1. De esta forma las dimensiones que posean mayor cantidad de indicadores tendrán asociado un mayor peso y por ende una mayor influencia dentro del cálculo del ISC.
- El cálculo del ISC es la sumatoria de los valores ponderados de las dimensiones que lo componen.



**Figura 2: Esquema lógico para el cálculo del ISgc**

**Fuente:** (Gutiérrez et al.,2023)

La escala de evaluación final para las AA.VV. a partir del ISC es la mostrada en la Tabla 1.

**Tabla 1. Evaluación competitiva de las AA.VV. a partir del ISC.**

Valor del ISC	Evaluación competitiva de la AA.VV.
<b>ISC € [ 1; 2]</b>	Competitividad muy baja
<b>ISC € (2; 3]</b>	Competitividad baja
<b>ISC € (3; 4]</b>	Competitividad media
<b>ISC € (4; 5)</b>	Competitividad alta
<b>ISC = 5</b>	Competitividad muy alta

**Fuente:** Orta, et al (2023). Determinación del Índice Sintético Global de Competitividad de las agencias de viajes Cubatur S.A. y Ecotur S.A. En Estudios y perspectivas del Producto Turístico Cubano, pp. 90.

Con los resultados obtenidos por indicadores, dimensiones y el índice en general para las agencias de estudio se identificaron las estrategias y se trazaron acciones estratégicas generales y en correspondencia con cada agencia.

## Resultados.

### 3.1. Agencias de estudio.

Fueron 5 las agencias que conformaron la muestra de estudio para el análisis de su situación competitiva destacándose características comunes e individuales que garantizaron la heterogeneidad del estudio.

- Agencia I. Cubatur S.A.
- Agencia II. Ecotur S.A.
- Agencia III. Havanatur Tour&Travel
- Agencia IV. San Cristobal S.A.
- Agencia V. Amistur Cuba S.A.

Como agencias pertenecientes al MINTUR se tienen: Cubatur S.A., Ecotur S.A. y Havxanatur Tour&Travel, mientras que las agencias San Cristobal S.A. y Amistur Cuba S.A. pertenecen a otros organismos. Dentro de este mismo grupo se pueden clasificar como agencias generales a Cubatur y a Havanatur, mientras que las demás tienen una especialización por oferta turística, Ecotur: Turismo de Naturaleza y Ecoturismo, San Cristobal: defendiendo el turismo cultural y patrimonial de La Habana y Cuba, Amistur: enfocada en dar a conocer proyecto social cubano y tiene como finalidad brindar una imagen objetiva de la realidad cubana. De esta manera se visualiza una diversidad en la muestra.

- **Determinación del ISgc para las agencias de estudio.**

A partir de la aplicación del procedimiento para la determinación del ISgc de las agencias de viajes estudiadas se llegó a los siguientes resultados:

- **Resultados por indicadores:**

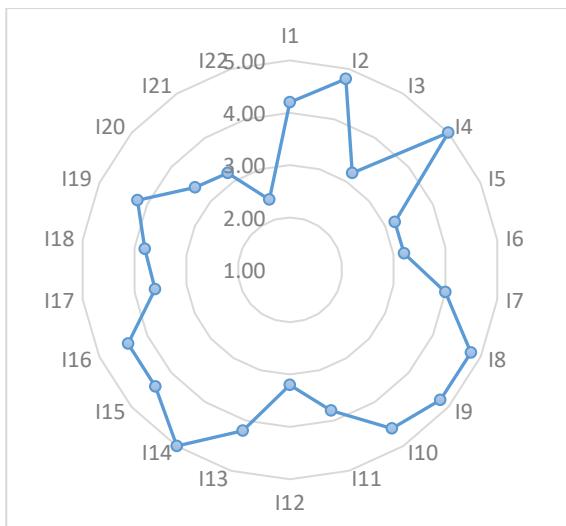
La tabla 2 muestra los resultados obtenidos por las 5 agencias de estudio en los 22 indicadores propuestos por Armstrong et al. (2023).

**Tabla 2. Resultados de la evaluación para las 5 agencias de viajes**

Dimensión	Indicador	Agencias				
		I	II	II	I	V
					I	V

<b>Cliente-mercado</b>	<b>I1.</b> Precios competitivos	3	5	3	5	5
	<b>I2.</b> Fidelización del cliente	5	5	5	5	4
	<b>I3.</b> Cartera de productos	2	2	2	5	5
	<b>I4.</b> Volumen de negocios	5	5	5	5	5
<b>Económico-financiera</b>	<b>I5.</b> Liquidez general	1	1	5	5	4
	<b>I6.</b> Solvencia	1	1	5	5	4
	<b>I7.</b> Endeudamiento	5	1	5	5	4
	<b>I8.</b> Rentabilidad sobre ventas	5	5	5	5	4
	<b>I9.</b> Rentabilidad económica	5	5	5	5	4
<b>Imagen de la AAVV</b>	<b>I10.</b> Imagen o prestigio de marca	5	4	5	5	4
	<b>I11.</b> Calidad del servicio	3	5	4	4	3
	<b>I12.</b> Sitio Web	3	3	3	3	4
	<b>I13.</b> Redes Sociales	3	5	5	3	5
	<b>I14.</b> Edad de la AAVV	5	5	5	5	5
<b>Gestión de RRHH</b>	<b>I15.</b> Formación continua del personal	5	5	4	5	3
	<b>I16.</b> Experiencia del personal	5	5	5	4	3
<b>Tecnología e innovación</b>	<b>I17.</b> estrategia y cultura digital	3	4	4	3	4
	<b>I18.</b> Experiencia del cliente	2	3	4	5	5
	<b>I19.</b> Organización, Comunicación y talento	4	3	4	5	5
	<b>I20.</b> Productos y servicios	2	2	3	5	5
	<b>I21.</b> Infraestructura y tecnológica	2	3	2	4	5
	<b>I22.</b> Procesos	2	2	2	3	3

La puntuación otorgada fue dada en escala de 1 a 5 como sugiere la metodología. En la siguiente figura se muestra el resumen por indicadores.



**Figura 3:** Resumen de la puntuación por indicadores.

**Fuente:** Elaboración propia

El gráfico revela que los indicadores más competitivos de las agencias de viajes cubanas incluyen, en primer lugar, el volumen de negocios, reflejado en la firma y renovación de contratos, lo que les otorga prestigio como agencias longevas en el sector. Otros indicadores destacados son la fidelización de clientes (4.80), la rentabilidad sobre ventas (4.80), la rentabilidad económica (4.80), la imagen y prestigio (4.60) y la fortaleza de los recursos humanos (4.40).

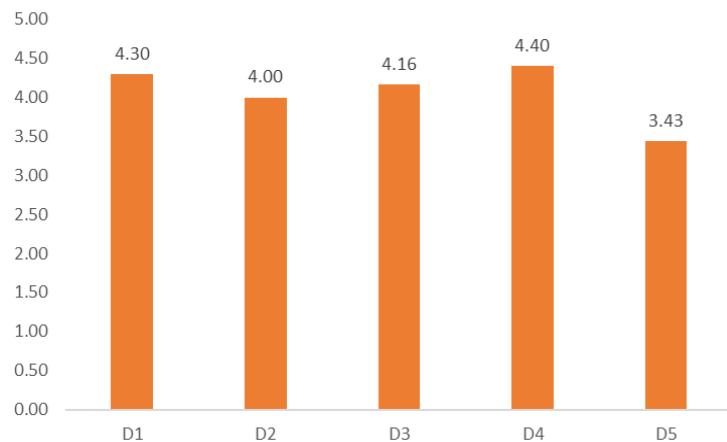
**Sitio Web, infraestructura tecnológica, Solvencia, Liquidez General y Cartera de productos;** todos con competitividad media marcando 3.20 como valor según la escala.

Haciendo un balance entre todos los indicadores de análisis se tienen 1 indicador con competitividad baja, 9 indicadores con competitividad media, y 12 indicadores con competitividad alta o muy alta. Es de destacar que ningún indicador cayó en el rango de competitividad muy baja.

- **Análisis por dimensiones**

Los indicadores analizados anteriormente están recogidos en 5 dimensiones como se refleja en la propia tabla 2 mostrada anteriormente. La determinación del valor de competitividad de estos indicadores según la metodología es por el promedio de valores obtenidos en los indicadores que lo conforman, quedando

definidos para las agencias de viajes en general como se muestran en la figura 4.



**Figura 4.** Indicadores de competitividad

**Fuente:** Elaboración propia

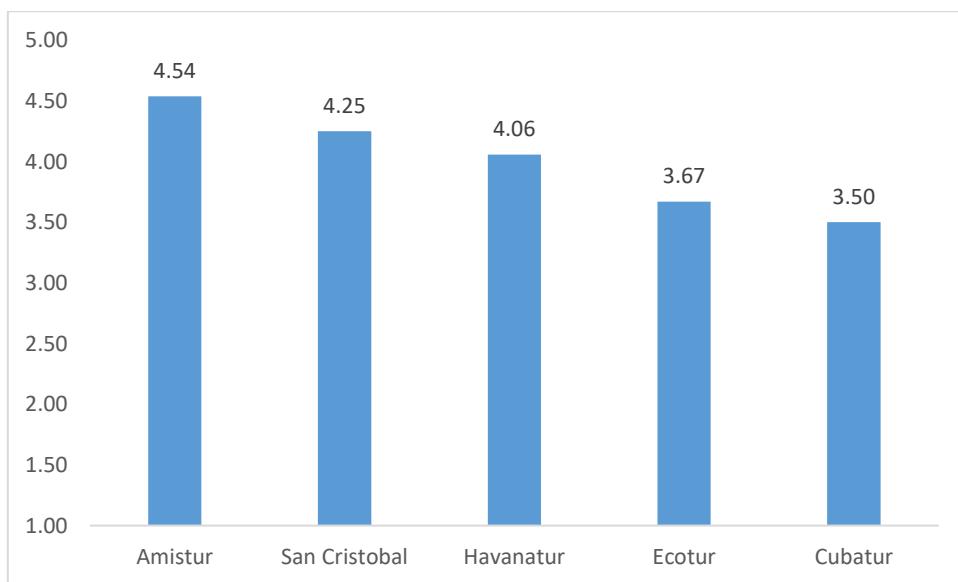
Como se evidencia en la figura la dimensión de mejor competitividad es la de Gestión de Recursos Humanos, lo que indica que sus indicadores son los mejores evaluados en sentido genérico. De igual manera la dimensión más afectada es Tecnología e Innovación, siendo el único que no alcanza una competitividad alta, y alojando a los indicadores más afectados del análisis. El resto de las dimensiones alcanza una competitividad alta. Es de destacar que ninguna dimensión llega a la competitividad muy alta, lo que denota que existen elementos que deben ser mejorados en todas las agencias.

- **Análisis del ISgc para las agencias de estudio en general.**

Según el esquema lógico propuesto en la metodología, el ISgc será el resultado de la suma ponderada de las 5 dimensiones analizadas. Este cálculo, da como resultado 4.01, competitividad alta. Es de destacar que en el análisis se evidenciaron elementos de carácter critico que afectan notablemente la competitividad, dado que, a pesar de contar con grandes fortalezas competitivas en sentido general, las agencias no alcanzan la muy alta competitividad como clasificación dentro del análisis.

- **Propuesta de acciones estratégicas por agencias**

La aplicación del ISgc de manera individual a cada agencia de viajes posibilitó establecer un ordenamiento competitivo de las mismas como se muestra en la figura 5.



**Figura 5.** Ranking de las agencias de viaje según el ISgc

**Fuente:** Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos en cada una de las agencias de viajes se proponen una serie de acciones estratégicas encaminadas a elevar la competitividad.

#### **Agencia de Viajes Cubatur S.A.**

Puntuación de 3.50, siendo la agencia de menor evaluación. Las acciones estratégicas propuestas están encaminadas a abordar las debilidades identificadas en el análisis, optimizando el rendimiento general de la agencia de viajes.

Acciones Estratégicas Propuestas:

1. Mejorar la Cartera de Productos (Dimensión Cliente Mercado)

- **Acción:** Realizar un análisis de mercado para identificar nuevas tendencias y productos que se alineen con las expectativas de los clientes. **Implementación:** Considerar la incorporación de productos que atraigan a diferentes segmentos de mercado. Considerar el trabajo de conjunto con la Facultad de Turismo en el diseño de nuevos productos.

## 2. Fortalecer la Liquidez y Solvencia (Dimensión Económica)

- **Acción:** Implementar un control financiero más riguroso, considerando la reducción de costos y la reevaluación de las estrategias de precios. **Implementación:** Establecer un fondo de reserva y mejorar la gestión de cuentas por cobrar para mejorar la liquidez.

## 3. Mejorar la Calidad del Servicio (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Capacitar al personal para elevar la calidad del servicio al cliente. **Implementación:** Realizar talleres y sesiones de formación enfocadas en habilidades de atención al cliente y gestión de quejas.

## 4. Optimizar el Sitio Web y Redes Sociales (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Rediseñar el sitio web para mejorar la experiencia del usuario y optimizarlo para SEO (Search Engine Optimization). **Implementación:** Incrementar la actividad en redes sociales para generar contenido valioso y atraer usuarios, incluyendo promociones especiales y testimonios de clientes.

## 5. Desarrollar la Estrategia Digital (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Invertir en tecnología para facilitar la experiencia del cliente y mejorar la eficiencia operativa. **Implementación:** Crear un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) que permita un seguimiento eficaz del cliente desde el primer contacto hasta la post-venta.

## 6. Mejorar Productos y Servicios (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Desarrollar nuevos productos y servicios con enfoque tecnológico que contribuyan a mejorar la experiencia del cliente, basados en la

investigación de mercado y la retroalimentación. **Implementación:** Establecer un proceso de innovación continua donde se recojan ideas y sugerencias de empleados y clientes.

## 7. Optimizar Infraestructura y Procesos (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Realizar un análisis exhaustivo de la infraestructura y los procesos existentes para identificar áreas de mejora y eficiencia a partir de los avances tecnológicos implementados nacional e internacionalmente. **Implementación:** Introducir herramientas y software que automaticen y optimicen procesos operativos.

## 8. Fortalecer la Comunicación Interna y el Talento (Dimensión Recursos Humanos)

- **Acción:** Fomentar una cultura de comunicación abierta y continua dentro del equipo. **Implementación:** Implementar plataformas de comunicación interna y desarrollar un programa de reconocimiento y recompensa para mejorar la motivación.

### Agencia de Viajes Ecotur S.A.

En las acciones estratégicas que se proponen, la agencia Ecotur S.A. puede abordar las debilidades en su competitividad mientras aprovecha sus fortalezas. El ISgc dio una puntuación de 3.68 por lo que su competitividad es media. La mejora en la cartera de productos, la situación financiera y la experiencia del cliente será clave para lograr un crecimiento sostenible y una posición competitiva sólida en el mercado.

### Acciones Estratégicas Propuestas

#### 1. Fortalecimiento de la Cartera de Productos (Dimensión Cliente Mercado)

- **Acción:** Realizar un estudio de mercado para identificar oportunidades de nuevos productos que puedan diversificar la oferta. **Implementación:** Considerar paquetes turísticos temáticos, experiencias locales, y opciones de personalización para atraer diferentes segmentos de clientes.

#### 2. Mejora de la Liquidez y Solvencia (Dimensión Económica)

- **Acción:** Reevaluar la estructura de costos y optimizar los gastos operativos para mejorar la situación financiera. **Implementación:** Considerar la posibilidad de reestructurar deudas a través de negociaciones con acreedores y buscar financiamiento alternativo que minimice el riesgo financiero.

### 3. Desarrollo Tecnológico (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Invertir en la mejora de infraestructura tecnológica y procesos internos. **Implementación:** Implementar software que facilite la gestión de reservas y la atención al cliente, y actualizar el sitio web para una experiencia de usuario más fluida y dinámica.

### 4. Optimización de los Procesos (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Llevar a cabo un mapeo de procesos para identificar cuellos de botella y áreas de ineficiencia. **Implementación:** Capacitar al personal y revisar estructuras organizativas para alinearse mejor con las necesidades del cliente.

### 5. Aumentar la Participación en Redes Sociales (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Diseñar campañas de marketing digital y aumentar la interacción en redes sociales. **Implementación:** Crear contenido atractivo y útil, como guías de viaje, reseñas de clientes y promociones exclusivas para redes sociales.

### 6. Mejorar la Experiencia del Cliente (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Realizar encuestas de satisfacción y recibir retroalimentación directa de los clientes sobre su experiencia. **Implementación:** Utilizar la información para ajustar la oferta y la atención al cliente en función de las expectativas de los usuarios.

### 7. Organización y Comunicación Interna (Dimensión Recursos Humanos)

- **Acción:** Fomentar una cultura de comunicación abierta entre todos los niveles de la agencia. **Implementación:** Implementar reuniones regulares de

equipo y plataformas de comunicación interna que faciliten el intercambio de ideas y mejoren la colaboración.

### **Agencia de Viajes Havanatur Tour&Travel.**

Havanatur obtuvo una puntuación de 4.06, ubicándola como la mejor de las agencias evaluadas pertenecientes al MINTUR y valorada su competitividad como Alta. Esta agencia muestra un estado financiero envidiable y una fuerte fidelización de los clientes, lo que proporciona una base sólida para el crecimiento. Sin embargo, es crucial abordar las debilidades en la cartera de productos, infraestructura tecnológica y procesos para garantizar un desarrollo sostenible y aumentar la competitividad en el mercado.

#### Acciones Estratégicas Propuestas

##### 1. Mejora de la Cartera de Productos (Dimensión Cliente Mercado)

- **Acción:** Realizar un análisis de mercado para identificar preferencias y tendencias que puedan informar el desarrollo de nuevos productos. **Implementación:** Introducir paquetes turísticos personalizados y opciones innovadoras que respondan a las demandas actuales del mercado.

##### 2. Aumentar la Competitividad de Precios (Dimensión Cliente Mercado)

- **Acción:** Revisar y ajustar la estructura de precios para que sea más competitiva. **Implementación:** Considerar estrategias de precios dinámicos o descuentos en temporadas específicas para atraer a más clientes sin sacrificar márgenes de ganancia.

##### 3. Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Invertir en tecnología que mejore la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. **Implementación:** Implementar un sistema de gestión de reservas que permita una interacción más fluida y ofrezca un mejor servicio a los clientes.

---

#### 4. Optimización de Procesos (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Realizar un análisis de procesos internos para identificar ineficiencias. **Implementación:** Adoptar metodologías como Lean o Six Sigma para mejorar la eficiencia en la operación de la agencia.

#### 5. Desarrollo de la Estrategia Digital (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Mejorar el sitio web y potenciar la estrategia en redes sociales. **Implementación:** Modernizar el diseño del sitio web para optimizar la experiencia de usuario y crear contenido atractivo que fomente la interacción en redes sociales.

#### 6. Fomento de la Cultura de Innovación (Dimensión Recursos Humanos)

- **Acción:** Establecer un programa de innovación que permita a los empleados aportar ideas y sugerencias para la mejora continua. **Implementación:** Realizar talleres y sesiones de brainstorming regularmente para estimular la creatividad y la innovación en la agencia.

#### 7. Mejora de la Experiencia del Cliente (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Implementar medidas que permitan recopilar feedback de los clientes de manera continua. **Implementación:** Utilizar encuestas de satisfacción y seguimiento post-servicio para identificar áreas de mejora.

### **Agencia Amistur Cuba S.A.**

La agencia Amistur Cuba S.A. tiene un rendimiento excepcional en múltiples áreas lo que conllevó a una valoración de 4.54 (competitividad alta) siendo la agencia mas competitiva de las estudiadas. Pero para continuar en esta trayectoria de éxito es crucial abordar las debilidades en su infraestructura digital y procesos.

### Acciones Estratégicas Propuestas

#### 1. Optimización del Sitio Web (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Mejorar la funcionalidad y la experiencia del usuario en el sitio web. **Implementación:** Realizar pruebas de usabilidad, optimizar para dispositivos

móviles y añadir herramientas de búsqueda avanzadas y opciones de reserva.

## 2. Fortalecimiento de la Estrategia en Redes Sociales (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Aumentar la presencia y la interacción en redes sociales. **Implementación:** Desarrollar un calendario de contenido atractivo que incluya promociones, contenido generado por el usuario y consejos de viaje, así como fomentar la interacción con los seguidores.

## 3. Mejora de la Cultura Digital (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Fomentar una mayor adopción de tecnologías digitales en todas las áreas de la agencia. **Implementación:** Capacitar al personal en herramientas digitales avanzadas y en el uso de la analítica para todo el personal relacionado con ventas y marketing.

## 4. Inversión en Infraestructura Tecnológica (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Evaluar la infraestructura tecnológica actual y mejorarla. **Implementación:** Implementar CRM (Customer Relationship Management) y sistemas de gestión de viajes que integren procesos internos para mejorar la consultoría y seguimiento a clientes.

## 5. Proceso de Mejora Continua (Dimensión Procesos)

- **Acción:** Establecer un marco para la mejora continua de procesos. **Implementación:** Introducir metodologías como Lean o Agile para evaluar y optimizar procesos, asegurando eficacia y satisfacción del cliente.

## 6. Innovaciones en Experiencia del Cliente (Dimensión Experiencia del Cliente)

- **Acción:** Diseñar experiencias personalizadas para los clientes, basadas en sus preferencias y comportamientos. **Implementación:** Utilizar análisis de datos para segmentar clientes y ofrecer paquetes personalizados que mejoren la experiencia general.

**Agencia San Cristóbal S.A.**

Esta agencia de viajes muestra un desempeño sólido en el mercado, ubicándose como la segunda mejor de las estudiadas, con una valoración competitiva de 4.25 puntos. Presenta varias áreas de fuerte funcionamiento, pero tiene importantes oportunidades de mejora en la calidad del servicio, fidelización del cliente y optimización de procesos. Abordar estas áreas permitirá a la agencia mantener su posición y fomentar un crecimiento sostenible, aumentando la satisfacción y lealtad del cliente.

1. Mejora de la Calidad del Servicio (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Establecer un programa de capacitación centrado en el servicio al cliente. **Implementación:** Realizar online e in-personal training sessions para desarrollar habilidades blandas y atención al cliente de los empleados.

2. Fidelización del Cliente (Dimensión Cliente/Mercado)

- **Acción:** Crear un programa de fidelización que recompense a los clientes frecuentes. **Implementación:** Introducir un sistema de puntos o recompensas que ofrezca descuentos, promociones exclusivas o beneficios adicionales.

3. Optimización de Procesos (Dimensión Procesos)

- **Acción:** Realizar un análisis de eficiencia en los procesos internos. **Implementación:** Adoptar metodologías como Lean o Agile para identificar cuellos de botella y optimizar procesos operativos.

4. Desarrollo del Sitio Web (Dimensión Imagen de la Agencia de Viajes)

- **Acción:** Mejorar la funcionalidad y la estética del sitio web para atraer clientes y facilitar la navegación. **Implementación:** Realizar pruebas de usabilidad, actualizar Contenido, y asegurarse de que el sitio esté optimizado para dispositivos móviles.

5. Fortalecimiento de la Formación Continua (Dimensión Recursos Humanos)

- **Acción:** Implementar un programa de desarrollo profesional para el personal. **Implementación:** Ofrecer acceso a plataformas de capacitación en línea y fomentar la participación en conferencias y talleres del sector.

## 6. Refuerzo de la Estrategia Digital (Dimensión Tecnología e Innovación)

- **Acción:** Ampliar la presencia digital a través de campañas en redes sociales y marketing por correo electrónico. **Implementación:** Crear contenido valioso y atractivo en redes sociales y configurar campañas de correo electrónico personalizadas basadas en el comportamiento del cliente.

El estudio de las cinco agencias revela un entorno competitivo con fortalezas y áreas de mejora diversas. Amistur Cuba S.A. y San Cristobal S.A. son las más competitivas, destacándose en experiencia del cliente y tecnología, con el mejor desempeño. Havanatur Tour&Travel muestra un rendimiento sólido, sobresaliendo en fidelización de clientes y indicadores económico-financieros, aunque necesita mejorar precios, infraestructura tecnológica y procesos. Por su parte, Ecotur S.A. y Cubatur S.A. cuentan con personal excelente y un prestigio sustentado por su longevidad y fidelización de clientes, pero requieren fortalecer su dimensión de tecnología e innovación, redes sociales y sitios web, lo que las sitúa en una valoración media. En conjunto, todas las agencias pueden mejorar su competitividad mediante estrategias centradas en la atención al cliente y la optimización de procesos.

## CONCLUSIONES

- La determinación del ISgc para las agencias de viajes de estudio permitió conocer su situación competitiva y establecer un ranking entre ellas, así como entender la situación competitiva general de las agencias de viajes en Cuba.
- Las acciones estratégicas propuestas van encaminadas a mitigar las debilidades detectadas en el análisis competitivo, así como reforzar las áreas de mejora de cada agencia para que se consoliden y eleven su situación competitiva.

## BIBLIOGRAFIA

Armstrong, D., Hernández, Y., & Vázquez, Y. (2023). Procedimiento para evaluar la competitividad en agencias de viajes de la Osde Viajes Cuba. COODES, Vol. 11 No. 1 e539 (enero-abril). COODES: <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/539>

CEPAL. (2022). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro.* repositorio.cepal:  
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>

Orta, Omar; Armstrong, D; Vázquez, Y (2023). Determinación del Índice Sintético Global de Competitividad de las agencias de viajes Cubatur S.A. y Ecotur S.A. En Estudios y perspectivas del Producto Turístico Cubano. <http://libros.cienciadigital.org/index.php/CienciaDigitalEditorial/catalog/book/17>

Hernández, Y., Rodríguez, M., Sánchez, Y., & Saldíña, B. (2021). *Acciones para la comercialización de los productos de las agencias de viajes que integran la OSDE Viajes Cuba en el escenario pos-covid 19.* Turismo y Sociedad: <http://doi.org/10.18601/01207555.n29.09>

Junta de Andalucía. (2020). *Observatorio. Andalucía Conectada . Observatorio. Andalucía Conectada :*  
<https://observatorio.andaluciaconectada.es/indicadores/madurez-digital/>

Parra, A. V. (2020). *Procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales.* Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas , FACULTAD DE TURISMO. UNIVERSIDAD DE LA HABANA , La Habana.

Párraga, Y., Palacios, D., & Zambrano, H. (2024). *Assessment of commercialization between travel agencies and clients to promote the competitiveness of Manta destination.* Dialnet: ISSN: 1390-6305

---

### **3.4 ESTRATEGIAS PARA LA INSERCIÓN DE LA ECONOMÍA CIRCULAR EN EL MODELO DE DESARROLLO TURÍSTICO CUBANO**

*M.Sc. Rafael Reinier Alcober Álvarez.* Profesor Asistente, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana, [rafaelreinier96@gmail.com](mailto:rafaelreinier96@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-9077-9916>

*Lic. Sandro Felipe Acosta Mesa.* Profesor Adiestrado, Facultad de Turismo,  
Universidad de La Habana, [sandrofelipeacostamesa@gmail.com](mailto:sandrofelipeacostamesa@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-4170-7892>

#### **RESUMEN**

El modelo de economía circular emerge como una estrategia innovadora para el desarrollo turístico, especialmente en contextos como Cuba, donde la sostenibilidad y la conservación de los recursos son imperativos. La implementación de este modelo, que prioriza la reutilización y el reciclaje, se presenta como una alternativa al modelo actual de crecimiento extensivo basado en la construcción hotelera, promoviendo un desarrollo turístico, alineado con los objetivos de desarrollo sostenible. En este escenario, el objetivo del estudio es proponer estrategias para la inserción de la economía circular en el modelo de desarrollo turístico cubano. Para ello, se llevó a cabo una revisión bibliográfica en bases de datos especializadas, con el propósito de conocer el estado del arte sobre la aplicación de la economía circular en el turismo, haciendo énfasis en la identificación de buenas prácticas internacionales. Asimismo, se analizó el contexto cubano y las experiencias en economía circular desarrolladas hasta el momento. Se empleó la matriz DAFO para el análisis estratégico, que permitió identificar las debilidades y amenazas del modelo turístico vigente, así como las fortalezas internas y oportunidades externas que ofrece la economía circular como enfoque transformador para Cuba. Los resultados refuerzan la necesidad de impulsar un modelo turístico más sostenible para lo que se formularon estrategias orientadas a esta transición. Dichas estrategias y sus respectivas acciones ofrecen una hoja de ruta para integrar la economía circular al desarrollo

---

turístico, cuya implementación exige voluntad política, fortalecimiento de capacidades, adecuación normativa y una correcta articulación de actores.

**Palabras clave:** Cuba, desarrollo turístico, desarrollo sostenible, economía circular, estrategias.

## ABSTRACT

The circular economy model is emerging as an innovative strategy for tourism development, especially in contexts like Cuba, where sustainability and resource conservation are imperative. The implementation of this model, which prioritizes reuse and recycling, is presented as an alternative to the current model of extensive growth based on hotel construction, promoting tourism development aligned with the sustainable development goals. In this context, the objective of this study is to propose strategies for integrating the circular economy into the Cuban tourism development model. To this end, a bibliographic review was conducted in specialized databases to understand the state of the art in the application of the circular economy in tourism, with an emphasis on identifying international best practices. The Cuban context and the circular economy experiences developed to date were also analyzed. The SWOT matrix was used for the strategic analysis, which allowed for the identification of the weaknesses and threats of the current tourism model, as well as the internal strengths and external opportunities offered by the circular economy as a transformative approach for Cuba. The results reinforce the need to promote a more sustainable tourism model, leading to the development of strategies geared toward this transition. These strategies and their respective actions provide a roadmap for integrating the circular economy into tourism development. Implementation requires political will, capacity building, regulatory adaptation, and proper coordination of stakeholders.

**Keywords:** Cuba, tourism development, sustainable development, circular economy, strategies.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las actividades económicas más dinámicas a nivel global. Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, aporta cerca del 10% al PIB y al empleo mundiales, siendo un motor clave del desarrollo económico en países desarrollados y en vías de desarrollo (Baena y Cerviño, 2024).

Su crecimiento, impulsado por la globalización, el aumento del ingreso per cápita, la diversificación de la oferta y la digitalización, ha generado impactos negativos. Desde el ámbito ambiental, el alto consumo de recursos, emisiones de gases y mala gestión de residuos (Herrero et al., 2025). A escala social, la turistificación, pérdida de identidad cultural y precarización laboral (Saragih et al., 2024). Desde lo económico, la dependencia excesiva del turismo masivo, evidenciada durante la pandemia de COVID-19, que paralizó los flujos internacionales (Gopal, 2023).

Ante estos desafíos, ha cobrado fuerza el debate sobre modelos turísticos sostenibles en sus tres dimensiones y, en este marco, la economía circular emerge como una alternativa al modelo lineal, proponiendo un sistema regenerativo que maximiza el valor de recursos y productos mientras minimiza la generación de residuos (Barros et al., 2020).

Sus principios esenciales, centrados en reducir, reutilizar y reciclar, van más allá de la simple gestión de desechos y apuntan a una transformación profunda de los modelos de producción y consumo. Esta perspectiva sistémica busca desconectar el crecimiento económico del alto consumo de recursos naturales, promoviendo así sistemas productivos más resilientes, inclusivos y sostenibles (Rossi et al., 2019).

El turismo impacta fuertemente el medio ambiente, generando residuos y afectando recursos naturales y ecosistemas. Reducir desechos e innovar en modelos sostenibles es clave, y la economía circular ofrece oportunidades para mejorar la eficiencia energética, aprovechar recursos locales y fomentar consumos responsables en esta actividad (Bosone y Nocca, 2022).

En este sentido, el desarrollo turístico requiere una gestión sostenible de los recursos, promovida por iniciativas como la Carta Europea de Turismo Sostenible (Federación Europea de Parques Naturales y Áreas Protegidas [EUROPARC Federation], 2015), y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(Organización de Naciones Unidas para el Turismo [ONU Turismo], 2015), que destacan la necesidad de prácticas responsables para preservar los recursos naturales y culturales para futuras generaciones.

La literatura científica ha documentado múltiples experiencias internacionales que evidencian avances en esta dirección. Por ejemplo, en países europeos se han desarrollado sistemas inteligentes de gestión circular en hoteles, con indicadores de desempeño en consumo de agua, energía y generación de residuos, así como plataformas digitales que promueven prácticas de economía colaborativa entre turistas y comunidades locales (Li et al., 2023).

Pese a estos avances, la aplicación de la economía circular en el turismo sigue siendo limitada, especialmente en países en desarrollo y pequeños estados insulares, que enfrentan barreras como infraestructura deficiente, falta de capacidades técnicas, incentivos y marcos regulatorios, y escasez de datos (Saavedra y Alleng, 2020). El Caribe insular ejemplifica este reto, pese a su riqueza natural y cultural, domina un turismo masivo que daña ecosistemas costeros y excluye a la economía local (Tazikhina et al., 2021).

En el caso específico de Cuba, el turismo ha sido una prioridad estratégica para el desarrollo económico desde la década de 1990, posicionándose como una de las principales fuentes de ingresos del país. No obstante, el modelo turístico cubano ha estado marcado por una alta concentración en productos de sol y playa, una gestión centralizada, baja diversificación de la oferta y una limitada articulación con otros sectores de la economía (Kubickova y Lee, 2017).

Investigaciones recientes señalan que existe un alto potencial para aplicar principios de economía circular en la gestión de destinos turísticos cubanos, especialmente en gestión de residuos, uso eficiente del agua, rehabilitación de infraestructuras y desarrollo de circuitos productivos locales (Acosta et al., 2020). Sin embargo, también se evidencia una serie de barreras como altos costos de inversión, escasez de recursos materiales y tecnologías adecuadas, limitada disponibilidad de financiamiento y la insuficiente formación de profesionales en competencias relacionadas (Acosta, 2025).

Aunque existe un creciente consenso académico e institucional sobre la necesidad de transitar hacia un turismo más sostenible, aún se carece de propuestas estratégicas integrales, sistematizadas y basadas en evidencia científica que articulen efectivamente la economía circular al modelo de desarrollo turístico nacional. Esta brecha limita la capacidad del sector para enfrentar desafíos ambientales, diversificar la economía, empoderar a las comunidades locales y posicionarse competitivamente en un mercado internacional cada vez más exigente en sostenibilidad (Nair y McLeod, 2020).

Frente a este escenario, se hace necesaria la realización de investigaciones que contribuyan a superar este vacío teórico, metodológico y práctico. Por ello, el objetivo de esta investigación es proponer estrategias para la inserción de la economía circular en el modelo de desarrollo turístico cubano.

## METODOLOGÍA

Al ser un tema que en Cuba ha sido poco abordado, la investigación posee un enfoque cualitativo de carácter exploratorio y propositivo para identificar y estructurar líneas estratégicas que propicien la inserción de los principios de la economía circular en el modelo de desarrollo turístico cubano. La tabla 1 describe la trayectoria metodológica, organizada en cuatro etapas principales:

**Tabla 1**

*Trayectoria metodológica de la investigación*

<b>Etapa</b>	<b>Técnicas / Herramientas</b>	<b>Resultados esperados</b>
Etapa 1. Revisión teórica y del estado del arte	Revisión bibliográfica (2015–2025)	Marco conceptual y buenas prácticas internacionales
Etapa 2. Análisis del contexto turístico cubano. Experiencias cubanas en economía circular	Ánalisis documental y descriptivo de fuentes primarias y secundarias	Caracterización del modelo de desarrollo turístico actual en Cuba
Etapa 3. Aplicación de la matriz DAFO	Ánalisis estratégico cualitativo	Identificación de factores críticos internos y externos
Etapa 4. Diseño de estrategias	Propuesta inductiva a partir de la DAFO, tormenta de ideas	Estrategias para la inserción de la economía circular al modelo turístico cubano

**Fuente:** elaboración propia.

En una primera etapa, se realizó una revisión sistemática de la literatura científica en las bases de datos Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar;

seleccionadas por su reconocido prestigio y las herramientas avanzadas de búsqueda. Se empleó la ecuación de búsqueda: "economía circular" AND "turismo" AND ("tendencias" OR "aplicaciones" OR "implementación" OR "adopción" OR "buenas prácticas"). El objetivo fue analizar el estado del arte respecto a la integración de la economía circular en el sector turístico, con especial énfasis en la identificación de prácticas, enfoques emergentes y evidencias empíricas sobre su aplicación en distintos contextos geográficos y organizacionales.

Luego, se realizó una búsqueda en repositorios y sitios institucionales cubanos, junto con una revisión de la legislación ambiental y políticas de gestión sostenible, para identificar el abordaje de la economía circular en el país. Se analizaron además proyectos internacionales en curso en sectores asociados al turismo, con el fin de detectar prácticas e iniciativas locales. Esta información permitió caracterizar el modelo turístico cubano y evaluar su nivel de integración hacia un enfoque circular y sostenible.

En un tercer momento, se realizó el análisis estratégico mediante el empleo de la matriz DAFO, sistematizando las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el desarrollo de la economía circular en el turismo, a partir de los hallazgos previos y un análisis de contenido. Posteriormente, se aplicó el análisis de impactos cruzados para identificar los elementos más influyentes por categoría y determinar la posición competitiva de Cuba en la incorporación de la economía circular al sector turístico.

A partir de los resultados obtenidos, se arribó a la propuesta de las estrategias a seguir para la inserción de la economía circular en el modelo de desarrollo turístico cubano cerrando la etapa final de la investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### **Marco conceptual y buenas prácticas internacionales de economía circular en el turismo**

En las últimas décadas, la actividad turística ha enfrentado una tensión creciente entre su potencial como motor económico global y sus impactos negativos sobre

---

el medio ambiente y las comunidades receptoras. Este dilema ha impulsado un giro progresivo en el pensamiento académico y político hacia modelos de desarrollo turístico sostenibles, dentro de los cuales la economía circular ha ganado una creciente prominencia como paradigma emergente.

La economía circular se propone como una alternativa sistémica y regenerativa al modelo económico lineal tradicional (caracterizado por las secuencias extractivistas de producción-consumo-desecho) al promover principios fundamentales como la reducción del uso de recursos, la reutilización de productos y materiales, el reciclaje, el rediseño y la regeneración de los sistemas naturales y sociales (Barros et al., 2020).

En este marco, el turismo, históricamente concebido bajo lógicas lineales, se ha convertido en un terreno fértil para la aplicación de los principios circulares, no solo como una estrategia ambiental, sino también como una vía para reforzar la resiliencia, la innovación y la competitividad de los destinos (Sciortino y Cantis, 2022).

Desde el punto de vista conceptual, la economía circular aplicada al turismo exige repensar integralmente el diseño, consumo y gestión de los servicios turísticos. Enfoques recientes coinciden en que debe entenderse como una lógica de rediseño del sistema turístico completo, que abarque la oferta, la demanda y los procesos de intermediación, bajo criterios de sostenibilidad, regeneración y economía local (Cassano et al., 2023).

Esta visión holística se alinea con una corriente más amplia de pensamiento que interpreta la economía circular como una evolución del paradigma del desarrollo sostenible, con mayor énfasis en la circularidad de los flujos materiales y energéticos, la integración de ciclos cerrados y la resiliencia ecosistémica (De Angelis y Ianulardo, 2024).

El modelo tradicional de desarrollo turístico, basado en el crecimiento extensivo de la planta hotelera, prioriza la producción masiva y el consumo intensivo de recursos, lo que genera una explotación significativa del medio ambiente. En contraste, el enfoque de desarrollo sostenible y economía circular propone un modelo equilibrado que mejora la calidad de vida y la experiencia turística sin

incrementar la presión sobre los recursos naturales ni las comunidades, promoviendo la eficiencia en el uso de energía y materiales y articulando las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo (Cerdá y Khalilova, 2019).

Al comparar los rasgos del turismo sostenible con los del modelo *hotel-based*, se evidencian las potenciales externalidades negativas asociadas a este último (Tabla 2).

**Tabla 2**

*Modelo de desarrollo extensivo basado en hoteles VS Modelo de desarrollo sostenible del turismo.*

Aspectos	Turismo Sostenible	Crecimiento extensivo de hoteles ( <i>hotel-based</i> )
Enfoque Económico	Beneficios distribuidos entre comunidades locales, aporte al desarrollo local	Beneficios concentrados en grandes empresas
Impacto Ambiental	Mínimo impacto; conservación activa	Degrado ambiental significativa, contribución al cambio climático.
Sostenibilidad Social	Respeto por culturas locales; inclusión social	Possible desplazamiento cultural y social
Durabilidad	Modelo a largo plazo; resiliencia	Dependencia del turismo masivo; vulnerabilidad
Integración Circular	Uso eficiente de recursos; minimización de residuos	Generación excesiva de desechos

**Fuente:** elaboración propia.

La transición de un modelo de consumo extensivo hacia uno basado en el desarrollo sostenible y la economía circular es clave para enfrentar los desafíos ambientales actuales. Esta transformación mitiga el cambio climático, preserva los recursos y fortalece una economía más inclusiva y resiliente. En el turismo, su aplicación ha impulsado un creciente número de buenas prácticas internacionales, especialmente en destinos que han reconfigurado sus modelos operativos ante la presión ambiental y social.

En Suiza, destinos como Crans-Montana y Pfyn-Finges han implementado estrategias circulares que incluyen transporte sostenible, cadenas de suministro locales, reutilización de infraestructuras y simbiosis industrial turístico-agroalimentaria (Küffer et al., 2023), demostrando que la circularidad turística es

---

viable mediante un enfoque sistémico con innovación, participación comunitaria y planificación territorial.

Otro ejemplo destacado proviene de Indonesia, donde el modelo de “aldeas turísticas inteligentes” incorpora tecnologías digitales para optimizar el uso de recursos, implementar sistemas de residuos cero y empoderar a comunidades locales en la gestión turística. En estas aldeas, el uso de tecnologías de trazabilidad, energías renovables, y sistemas de aprendizaje colectivo ha permitido aumentar el valor agregado del turismo sin comprometer la integridad ambiental ni la identidad cultural (Rafdin et al., 2025).

De manera similar, en el sector hotelero europeo, especialmente en los países nórdicos, se han identificado modelos de negocio circulares centrados en el ecodiseño arquitectónico, la economía del uso (en lugar de la propiedad), y el consumo responsable, generando ventajas competitivas a largo plazo (Remenyik et al., 2025).

Más allá de estos estudios de caso, la literatura científica ha comenzado a sistematizar modelos conceptuales que orienten la transición circular en el turismo. Aryee y Kanda (2024), han desarrollado un marco estratégico que identifica prácticas de economía circular con impactos positivos en el desempeño organizacional, destacando acciones como el uso de energías limpias, el diseño modular de servicios turísticos, y la cooperación intersectorial para el cierre de ciclos de materiales.

Pese a estos avances, varios estudios advierten sobre las limitaciones actuales en la implementación de la economía circular en el turismo. Un desafío recurrente es la falta de métricas estandarizadas para evaluar el grado de circularidad en productos y servicios turísticos, lo que dificulta el monitoreo y la mejora continua. Asimismo, se ha identificado una brecha entre el discurso político y la acción práctica, especialmente en países fuera del entorno europeo, donde los recursos financieros, las capacidades técnicas y la conciencia institucional sobre la circularidad son limitadas (Vassileva y Jovanović, 2021).

El estudio de Theeraworawit et al. (2022) propone una revisión bibliométrica de las principales tendencias en cadenas de suministro circulares, evidenciando la

escasez de investigaciones aplicadas al sector turístico y la necesidad de enfoques interdisciplinarios que vinculen economía circular, gestión ambiental y diseño de políticas públicas.

Un elemento clave en las experiencias exitosas de turismo circular ha sido el enfoque multiactor y multinivel. La literatura enfatiza que la transición circular en el turismo no puede depender exclusivamente del comportamiento individual de los consumidores o de iniciativas aisladas del sector privado, también requiere políticas públicas claras, incentivos estructurales, cooperación entre sectores, y plataformas de gobernanza participativa (Skawińska y Zalewski, 2018).

En esta dirección, Hasnawati y Irmawati (2024) describen cómo la colaboración entre gobiernos locales, comunidades costeras y empresas turísticas permitió implementar sistemas de reciclaje comunitario y educación ambiental en el turismo marino de Indonesia, demostrando que la economía circular también puede contribuir a la equidad y el empoderamiento local.

De igual forma, se ha comenzado a evidenciar la importancia de integrar las perspectivas culturales, sociales y éticas en los marcos de circularidad turística. De Angelis e Ianulardo (2024) proponen una visión del turismo circular como ejercicio de “imaginación moral”, en la cual la relación entre seres humanos y naturaleza se reconfigura desde un paradigma sistémico, interdependiente y regenerativo, coherente con los principios de la sostenibilidad.

El marco conceptual de la economía circular aplicada al turismo ha avanzado considerablemente en los últimos años, impulsado por la necesidad de responder a las crisis ambientales, sociales y económicas del modelo turístico convencional. Las buenas prácticas internacionales muestran que la circularidad es factible y deseable como estrategia para reforzar la competitividad, la resiliencia y la legitimidad social del turismo.

### **El modelo de desarrollo turístico cubano**

El desarrollo turístico es un proceso dinámico que busca mejorar infraestructuras, servicios y productos turísticos para atraer visitantes, beneficiar a las comunidades locales y preservar el entorno. Implica la interacción con otros

---

sectores económicos y considera aspectos culturales, sociales y ambientales. La sostenibilidad, que promueve prácticas responsables y la colaboración entre actores, ha cobrado relevancia para garantizar beneficios equitativos y el respeto por el entorno (Fonseca, 2025).

En el caso específico de Cuba, la actividad turística está orientada principalmente hacia el turismo de sol y playa, con visitantes que en más del 90% buscan este tipo de experiencia. El modelo ha crecido de manera extensiva, centrando las inversiones en la construcción y ampliación de hoteles de gran envergadura.

González y Martín (2021) advierten que el desarrollo turístico en Cuba se centra en la construcción de hoteles de 4 y 5 estrellas, muchos de ellos gestionados por cadenas internacionales, con el 68% de las habitaciones en estas categorías y el 47% de los hoteles en zonas costeras. Esta expansión ha generado desajustes entre oferta y demanda, baja ocupación y subutilización de recursos, agravados por la competencia regional y limitaciones internas. En cuanto al cumplimiento de normas y estándares, los hoteles deben cumplir normas del Ministerio de Turismo (MINTUR), así como a las exigencias de las cadenas internacionales con las que operan.

La gestión hotelera en Cuba se basa en tres formas principales: cadenas nacionales, empresas mixtas y alojamientos privados. Las cadenas estatales; como Cubanacán, Gran Caribe e Islazul, operan muchas de sus instalaciones mediante acuerdos de administración con cadenas extranjeras como Meliá Hotels International, Iberostar, Blue Diamond Resorts y Accor, que tienen una presencia destacada. Esta colaboración es fundamental en el modelo turístico cubano, especialmente en zonas de mayor afluencia. El Estado mantiene la propiedad, mientras la operación corre a cargo del socio extranjero, lo que ha permitido incorporar estándares internacionales de calidad, marketing y sostenibilidad al turismo cubano.

Por otra parte, los servicios extrahoteleros comprenden actividades recreativas, culturales, gastronómicas y de entretenimiento, ubicadas fuera del alojamiento, que potencian la experiencia turística. Basados en los atractivos naturales,

---

culturales y climáticos del país, estos servicios constituyen un elemento clave del valor percibido por los visitantes.

Los principales actores de estos servicios en Cuba son los grupos empresariales del MINTUR, como Cubasol y Palmares S.A., junto con entidades estatales clave como EMPRESTUR S.A., especializada en servicios de apoyo y construcción, y el Grupo Empresarial Campismo Popular, que gestiona alojamientos en áreas naturales. Asimismo, agencias de viaje como Cubatur S.A., Viajes Cubanacán S.A. y Ecotur S.A. desempeñan un papel fundamental. Estas organizaciones conforman la columna vertebral de este sector, operando miles de instalaciones y contribuyendo significativamente a la diversificación y calidad de la experiencia turística en la isla (Ministerio de Turismo de Cuba, 2024).

El sector privado cubano ha comenzado a integrarse en los servicios hoteleros y extrahoteleros, aunque su participación aún es limitada. En el ámbito hotelero, lo hace principalmente mediante arrendamientos y gestión por cuenta propia, complementando la oferta estatal con mayor flexibilidad y diversidad. En los servicios extrahoteleros como gastronomía, turismo cultural, excursiones y comercio, los trabajadores por cuenta propia y las pequeñas empresas privadas desempeñan un papel creciente, aportando dinamismo, diversificación y calidad a la experiencia turística. Este avance contribuye a la competitividad del destino, además de generar empleo y divisas (Echarri y Robert, 2023).

El Gobierno cubano ha reconocido la importancia de estas modalidades privadas, promoviendo alianzas público-privadas y la autogestión para fortalecer la oferta complementaria al sector hotelero y mediante nuevas regulaciones que permiten operaciones en moneda extranjera y facilitan la inversión privada y extranjera en servicios turísticos (Presidencia de Cuba, 2025).

Como se ha abordado, la estructura actual del turismo cubano, fuertemente centrada en el modelo de sol y playa y en la expansión extensiva de infraestructura hotelera estatal y mixta, presenta claros desafíos en términos de sostenibilidad, diversificación y alineación con la demanda global. En contraste, la creciente incorporación del sector privado tanto hotelero como extrahotelero

ofrece una vía para diversificar la experiencia turística cubana, potenciando la competitividad y la generación de empleo y divisas.

### **La economía circular en el turismo cubano. Factores críticos que influyen en su inserción**

La sostenibilidad es clave para el desarrollo económico de Cuba, especialmente ante la sobreexplotación de recursos naturales en el actual modelo turístico, donde el sector hotelero concentra gran parte del consumo y la generación de desechos. La adopción de prácticas de economía circular reduce la extracción de recursos y el impacto ambiental, fortaleciendo la competitividad del sector, alineándolo con tendencias globales y apoyando los objetivos nacionales de desarrollo sostenible.

En respuesta a ello, el MINTUR ha desarrollado acciones estratégicas para favorecer el cambio paulatino y gradual a sistemas circulares en el sector y garantizar el cumplimiento de la Estrategia Ambiental del Sistema de Turismo en el período 2022-2026, respaldada en la Resolución 59/2022. La estrategia constituye el documento rector que propicia implementar la política ambiental y señala como principales desafíos: la pérdida de biodiversidad, problemas hídricos, contaminación por residuos y ruido, el cambio climático y la insuficiente educación ambiental entre los actores del sector.

En materia de proyectos se han impulsado iniciativas de colaboración orientados a la sostenibilidad turística, como el proyecto ECOVALOR, lanzado en 2018 por el Centro Nacional de Áreas Protegidas con el apoyo del Global Environmental Facility (GEF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este proyecto promueve la valoración económica de los servicios ecosistémicos en sectores prioritarios de Cuba, incluido el turismo. Posteriormente, en 2023, se inició el proyecto "Incorporando la conservación de la biodiversidad y la mitigación del cambio climático para el desarrollo sostenible del turismo en Cuba", liderado por la Facultad de Turismo, el Instituto de Ecología y Sistemática, la Agencia de Medio Ambiente y el MINTUR, con el respaldo del PNUD.

Asimismo, en programas sectoriales y territoriales se han aprobado proyectos sensibles a dimensiones del desarrollo turístico sostenible en su diseño. Paralelamente, se desarrollan iniciativas aisladas de Proyectos de Desarrollo Local que incorporan prácticas de economía circular en la producción y el consumo, integrándose así a la cadena de valor del turismo.

En correspondencia, se ha evidenciado un firme compromiso de las principales instituciones gubernamentales con un desarrollo turístico sostenible que integre las dimensiones económica, social, ambiental y cultural. Aunque no existe un programa específico de economía circular, este enfoque se refleja en los documentos rectores de las políticas públicas desde 2016, incluso en contextos de crisis como la pandemia de COVID-19 (Imbernó y Souto, 2023).

Como señala Ginarte (2023), en 2021 se realizó el taller de lanzamiento del Proyecto Internacional de Asistencia Técnica para la Economía Circular en Cuba, organizado por la Dirección de Ciencia, Tecnología e Innovación del CITMA. En el evento se presentó un balance del avance de la economía circular en el país, destacando la vocación ambiental de las políticas cubanas y los resultados positivos de programas nacionales en la gestión sostenible de recursos y ecosistemas. A partir de este impulso, el MINTUR elaboró su Propuesta de Estrategia de Transición a la Economía Circular, actualmente en fase de aprobación.

En el ámbito académico se han realizado contribuciones importantes al tema medioambiental desde el sector turístico. Se han abordado cuestiones relacionadas al desarrollo sostenible a nivel de destinos turísticos, se han propuesto en temas de gestión tanto indicadores para evaluar la sostenibilidad como procedimientos e índices que permitan cuantificar los costos medioambientales generados por la actividad hotelera desde otros enfoques (Robert et al., 2021; Perera y Alcober, 2020).

Sin embargo, pese al creciente interés por la economía circular, aún son escasas sus aplicaciones concretas en el turismo y el sector hotelero en Cuba. Las primeras iniciativas han surgido principalmente de actores internacionales, como

---

la cadena Iberostar, con hoteles pioneros en el país como el Iberostar Daiquirí y el Iberostar Grand Packard.

Se destacan acciones como la eliminación de plásticos de un solo uso, la optimización de plantas de tratamiento y purificación de agua, la clasificación de residuos, el uso de materiales reciclables y reutilizables, la venta de desechos para reuso industrial (como aceites para la fabricación de jabones) y la implementación de energía solar para calefacción. Estas prácticas han permitido reducir costos, generar ingresos, disminuir el consumo de recursos y mitigar impactos ambientales, fortaleciendo la sostenibilidad del destino y mejorando la imagen internacional de los hoteles pioneros (Maqueira, 2025).

El sector turístico cubano enfrenta desafíos en cuanto a la sostenibilidad ambiental, el manejo eficiente de sus recursos naturales y los residuos, elementos clave para garantizar su competitividad y sostenibilidad. Entre las principales dificultades está la limitada cooperación entre los sectores público y privado, lo que afecta la planificación estratégica y la implementación de alternativas sostenibles. La escasez de recursos, limitaciones energéticas y la necesidad de proteger su biodiversidad, todo en un contexto económico que exige la implementación de estrategias sostenibles (Salinas et al., 2018).

Específicamente en la implementación de la economía circular, se destacan varios factores limitantes: la baja competitividad turística y el alto consumo de recursos naturales en el proceso de producción y consumo, lo que eleva los costos operativos; la oferta turística, además, es poco diferenciada e insostenible, y existen constantes interrupciones en las cadenas de suministros. Otro aspecto crucial es la falta de instrumentos, guías y metodologías específicas para el diseño e implementación de modelos de economía circular en el sector.

Las limitaciones económicas y el embargo impuesto por Estados Unidos han dificultado el acceso a tecnologías modernas y eficientes en Cuba. Aunque las empresas mixtas han permitido inversiones en destinos como Varadero, Cayo Santa María y Trinidad, la escasez de tecnologías limpias y equipos de ahorro energético en instalaciones estatales ralentiza la modernización, haciendo esencial la inversión extranjera y la cooperación técnica internacional.

La limitada cultura ambiental y la carencia de incentivos económicos también constituyen obstáculos, junto con una dependencia significativa de cadenas de suministro basadas en modelos de importación. Además, hay un desconocimiento generalizado sobre datos cruciales como el consumo, la emisión de CO<sub>2</sub> y el uso de refrigerantes hidrofluorocarbonos (FRE). Las dificultades para separar, recoger y tratar residuos, sumadas a la falta de articulación entre actores intersectoriales y comunidades locales, también complican la adopción de prácticas más sostenibles.

En función de lo que se ha visualizado a nivel global y las experiencias analizadas en Cuba, se identificaron los siguientes factores críticos para la conformación de un análisis estratégico (Tabla 3):

**Tabla 3**

*Análisis DAFO para la inserción de la economía circular en el turismo en Cuba*

Debilidades	Fortalezas
D1. Poca sensibilización y pocos incentivos económicos en los actores del sistema turístico cubano. D2. No existe un enfoque holístico en la gestión de los destinos en Cuba. D3. La carencia de programas de formación específicos sobre economía circular. D4. Baja adaptación al cambio en las entidades cubanas. D5. Insuficiencias en cuanto a instrumentación de políticas y estrategias circulares.	F1. Voluntad política a nivel de país en función de la transición hacia el modelo circular. F2. Adopción de normas internacionales clave para la gestión sostenible de la actividad turística (14000, 9000, 21401 y otras específicas) F3. Avances en acciones desarrolladas por proyectos de cooperación internacional con Cuba. F4. Alta capacidad y autonomía del sector privado implementar el modelo de economía circular. F5. Capital humano con grandes potencialidades para la innovación en el sector.
Amenazas	Oportunidades
A1. Acceso limitado a fuentes de financiamiento para las inversiones turísticas de capital propio. A2. Inestabilidad económica a nivel internacional. A3. Impactos del cambio climático. A4. Marcada competencia regional en otros destinos dada por la implementación de modelos circulares. A5. Costos iniciales elevados en la transición al modelo circular.	O1. Existencia de buenas prácticas en modelos de negocio que permiten el desarrollo sostenible de la actividad en el tiempo. O2. Avances de la ciencia y la técnica en función del uso racional de los recursos. O3. Tendencia cada vez más acentuada en la demanda hacia el consumo de productos ecológicos. O4. Existencia de Programas de Cooperación Internacional en función de la sostenibilidad medioambiental y acceso a fondos verdes.

O5. La optimización de recursos y reducción de residuos que mejora la eficiencia y reduce costos a largo plazo.

**Fuente:** elaboración propia.

La matriz de impactos cruzados para el análisis estratégico, arrojó la posición competitiva de Cuba con relación a la inserción de los temas de economía circular, la cual se centra en la reorientación y transformación de la actividad en función del aprovechamiento de las oportunidades del contexto internacional (Figura 1).

**Figura 1**

*Matriz de impactos cruzados*

	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5	Suma
<b>F1</b>	3	3	2	1	2		1	1	0	2	2	<b>17</b>
<b>F2</b>	1	1	3	3	2		0	1	0	2	3	<b>16</b>
<b>F3</b>	3	3	1	2	3		1	1	2	1	3	<b>20</b>
<b>F4</b>	3	2	2	1	2		0	0	2	3	0	<b>15</b>
<b>F5</b>	3	2	2	1	2		0	0	1	1	0	<b>12</b>
					<b>53</b>							<b>27</b>
<b>D1</b>	3	3	3	3	3		1	0	1	3	0	<b>20</b>
<b>D2</b>	3	2	2	3	3		2	1	3	3	3	<b>25</b>
<b>D3</b>	3	3	2	2	3		2	0	2	2	1	<b>20</b>
<b>D4</b>	3	3	3	1	2		1	0	2	2	0	<b>17</b>
<b>D5</b>	2	1	0	2	2		3	1	3	2	1	<b>17</b>
Suma	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>60</b>	11	5	16	<b>21</b>	13	<b>39</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Se identificó que la fortaleza de mayor impacto a considerar son los avances en acciones desarrolladas por proyectos de cooperación internacional con Cuba relacionados con la sostenibilidad y la gestión medioambiental. Esto marca un punto de partida con información de base y elementos relacionados con lineamientos y políticas identificadas y propuestas a poner en práctica. Los proyectos de cooperación internacional pueden proporcionar el apoyo técnico y financiero necesario para desarrollar un enfoque más holístico en la gestión

---

turística. Estos avances pueden servir como modelos a seguir y facilitar la adopción de prácticas sostenibles, ayudando a superar la debilidad identificada.

La debilidad de mayor importancia a mitigar es la no existencia de un enfoque holístico en la gestión de los destinos. Esta debilidad es crítica ya que limita la capacidad del sector turístico para implementar prácticas sostenibles y aprovechar las oportunidades que ofrece la economía circular. Sin un enfoque integrado, es difícil coordinar esfuerzos entre diferentes actores (gobierno, empresas, comunidades) y maximizar los beneficios del turismo y cerrar ciclos de consumo de recursos que entran en las cadenas circulares en la actividad.

La oportunidad de mayor beneficio a aprovechar es la existencia de buenas prácticas en modelos de negocio que permiten el desarrollo sostenible de la actividad en el tiempo. Esto ofrece un marco preferencial para adaptar estrategias exitosas que integren principios de economía circular y puede ayudar a abordar la debilidad del enfoque fragmentado al proporcionar ejemplos concretos y estrategias que se pueden implementar localmente.

La amenaza que mayor impacto tiene es la competencia regional con otros destinos dada por la implementación de modelos circulares. Esta representa una presión significativa para que Cuba adopte un enfoque más integrado y sostenible. La implementación de modelos circulares con éxito en otros destinos, hacen que Cuba pierda posición competitiva dentro del mercado y oportunidades económicas si no se adapta rápidamente.

### **Estrategias para la inserción de la economía circular en el modelo de desarrollo turístico cubano**

Como se mencionó con anterioridad, la falta de un enfoque holístico en la gestión de destinos en Cuba puede limitar la capacidad para implementar buenas prácticas en modelos de negocio turísticos que incorporen el enfoque circular. Sin embargo, al aprovechar los proyectos de cooperación internacional, Cuba puede comenzar a desarrollar un marco integrado que permita aplicar estas buenas prácticas de forma efectiva. Estos avances pueden ser fundamentales para superar la debilidad del enfoque fragmentado. Los proyectos pueden

---

facilitar el desarrollo de políticas integradas que alineen todos los actores involucrados en el turismo y crear capacidades en función de esta transición.

Por otra parte, la competencia regional puede actuar como un catalizador para que Cuba adopte un enfoque más sostenible. La presión externa puede motivar a los responsables políticos y a las empresas turísticas a trabajar juntos para mejorar su oferta turística y adaptarse a las tendencias globales sostenibles.

Considerando lo anterior, se propone al MINTUR implementar las siguientes estrategias con sus respectivas acciones que garanticen la reorientación de la actividad turística hacia el enfoque circular:

**Estrategia 1:** Creación de capacidades en los actores turísticos a nivel nacional en función de la implementación del turismo circular.

Esta propuesta va en función de proyectar los objetivos a corto y mediano plazo en torno a la capacitación de los recursos humanos en favor de la incorporación de los principios de la economía circular, así como de la innovación. El capital humano es el principal usuario de la tecnología y los procesos de producción de servicios en la experiencia turística (servucción), además es el activo intangible con la capacidad de generar ideas en función de innovar en este sentido. Por tanto, ha de ser el primer elemento de mejora si se quieren obtener logros significativos en materia de incorporar la economía circular a la actividad turística.

Para sustentar esta estrategia se deberían implementar acciones a corto y mediano plazo tales como:

- Capacitar los recursos humanos en función de las oportunidades que ofrece la economía circular.
- Maximizar el uso de los actuales canales de cooperación y proyectos internacionales para generar productos formativos en función del turismo circular.
- Establecer una Mesa de trabajo para el Turismo Circular con actores públicos, privados e institucionales que participen en el diseño y la coordinación de acciones concretas de economía circular en el sector, con metas, cronogramas y responsables definidos.

- Incluir los conceptos de economía circular en la contratación pública como requisitos para el otorgamiento de aprobaciones a emprendimientos del sector.
- Ofrecer programas de entrenamiento dirigidos a empleados de hoteles, restaurantes, agencias de viajes, empresas de transporte y otros actores clave, adaptando la formación a sus funciones y necesidades.
- Facilitar la creación de redes de colaboración entre instituciones de formación, empresas turísticas, organizaciones no gubernamentales y organismos gubernamentales para el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Implementar programas de incentivos para la innovación, promoviendo la creación de soluciones de economía circular en el sector turístico.
- Desarrollar campañas de comunicación y sensibilización para promover la cultura de la economía circular en el sector turístico y en la sociedad cubana en general.
- Incentivar la participación de las comunidades locales en proyectos de turismo circular, fortaleciendo su capacidad para proponer iniciativas y gestionar recursos de manera sostenible.
- Revisar y actualizar la legislación ambiental y turística para incorporar los principios de la economía circular y facilitar la implementación de las iniciativas.

### **Estrategia 2: Fomento de la Inversión y la Innovación en Economía Circular para el Turismo.**

Esta línea busca atraer inversión y promover la innovación en el sector turístico cubano para la implementación de soluciones de economía circular. Se basa en la idea de que la innovación tecnológica y la inversión son claves para crear soluciones viables y escalables, acelerando la transición hacia un modelo turístico más sostenible.

Para sustentar esta estrategia se deberían pensar en acciones a corto y mediano plazo tales como:

- Crear políticas públicas claras que incentiven la inversión en proyectos de economía circular en el sector turístico, incluyendo incentivos fiscales, simplificación de trámites.
- Aprovechar fondos de inversión específicos para financiar proyectos de economía circular en el sector turístico, con enfoque en la innovación tecnológica y la sostenibilidad.
- Ofrecer incentivos a empresas que desarrollen e implementen soluciones innovadoras de economía circular, como patentes, reconocimiento público y acceso a mercados.
- Impulsar el desarrollo del ecoturismo y el turismo rural como alternativas sostenibles de turismo, promoviendo la conservación de la biodiversidad y el desarrollo de comunidades locales.
- Promover la adopción de tecnologías innovadoras en el sector turístico que permitan reducir el consumo de agua, energía y recursos naturales, y mejorar la gestión de residuos.
- Incentivar la adopción de prácticas de responsabilidad social corporativa por parte de las empresas turísticas, promoviendo la inclusión social, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo local.
- Promocionar el turismo circular a través de campañas de marketing que destaque los beneficios de la sostenibilidad y la innovación.
- Forjar alianzas estratégicas con países que posean experiencia en economía circular y turismo sostenible para compartir conocimiento y aprender de buenas prácticas.

## CONCLUSIONES

- El estudio enriquece el debate sobre la circularidad en el turismo del Sur Global y aporta orientaciones estratégicas para impulsar la economía circular en el modelo turístico cubano. La aplicación de principios circulares puede reducir costos, valorizar la oferta y atraer turistas interesados en experiencias sostenibles, alineándose con las tendencias de la demanda global.
- Aunque el interés por la economía circular es creciente, sus aplicaciones en el turismo cubano aún son escasas. Por ello, es necesario que instituciones, universidades, docentes y responsables de políticas

públicas impulsen la investigación, la concientiación y el desarrollo de estudios científicos para promover su inserción en el sector.

- Los estudios realizados en Cuba marcan la necesidad de un cambio de paradigma a favor de la mejora del modelo de desarrollo turístico actual, viendo las posibilidades de la economía circular en función de la conformación de ofertas más sostenibles y la gestión eficiente de los recursos.
- Las estrategias y acciones propuestas constituyen una hoja de ruta para avanzar hacia la integración efectiva de la economía circular en el modelo de desarrollo turístico cubano. Su implementación requiere voluntad política, fortalecimiento de capacidades locales, adecuación normativa y participación activa de los actores del sistema turístico.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta Mesa, S. F. (2025). *Dimensiones, variables e indicadores de economía circular para la actividad hotelera en Cuba* [Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15825922>

Acosta Pérez, I., Marrero Delgado, F., & Espinosa Martínez, J. U. (2020). La economía circular como contribución a la sostenibilidad en un destino turístico cubano de sol y playa. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29(2), 406–425.

[https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1851-17322020000200406](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1851-17322020000200406)

Aryee, R., & Kanda, W. (2024). A strategic framework for analysing the effects of circular economy practices on firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 143753. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143753>

Baena, V., & Cerviño, J. (2024). Tourism in the Era of Social Responsibility and Sustainability: Understanding international tourists' destination Choices. *Sustainability*, 16(19), 8509. <https://doi.org/10.3390/su16198509>

Barros, M. V., Salvador, R., Prado, G. F. D., De Francisco, A. C., & Piekarski, C. M. (2020). Circular economy as a driver to sustainable businesses. *Cleaner Environmental Systems*, 2, 100006. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2020.100006>

Bosone, M., & Nocca, F. (2022). Human Circular Tourism as the Tourism of Tomorrow: The role of travellers in achieving a more sustainable and circular tourism. *Sustainability*, 14(19), 12218. <https://doi.org/10.3390/su141912218>

Cassano, R., Gennari, F., & Rinaldi, F. (2023). Circular economy in the tourism sector: An overview of tourism enterprises and tourist behavior. *International Scientific Business Conference LIMEN Leadership, Innovation, Manag. Economics: Integrated Politics of Research*, 261–267. <https://doi.org/10.31410/limen.2023.261>

Cerdá, E., & Khalilova, A. (2019). Economía circular. *Revista de Economía Industrial*, 401. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/CERD%C3%81%20y%20KHALILOVA.pdf>

De Angelis, R., & Ianulardo, G. (2024). Circular economy principles as a basis for a sustainability management theory: A systems thinking and moral imagination approach. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4861–4870. <https://doi.org/10.1002/bse.3730>

Echarri Chávez, M., & Robert Beatón, M. O. (2023). El gestor de alojamientos privados: Desafíos para su perfeccionamiento en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 167(supl. 1). <https://doi.org/10.1590/S0252-85842023000300008>

EUROPARC Federation. (2015). *European Charter for Sustainable Tourism in Protected Areas.* <https://www.europarc.org/wp-content/uploads/2015/05/2010-European-Charter-for-Sustainable-Tourism-in-Protected-Areas.pdf>

Fonseca Suco, A. (2025). *Determinación de indicadores que expresan el comportamiento de la demanda para el plan de desarrollo turístico de Cuba* [Trabajo de diploma, Universidad de La Habana, Facultad de Turismo].

Ginarte López, S. (2023). Propuesta de requisitos para la aplicación de la Economía Circular en la restauración turística del destino La Habana. [Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana].

González, M., & Martín, J. (2021). Turismo y desarrollo territorial en el modelo cubano. *Revista de Desarrollo Turístico*, 7(2), 86-103.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8068905.pdf>

Gopal, N. B. (2023). Measuring the socioeconomic impacts of sustainable tourism development. *ShodhKosh Journal of Visual and Performing Arts*, 4(1). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i1.2023.3367>

Hasnawati, H., & Irmawati, I. (2024). Integrating circular economy practices for sustainable maritime tourism development in Bone Regency, Indonesia. *Journal of Education Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 7(2), 384–394. <https://doi.org/10.34007/jehss.v7i2.2357>

Herrero, C., Dias, A. C., Gallego, M., Gutiérrez, D., Quinteiro, P., Villanueva-Rey, P., Oliveira, S., Albertí, J., Bala, A., Fullana-I-Palmer, P., Puig, M., Melón, L., Sazdovski, I., Rodríguez, E., Roca, M., Xifré, R., Cortabitarte, J. L., Blanco, M. M., & García, R. A. (2025). Tool for Greener Tourism: Evaluating Environmental Impacts. *Sustainability*, 17(8), 3476. <https://doi.org/10.3390/su17083476>

Imbernó, A.L., & Souto, L. (2023). Una mirada al binomio de Innovación y Economía Circular en Cuba. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 11(2), 22–43. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10431412>

Kubickova, M., & Lee, S. H. (2017). Cuba Today: An Overview of Tourism Competitiveness. *Tourism Planning & Development*, 15(3), 239–259. <https://doi.org/10.1080/21568316.2017.1410496>

Küffer, J., Grèzes, V., & Grèzes-Bürcher, S. (2023). Hypothetical scenarios on the development model of the circular economy in touristic destinations. *Proceedings of the ENTRENOVA - Enterprise Research Innovation Conference*, 9(1), 402–418. <https://doi.org/10.54820/entrenova-2023-0037>

Li, K., Cipolletta, G., Andreola, C., Eusebi, A. L., Kulaga, B., Cardinali, S., & Fatone, F. (2023). Circular economy and sustainability in the tourism industry: critical analysis of integrated solutions and good practices in European and Chinese case studies. *Environment Development and Sustainability*, 26(7), 16461–16482. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03395-7>

Maqueira Gómez, M. E. (2025). *Inserción de prácticas circulares en los procesos de la gestión hotelera en Cuba. Estudio de caso: Hotel Iberostar Grand Packard* [Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana].

Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR). (2022). Resolución 59/2022: Estrategia ambiental del sector del turismo 2022–2026 (GOC-2022-750-076). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2022-076.pdf>

Ministerio de Turismo de Cuba. (2024). *Informe anual del turismo y sus empresas*. La Habana, Cuba.

Nair, V., & McLeod, M. (2020). Lessons learnt from the experience of countries in the Caribbean in aligning tourism investment, business and operations with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(3), 353–358. <https://doi.org/10.1108/whatt-02-2020-0003>

ONU Turismo. (2015). *El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*.

[https://webunwto.s3-eu-west-1.amazonaws.com/imported\\_images/47326/turismo\\_responsable\\_omt\\_a\\_cc.pdf](https://webunwto.s3-eu-west-1.amazonaws.com/imported_images/47326/turismo_responsable_omt_a_cc.pdf)

Organización Internacional de Normalización. (2019). UNE-ISO 21401:2019.

Sistema de gestión de la sostenibilidad para alojamientos.  
Requisitos. <https://www.aenor.com/normas-y-libros/buscador-de-normas/une-iso-21401-2019-amd-1-2024-n0072619>

Perera Conde, L., & Alcober Álvarez, R. R. (2020). Medición de costos ambientales asociados al recurso agua en el Hotel Sevilla. EKOTEMAS, 6(1), 31–49.

<https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/155044/558810.pdf?sequence=1>

Presidencia de Cuba. (2025, 30 de abril). *Recuperar y desarrollar el turismo es clave para impulsar la economía*.

<https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/recuperar-y-desarrollar-el-turismo-es-clave-para-impulsar-la-economia/>

Rafdinal, W., Kusdibyo, L., Septyadi, C. B., & Wiryawan, I. G. N. D. (2025). Circular Economy Business model for sustainable practices in the Smart Tourism Village. *Journal of Consumer Studies and Applied Marketing*, 3(1), 49–66. <https://doi.org/10.58229/jcsam.v3i1.313>

Remenyik, B., Szőke, B., Veres, B., & Dávid, L. D. (2025). Innovative sustainability practices in ecotourism and the hotel industry: Insights into circular economy and community integration. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 9(1), 10946. <https://doi.org/10.24294/jipd10946>

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>

- Rossi, E., Bertassini, A. C., Ferreira, C. D. S., Amaral, W. a. N. D., & Ometto, A. R. (2019). Circular economy indicators for organizations considering sustainability and business models: Plastic, textile and electro-electronic cases. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119137. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119137>
- Saarinen, J. (2006). Tradiciones de sostenibilidad en los estudios turísticos. *Anales de Investigación Turística*, 33(4), 1121-1140. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.06.007>
- Saavedra, J. J., & Alleng, G. (2020). *Sustainable Islands: Defining a sustainable development framework tailored to the needs of islands*. <https://doi.org/10.18235/0002902>
- Salinas Chávez, E., Salinas Chávez, E., & I. Cerdán, L. M. (2018). *El turismo en Cuba: Desarrollo, retos y perspectivas*. 11(1), 23-49. <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>
- Saragih, D. R. U., Idris, P. P., & Anggiani, S. (2024). Adopting a tourist perspective and organizational behavior to strategically improve tourism sustainability. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(9), 7655–7662. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i9.1564>
- Sciortino, C., & Cantis, C. (2022). Circular economy and tourism sustainability: an overview. *International Conference on Hospitality Management Proceedings*. <https://doi.org/10.17501/23572612.2021.6101>
- Skawińska, E., & Zalewski, R. (2018). Circular economy as a management model in the paradigm of sustainable development. *Management*, 22(2), 217–233. <https://doi.org/10.2478/manment-2018-0034>
- Tazikhina, T., Kvasha, V., Solovova, Y., & Guliev, I. (2021). Green energy in the Caribbean: Influence on TourSiM and economic development. *Problemy Ekonomiki*, 17(1), 279–287. <https://doi.org/10.35784/pe.2022.1.25>
- Theeraworawit, M., Suriyankietkaew, S., & Hallinger, P. (2022). Sustainable Supply chain Management in a Circular Economy: A Bibliometric review. *Sustainability*, 14(15), 9304. <https://doi.org/10.3390/su14159304>

---

Vassileva, A., & Jovanović, L. (2021). Circular economy in the context of sustainable development. In *Scientific-Professional Society for Environmental Protection of Serbia Ecologica eBooks* (pp. 121–148).  
[https://doi.org/10.18485/green\\_economy\\_4ir.2021.ch5](https://doi.org/10.18485/green_economy_4ir.2021.ch5)