

Artículo original

Pautas estratégicas para la gestión de los destinos turísticos cubanos

Strategic guidelines for the management of Cuban tourist destinations

Diretrizes estratégicas para o gerenciamento de destinos turísticos cubanos



Yoan Hernández Flores¹  0000-0003-1935-2594  yoan961122@gmail.com

Lisandra Torres Hechavarría¹  0000-0001-5317-1784  lisandra_torres@ftur.uh.cu

Ramón Martín Fernández¹  0000-0001-8914-8121  ramon_martin@ftur.uh.cu

¹ Universidad de La Habana. Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.

Recibido: 26/06/2023

Aprobado: 4/06/2024

RESUMEN

En el complejo contexto en que se desarrolla la actividad turística cubana, se hace necesario atemperar la gestión del sector a las tendencias internacionales para con ello elevar la competitividad del destino país. En los últimos años, se ha señalado que se carece, a nivel de país, de estudios vinculados con la planeación estratégica e integrada del sector. En este escenario, y como parte del proyecto: Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano, se desarrolla la presente investigación con el objetivo de diseñar las pautas estratégicas para la gestión de los destinos turísticos cubanos. En la misma se desarrolló una etapa previa vinculada con el estudio teórico-conceptual y la descripción de los elementos vinculados al turismo en el destino. Posteriormente, se desarrollaron tres etapas donde fueron utilizados métodos y técnicas como análisis bibliográfico, encuestas a expertos y grupos de discusión. Lo anterior permitió exponer el análisis situacional de Cuba en cuanto a la gestión de sus destinos, perspectivas futuras, buenas prácticas de dos de los países que constituyen competencia directa, así como formular un total de cinco objetivos

estratégicos y 30 pautas a tener en cuenta para el diseño de estrategias. En el estudio realizado sobresale la necesidad de que se reconozca y asuma la gestión de los destinos desde el territorio.

Palabras clave: competitividad; destinos turísticos; gestión; planeación estratégica.

ABSTRACT

In the complex context in which Cuba's tourism activity is developing, it is necessary to adjust the sector's management to international trends in order to increase the country's competitiveness as a destination. In recent years, it has been pointed out that there is a lack, at the country level, of studies linked to the strategic and integrated planning of the sector. In this scenario, and as part of the project: Development and Competitiveness of the Cuban tourist product, the present research is developed with the objective of designing strategic guidelines for the management of Cuban tourist destinations. In the same, a previous stage linked to the theoretical-conceptual study and the description of the elements linked to tourism in the destination was developed. Subsequently, three stages were developed using methods and techniques such as bibliographic analysis, surveys to experts and discussion groups. This made it possible to present the situational analysis of Cuba in terms of the management of its destinations, future perspectives, good practices of two of the countries that constitute direct competition, as well as to formulate a total of five strategic objectives and 30 guidelines to be taken into account for the design of strategies. The study highlights the need to recognize and assume the management of destinations from the territory.

Keywords: competitiveness; tourist destinations; management; strategic planning.

RESUMO

No complexo contexto em que se desenvolve a atividade turística cubana, é necessário adaptar a gestão do setor às tendências internacionais para aumentar a competitividade do país como destino. Nos últimos anos, tem sido apontada a falta de estudos ligados ao planejamento estratégico e integrado do setor em nível nacional. Nesse cenário, e como parte do projeto: Desenvolvimento e competitividade do produto turístico cubano, esta pesquisa foi realizada com o objetivo de elaborar diretrizes estratégicas para a gestão dos destinos turísticos cubanos. Uma etapa preliminar envolveu um estudo teórico-conceitual e uma descrição dos elementos ligados ao turismo no destino.

Posteriormente, foram desenvolvidas três etapas utilizando métodos e técnicas como análise bibliográfica, pesquisas com especialistas e grupos de discussão. Isso permitiu apresentar a análise situacional de Cuba em termos de gestão de seus destinos, perspectivas futuras, boas práticas de dois dos países que constituem a concorrência direta, bem como formular um total de cinco objetivos estratégicos e 30 diretrizes a serem levadas em conta para a elaboração de estratégias. O estudo destaca a necessidade de reconhecer e assumir a gestão dos destinos a partir do território.

Palavras-chave: competitividade; destinos turísticos; gestão; planejamento estratégico.

INTRODUCCIÓN

En el entorno internacional, el turismo se ha convertido en uno de los sectores socioeconómicos de mayor crecimiento, el cual en los últimos años ha experimentado una continua expansión y diversificación. Lo anterior ha supuesto un aumento del número de atractivos en los destinos turísticos y una creciente dificultad para competir en el mercado mundial de forma sostenible. Se vincula a ello el desarrollo de estudios de competitividad en dos esferas: las organizaciones y los destinos turísticos (Armstrong Zulueta et al., 2023).

Afirman Mendivil Portillo et al. (2019) que los cambios en las preferencias de los consumidores y sus exigencias, la existencia de nuevos segmentos, la necesidad de conservar los recursos naturales y la especialización de los diferentes agentes turísticos son elementos que vuelven imprescindibles los análisis de competitividad y gestión de los destinos turísticos. Lo anterior ha provocado que los gestores apuesten por la renovación y diversificación de los servicios en aras de manejar el nivel de calidad y, al mismo tiempo, aliviar el factor de perturbación para los pobladores locales (Dredge, 2016).

Estos elementos son parte de las causas fundamentales de que los destinos, como productos turísticos territoriales (Martín Fernández, 2009), evolucionen constantemente, lo cual reafirma el enfoque de priorizar la concepción del desarrollo turístico, tomando como base al producto integrado, o sea, los destinos turísticos. Este enfoque exige no reducir el destino a la suma de sus componentes y reconoce la complejidad que emerge del sin número de diversas relaciones de los agentes que operan en él. La gestión de destinos abarca dirigir, coordinar y apoyar la integración de diferentes

recursos, actividades y agentes involucrados, a través de políticas y medidas adecuadas (Rodríguez Jiménez et al., 2020, p. 76).

A partir de los elementos anteriores, y siguiendo las ideas expuestas por González Morales (2018), Ramseook et al. (2015) y Martín Fernández (2009) para el estudio de la gestión en los destinos, se debe partir de reconocer el entramado de relaciones complejas que se gestan en el interior de estos como productos turísticos territoriales, por lo que surge la necesidad de entender al destino desde sus límites, contenido, actores y clientes, de manera que se puedan establecer instrumentos para la gestión de los recursos y la comercialización.

A nivel internacional, el éxito de los destinos turísticos depende en gran medida de la habilidad de gestionar sus componentes; a esto se debe que varios países han creado entes gestores, denominados Organizaciones de Gestión de Destinos (en inglés *Destination Management Organizations -DMO-*) que son los que se encargan de liderar en los procesos integrales de gestión (Butler & Hart-Robertson, 2022; Moreno Melgarejo et al., 2018). En consecuencia, autores como Fantoni Alvares et al. (2019, p. 2) afirman que "nuevas investigaciones son necesarias para perfeccionar modelos existentes, así como para el establecimiento de nuevos modelos capaces de evaluar el proceso de evolución del turismo, a partir de la diversidad y particularidad inherente a cada destino turístico".

En el caso de Cuba, desde la academia, hace varios años, se ha planteado la necesidad de que exista una estructura administrativa, un sujeto o ente gestor territorial, el cual resuelva los problemas de carácter horizontal en el sector turístico y que, con el apoyo de instancias del gobierno, pueda lograr la integración y coordinación de los distintos actores en el territorio. Contrario a ello, afirman Rodríguez Jiménez et al. (2020, p. 76) que la gestión de los destinos se ha limitado a la realización de funciones de "coordinación, supervisión y orientación que realizan las delegaciones del Ministerio del Turismo (Mintur) en los territorios, las cuales (...) cuentan con instrumentos generales de gestión turística (...)".

Por su parte, la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana en el año 2020, como parte del Grupo Temporal de Trabajo: *Turismo Futuro Inmediato*¹, presentaba en su informe de investigación

¹ Grupo de investigación compuesto por 27 profesores y 80 estudiantes de la propia institución, con el objetivo de realizar recomendaciones al Mintur para la gestión de este sector en Cuba, luego de que fuese declarada la COVID-19 como pandemia global.

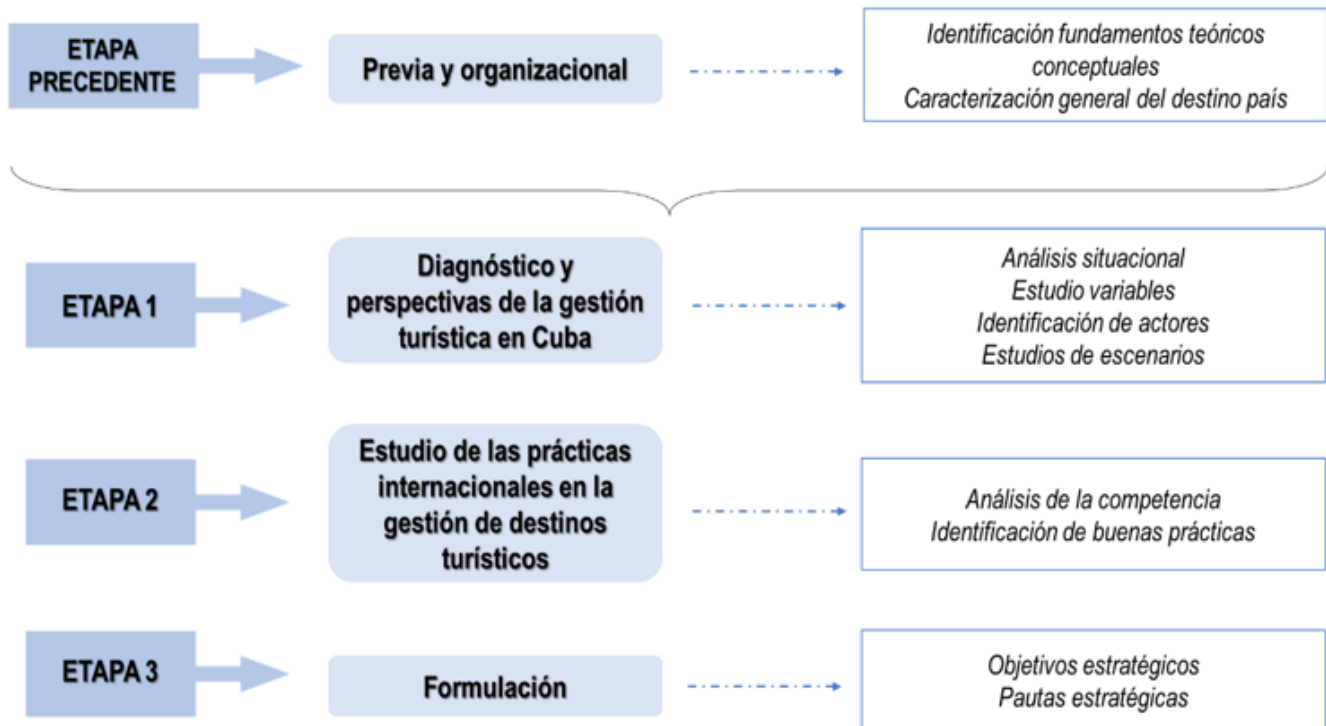
diferentes elementos que inciden en los resultados de la gestión del turismo en el país. Dentro de ellos se encuentra la falta de definición coherente de los destinos turísticos, evidenciando las falencias existentes en el orden epistemológico, así como de las marcas que los identifican y de una concepción completa de su desarrollo, la falta de un órgano territorial que impulse y controle, de conjunto, a todos los factores directos y de apoyo y que, al mismo tiempo, exija que no se hagan inversiones innecesarias o insuficientemente pensadas o con cálculos de recuperación excesivamente optimistas.

Igualmente, investigaciones realizadas en el territorio nacional enuncian que aún existen problemas vinculados con la verticalización de la actividad que no ha contemplado las iniciativas locales en su totalidad, careciéndose de una estrategia de desarrollo y gestión territorial coherente con las nuevas tendencias (Hernández Flores et al., 2021; Ramírez Pérez et al., 2020).

Con los elementos anteriores se hace necesario que Cuba cuente con un modelo de desarrollo acorde a las tendencias internacionales, que se centre en la gestión integrada de los destinos, lo cual permitirá la articulación con los diferentes actores, contribuyendo a la evaluación y mejora de la competitividad del destino país. A partir de lo anterior y, teniendo en cuenta la política actual del gobierno cubano, donde se ha comenzado a velar por la descentralización de la economía y de la toma de decisiones, así como por la articulación de los diferentes actores para la gestión de los territorios (Díaz-Canel Bermúdez et al., 2020), se establece el siguiente objetivo general: diseñar las pautas estratégicas para la gestión de los destinos turísticos cubanos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se desarrolló como parte del proyecto de investigación *PS256LH-001-002: Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano*. Para el cumplimiento de los objetivos se realizaron investigaciones previas que tributaron a los resultados de estudiantes de la Licenciatura en Turismo de la Facultad de Turismo, en sus Trabajos de Diploma. Se diseñó un procedimiento que permitió a los autores cumplir con el objetivo de la presente investigación. La propuesta final se presenta en la figura 1.

**Figura 1.** Procedimiento empleado en la investigación

Fuente: Elaboración propia

En la etapa precedente se realizó un estudio teórico-conceptual relacionado con la gestión de los destinos turísticos y las tendencias internacionales. Además, los autores realizaron un acercamiento a la planeación estratégica en los destinos turísticos. Posteriormente, y con el objetivo fundamental de sistematizar la información existente hasta el momento sobre el destino objeto de estudio, se procedió al análisis bibliográfico y a las encuestas como métodos de obtención de información lo cual permitió caracterizar de manera general al destino Cuba y sus resultados vinculados con el sector del turismo.

Entre los elementos que se tuvieron en cuenta para el estudio bibliográfico están: características geográficas del destino país, recursos naturales y socioculturales, atractivos, administración económica y comercial, surgimiento de la actividad turística en la isla, modelo de desarrollo, indicadores comerciales, mercados emisores, regiones de desarrollo, oferta turística, estrategia de desarrollo y retos en la gestión.

Las encuestas se desarrollaron mediante un formulario *online* en la plataforma *Google Forms* para facilitar el alcance de su aplicación a 37 especialistas de varios centros del país. Se desarrolló un muestreo tipo dirigido o no probabilístico y bajo los siguientes criterios de selección: poseer más de dos años de experiencia laboral; estar vinculado a una entidad del Sistema Turístico Cubano, tanto de manera directa o indirecta y poseer conocimientos sobre la gestión del turismo y los destinos en Cuba.

La información procesada en esta etapa permitió a los autores desarrollar como primera acción de la primera etapa de la investigación un cierre del análisis situacional de la gestión de los destinos en Cuba. Este cierre situacional se desarrolló mediante el uso de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y con la opinión de los 12 expertos definidos en la investigación.

Con los resultados obtenidos se procedió al estudio de las variables que inciden en los principales factores que afectan la gestión de los destinos turísticos en Cuba. Una vez identificadas las variables, se realizó la evaluación de las mismas por parte de los expertos anteriormente definidos, teniendo en cuenta la relación entre ellas y con apoyo del *software* MICMAC. Con cada pareja de variables, se evaluó su relación de influencia. Si no existe relación se le da la nota de 0, de existir relación de influencia directa recibe la nota de 1 si se le considera débil, 2 si media, 3 si fuerte y, finalmente, 4 si se le considera potencial.

Luego, se promedia el valor otorgado por los expertos y se colocan en la Matriz de Análisis Estructural, para identificar las variables claves, obteniendo una clasificación directa de las variables, y luego una clasificación indirecta. Esa clasificación indirecta se obtiene previa potenciación de la matriz inicial, y los resultados en términos de influencia y dependencia de cada variable pueden ser representados sobre un plano en el que el eje de abscisas corresponda a la dependencia y el de ordenadas a la influencia.

Para la identificación de los actores que inciden en el funcionamiento de las variables claves definidas en la etapa anterior, se seleccionaron nuevos expertos. Se realizó una nueva selección con el objetivo de elevar el grado de similitud de los resultados con las intenciones actuales desde el Mintur para con los elementos de gestión. Para ello, se tomaron como expertos a los definidos por el Mintur para evaluar los proyectos de investigación dentro de su Programa Sectorial.

De la información procesada, se realizó un listado de instituciones o empresas que influyen o deben ejercer influencia directa en los cambios necesarios a las variables claves identificadas. Para evaluar el grado de influencia que deben poseer los actores identificados en las acciones a desarrollar para dar cumplimiento a las acciones estratégicas, se diseñó una escala de *Likert*, en la cual se valoró de 4: muy adecuada, 3: adecuada, 2: inadecuada, 1: muy inadecuada, 0: nula.

Como parte final de esta etapa, y a partir de los resultados obtenidos hasta el momento, se procedió a la identificación de los posibles escenarios a los cuales se debe enfrentar el destino, lo que permitirá identificar y valorar los beneficios, impactos, riesgos, restricciones y demás factores que potencien o se opongan al desarrollo turístico. Se identificaron tres escenarios:

- Tendencial: aquel que se apoya en la importancia de los eventos para el sistema
- Referencial: aquel con los eventos y su probabilidad, que expresa el sistema en su contexto real
- De encuadramiento: aquel que se orientó a delimitar el espacio de los futuros posibles

En la segunda etapa se identificaron, mediante investigaciones precedentes a la que se presenta, los destinos competidores del objeto de estudio y luego de diferentes análisis se tomaron como referencias las mejores prácticas identificadas para la posterior evaluación en la incorporación, o no, a la planeación estratégica del destino Cuba.

Durante estas investigaciones se contó con un listado de 17 expertos internacionales, los cuales fueron seleccionados a partir de la evaluación de su nivel de experticia en las investigaciones. Como herramienta se utilizó, además, un grupo de discusión de manera online en la plataforma *Google Meet*. Es importante señalar que los resultados de esta etapa fueron presentados a los expertos definidos por el Mintur y ante el Consejo Técnico Asesor Ampliado de este organismo, mediante el cual se tomaron consideraciones pertinentes para la propuesta a realizar en la etapa posterior de la investigación.

La importancia de la etapa tres radica en la coherencia de todos los elementos que conformarán las pautas estratégicas que se diseñan con los resultados de los análisis previamente realizados. Los autores diseñan los objetivos estratégicos que se correspondan con las características legales, la misión y visión de las entidades responsables de la actividad turística en Cuba y a partir de ello establece el conjunto de pautas que deberán incluirse en las estrategias diseñadas para la gestión de cada destino específico.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de la elaboración de las matrices MEFE y MEFI realizadas, se determinaron un total de 60 factores (34 internos y 26 externos) que influyen en la gestión de los destinos turísticos cubanos. Posteriormente a la consulta a expertos, se seleccionaron un total de 11 variables que inciden en la gestión de los destinos y, por ende, deben tenerse en cuenta para las estrategias y acciones de mejora en el destino (Tabla 1).

Tabla 1. Variables que inciden en la gestión de los destinos turísticos cubanos

No.	Título largo	Título corto	Descripción
1	Estudios de la demanda	EDem	Proceso de entender la demanda de los consumidores hacia un producto o servicio en un mercado objetivo
2	Poder de decisión actores	PAct	Descentralización de la toma de decisiones hacia los actores implicados
3	Desarrollo de Destinos Turísticos Inteligentes	DTI	Acciones desarrolladas en pos de establecer Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)
4	Uso de las tecnologías en los procesos de comercialización	TIC	Nivel de aprovechamiento de las TIC en los procesos de diseño de producto, formulación de precios, canales de distribución y promoción
5	Competitividad	Comp	Acciones desarrolladas en pos de elevar la situación del destino país en el mercado
6	Sostenibilidad	Sost	Gestión sustentable del turismo mediante tres dimensiones: económica, social, medioambiental. Indicadores de dimensión. Legislación y reglamentación. Certificaciones
7	Relación oferta-demanda	O-D	Relación directa de la oferta a las necesidades insatisfechas de la demanda
8	Gestión desde el territorio	GDT	Organización y planificación de la actividad turística desde el territorio
9	Calidad de servicio en la experiencia turística	CS	Atención al visitante, servicios individuales de alta calidad. Responsabilidad de las agencias de viajes para cada componente de los paquetes de viaje que venden
10	Información	GestInfor	Desarrollo y uso eficaz de sistemas de información para comprender las necesidades de los visitantes y para el desarrollo eficaz de los productos. También el control

			regular de la satisfacción de los visitantes y el seguimiento de los resultados del sector
11	Planificación	Planf	Diseño de planes y estrategias para el corto, mediano y largo plazo. Evaluación de las herramientas de control

Fuente: Elaboración propia

Con las matrices generadas mediante el *software* MICMAC, se estableció una jerarquía de las variables estudiadas, tanto desde el punto de vista de las influencias como de las dependencias entre las variables, lo que permitió construir la Matriz de Influencias Indirectas Potenciales, que a su vez generó un gráfico de influencias/dependencias indirectas potenciales tal y como muestra la figura 2.

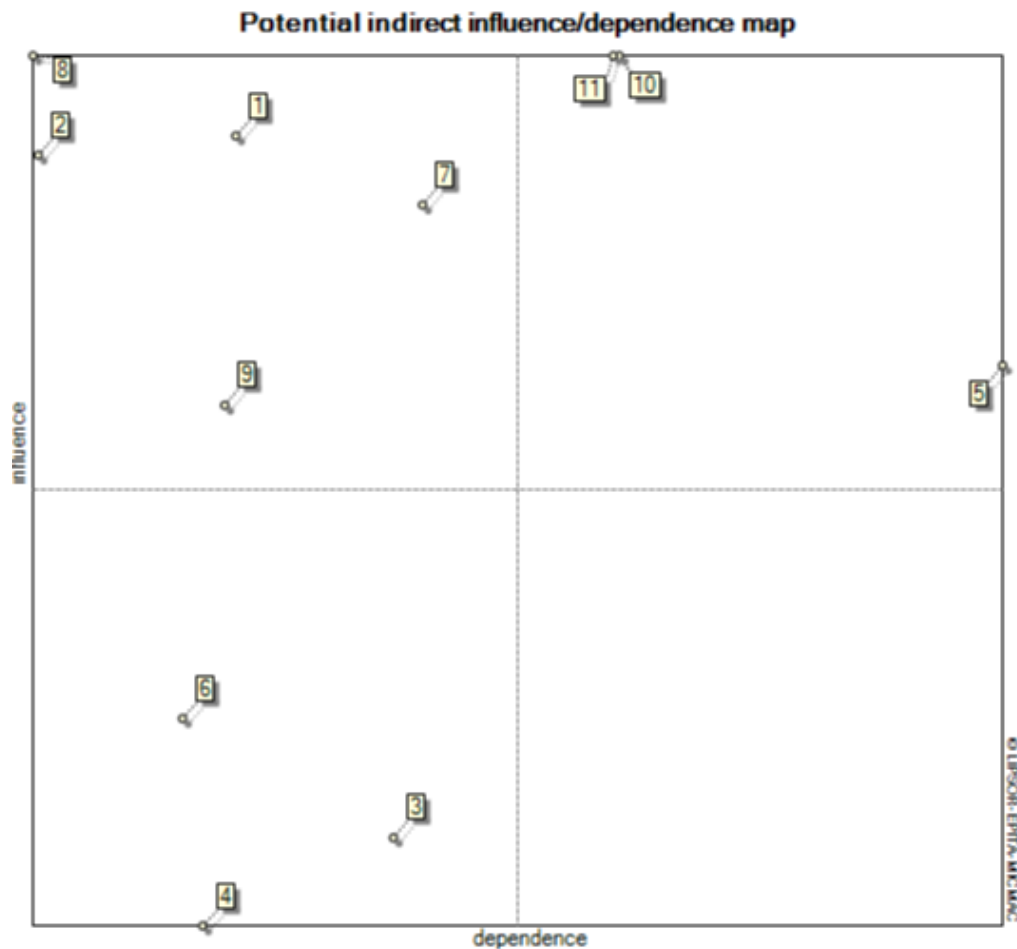


Figura 2. Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales de las variables que inciden en la gestión de los destinos turísticos cubanos

Fuente: Elaboración propia en el software MICMAC

A partir de la información generada en el gráfico anterior, se clasificaron las variables objeto de estudio, tal y como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Clasificación de las variables que inciden en la gestión de los destinos turísticos cubanos

Cuadrante	Clasificación	Variable
1	Variables motrices	V 1. Estudios de la demanda V 2. Poder de decisión actores V 8. Gestión desde el territorio V 7. Relación oferta-demanda
2	Variables enlaces	V 5. Competitividad V 10. Información V 11. Planificación
3	Variables resultantes	-
4	Variables excluidas	V 3. Desarrollo de DTI V 4. Uso de las tecnologías en los procesos de comercialización
5	Variables pelotón	V 9. Calidad de servicio en la experiencia turística V 6. Sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en el software MICMAC

Clasificadas cada una de las variables y teniendo en cuenta la opinión de los expertos, se definieron las variables claves (aquellas muy motrices y muy dependientes que influyen en la gestión de los destinos en Cuba): estudios de la demanda, poder de decisión actores, gestión desde el territorio, relación oferta-demanda, información y planificación.

El análisis anterior no significa que el resto de las variables no sean tenidas en cuenta a la hora de diseñar las estrategias y sus acciones, sino que hacia los elementos que inciden en las variables claves determinadas deben priorizarse las acciones de transformación y cambio.

Dada la importancia del territorio para la actividad turística que en él se desarrolla, la participación de todos los factores y actores que interactúan dentro del sistema, resulta imprescindible contar con

un objetivo en común que combine distintos valores: generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad socioambiental, calidad de vida, principalmente.

Para el desarrollo de la investigación, se reconoce, en primera instancia, que el análisis de los actores que poseen o deben ejercer influencia sobre el proceso de gestión de cada destino, no es único para todo el destino país, pues en dependencia de la actividad que se analice pueden variar, así como el poder de influencia que posean en el territorio. El análisis presentado contiene los actores que influyen o deben ejercer influencia directa en los cambios necesarios a las variables claves identificadas.

Del Grupo de Discusión realizado, se estableció un listado con las instituciones o empresas que influyen o deben ejercer influencia directa en los cambios necesarios a las variables claves identificadas (Tabla 3).

Tabla 3. Actores que inciden en las acciones de cambio necesarias para la mejora de la gestión de los destinos

No.	Actor	Caracterización
1	Mintur	Como órgano supremo que dirige, planifica y gestiona la actividad turística en el territorio.
2	Grupo de Turismo Gaviota	Posee en su estructura entidades que comercializan productos turísticos de gran importancia para el sector
3	Delegaciones territoriales del Mintur	Llevan a cabo la misión de rectorar, trazar, implementar y controlar todas las actividades dentro del territorio, así como lo concerniente a cada uno de los subsistemas de contabilidad que corresponda y las actividades de inversiones, servicios técnicos, logística y transporte.
4	Gobiernos territoriales	En consonancia con la política del estado de desarrollo territorial donde se necesita impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades.

5	Sector privado	A partir de la transformación de la política económica del país, su reconocimiento representa un potencial para encauzar gran parte de las actividades desarrolladas en el destino.
6	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba	Órgano estatal que se encarga de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en la actividad científica y tecnológica, la política ambiental y de uso pacífico de la energía nuclear, asegurando su desarrollo y evolución de una manera coordinada para contribuir al desarrollo sostenible de Cuba.
7	Centros de Formación Profesional	Se incluye dentro de ello los centros pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (Facultad de Turismo en la Universidad de La Habana, así como los Departamentos de Turismo en el resto del país), así como los centros de capacitación que pertenecen a los centros de Formación del Turismo en el país.
8	Ministerio de Cultura	Es el encargado de regular las políticas culturales de Cuba, por lo tanto, varios de los atractivos y recursos que se pueden comercializar en los territorios se subordinan a su política de gestión.

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se analizó con ayuda de la escala de *Likert* el grado de influencia que deben poseer los actores identificados en las acciones a desarrollar para dar cumplimiento a las pautas estratégicas a diseñar para la gestión de los destinos. Los resultados presentados en la figura 3 corroboran los estudios anteriores y los informes analizados hasta el momento por los autores.

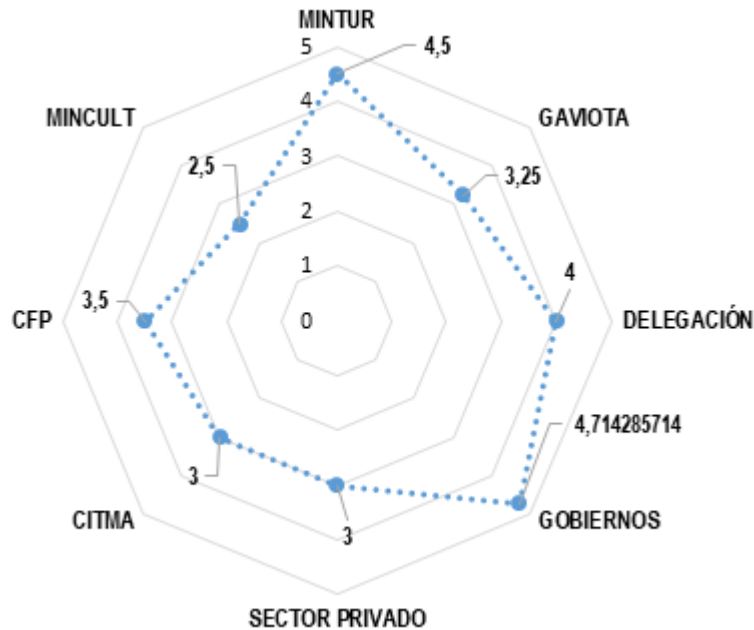


Figura 3. Influencia de los actores identificados en las acciones para mejorar la gestión de los destinos en Cuba

Fuente: Elaboración propia

Uno de estos elementos es el poder de decisión descentralizado desde el Mintur hacia los territorios, así como la inclusión del sector privado dentro de este proceso de comercialización del destino. Se reconoce, además, el vínculo necesario entre la Academia y la Empresa, respondiendo al llamado del gobierno a contribuir con innovación a la solución de los problemas prácticos del territorio.

Para el estudio de las perspectivas sobre la gestión de destinos en Cuba y el diseño de escenarios, se tuvieron en cuenta las entrevistas desarrolladas a los expertos definidos. Las opiniones recopiladas se triangulan con los datos resultantes del análisis situacional realizado en el epígrafe anterior, lo cual permitió listar una serie de eventos esenciales que definen tres escenarios descriptivos (Tabla 4).

Si bien existe voluntad política desde el gobierno para realizar cambios en la organización del sistema turístico, el Mintur debe mantener una actitud abierta a estudiar y aprobar acciones que permitan contrarrestar y evitar los escenarios negativos. La exploración de las incertidumbres fundamentales, por un lado, y de las tendencias seguras por otro, son clave en el proceso, donde resulta importante

identificar los factores que promueven o inhiben el cambio. Con esto se trata de que los que toman decisiones consideren una gama amplia de estrategias para afrontar circunstancias futuras posibles.

Según la elección del horizonte temporal y espacial, se trató de elegir el período considerado como presente o futuro, según el dinamismo del sector turístico, por lo que se estimó como corto plazo un año, medio al espacio comprendido entre dos y tres años y el largo plazo dentro de tres años o más.

Tabla 4. Escenarios descriptivos de la gestión de destinos turísticos en Cuba

No.	Eventos	Escenarios		
		Tendencial	Referencial	Encuadramiento
1	Integración y cooperación entre todos los actores claves que participan en la gestión de los destinos	Es muy importante	Probable	De 2 a 3 años
2	Mejora en el proceso de recopilación de información asociada a los visitantes	Es muy importante	Bastante probable	De 2 a 3 años
3	Reconocimiento de la necesidad de gestión de destinos desde el territorio	Es muy importante	Bastante probable	Está ocurriendo
4	Implementación de políticas que incentiven el desarrollo de productos turísticos locales	Es muy importante	Bastante probable	Está ocurriendo
5	Mayor autonomía a los gobiernos locales	Es muy importante	Probable	Dentro de 1 año
6	Se mantienen las legislaciones vinculadas a la gestión del turismo a nivel de país	Indiferente	Probable	Dentro de 1 año
7	Establecimiento de un nuevo modelo de desarrollo turístico en el país	Es muy importante	Puede ocurrir	Dentro de 3 años o más
8	Diseño de proyectos internacionales donde Cuba participa en aras de elevar la sostenibilidad de los destinos	Importante	Probable	De 1 a 3 años

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de estos escenarios depende en gran medida de las acciones reales que se lleven a cabo para contrarrestar cada elemento negativo que pueda afectar el cumplimiento de los escenarios más favorables o deseados. Por ello se deben establecer objetivos estratégicos y acciones que permitan oportunamente ir introduciendo los cambios necesarios.

Estudio de las prácticas internacionales en la gestión de destinos turísticos

Una vez estudiada la situación actual, identificadas las variables claves, los actores que inciden en la gestión actual y potencial de los destinos en Cuba, así como definidos los escenarios futuros, como parte del diseño estratégico, se procedió a identificar buenas prácticas a nivel internacional que permitieran a los autores sentar las bases para la propuesta a desarrollar para el caso específico de la gestión de los destinos en Cuba.

En la zona geográfica cercana a Cuba, existen destinos que gestionan sus atractivos e infraestructura estratégicamente para el aprovechamiento turístico y, con ello, logran un alto grado de satisfacción en el visitante y mejoran la calidad de vida para sus residentes. Para el análisis de la presente investigación, se tomaron como referentes México y República Dominicana. Los autores realizaron un estudio de la gestión en ambos países y a partir de ello y del trabajo realizado con los 17 expertos internacionales provenientes de Cuba, México, España, República Dominicana y Alemania (todos con formación de grado vinculada al turismo y su gestión, desde la academia y el sector del turismo en sus países) se pudieron identificar las buenas prácticas de ambos destinos.

Primeramente, al triangular la información anterior se puede realizar un análisis comparado entre Cuba y los países definidos como competencia, el cual permite ilustrar las brechas existentes y, por ende, puntos débiles que deben ser analizados y cambiados en el corto y mediano plazo si se desea elevar la competitividad del destino Cuba y sus destinos específicos. Estos datos se reflejan en la figura 4.

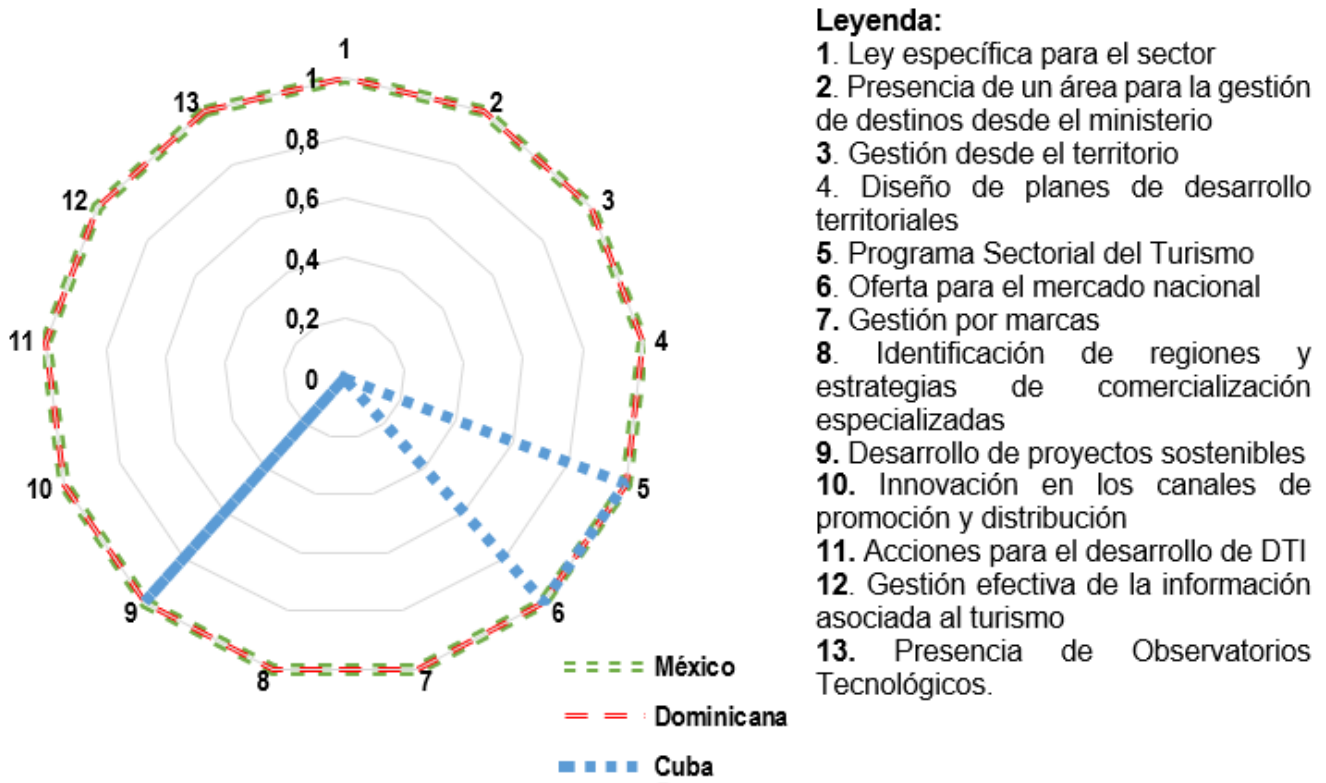


Figura 4. Presencia de las buenas prácticas identificadas en la gestión de los destinos seleccionados

Fuente: Elaboración propia

Los autores reconocen la necesidad de adaptar y contextualizar las propuestas presentadas. Los elementos que se exponen a continuación son objetivos y pautas estratégicas que son necesarias a nivel de destino país, para posteriormente establecer estrategias propias para cada destino específico.

Objetivos y pautas estratégicas para la gestión de los destinos turísticos cubanos

Con los resultados obtenidos en la presente investigación, se procede al diseño de los objetivos estratégicos y pautas que deben tenerse en cuenta para la gestión de los destinos en Cuba.

Objetivo 1: Garantizar la gestión de los destinos como parte de la gestión del turismo en el país en más del 90 % de ellos para el segundo semestre de 2024.

1. Reconocer desde la máxima dirección del sector (Mintur) la necesidad de gestionar la actividad turística desde el territorio
2. Reconocer los aportes realizados desde la academia para la conceptualización de los destinos como productos turísticos territoriales²
3. Definir, consensuadamente, entre el Mintur y la academia, las marcas de los destinos turísticos del país
4. Realizar estudios de oportunidad para identificar territorios que actualmente posean pocas alternativas de desarrollo, pero con atractivos que puedan generar flujos de visitantes hacia ellos, a partir de la experiencia de los Centros Integralmente Planeados
5. Evaluar el nivel de desarrollo alcanzado por cada destino específico en el país para el reajuste necesario a los planes de desarrollo
6. Diseñar planes de desarrollo desde los destinos turísticos específicos en correspondencia a los estudios de demanda y con los recursos propios de los territorios
7. Definir estrategias de promoción desde las zonas específicas que integran los destinos a partir de las marcas a las cuales responden
8. Realizar estudios de factibilidad para la implementación en los territorios de herramientas tecnológicas que permitan la creación de DTI

Objetivo 2: Lograr que más del 75 % de los gobiernos locales se involucren activamente en la toma de decisiones para el primer semestre de 2024.

9. Reconocer el papel de los nuevos actores económicos dentro de la actividad en los territorios
10. Lograr la participación del sector privado en el diseño de planes y estrategias de desarrollo desde el territorio
11. Capacitar a los miembros de los gobiernos provinciales y municipales en temas vinculados con la gestión del turismo
12. Socializar con todos los implicados en el sistema turístico los objetivos y políticas trazadas para la gestión del destino país

² Definición sobre la cual se diseñan las asignaturas en la carrera Licenciatura en Turismo en las diferentes Instituciones de Educación Superior en el país.

13. Crear los Consejos Territoriales de Turismo como órganos consultivos y asesores del gobierno para la gestión de los destinos turísticos
14. Crear el Consejo Nacional de Turismo que agrupe a los Consejos Territoriales y que se integra a la estructura del Mintur

Objetivo 3: Perfeccionar el Sistema de Gestión de la Información asociada al turismo en el 100 % de las provincias del país para el segundo semestre de 2024.

15. Lograr el funcionamiento de un Observatorio Tecnológico en los destinos específicos cubanos, para con ello lograr la creación de un sistema de trabajo e investigaciones que constituyan la base sólida para la toma de decisiones y las acciones comerciales a desarrollar desde el territorio
16. Adecuar los indicadores turísticos recopilados a los ofrecidos por organismos internacionales como la Organización Mundial del Turismo³
17. Aumentar el vínculo Universidad-Empresa en cuanto a la gestión del conocimiento y la superación de los profesionales
18. Priorizar el uso de las tecnologías en el manejo y recopilación de la información en los destinos

Objetivo 4: Actualizar las legislaciones relacionadas con la gestión en el turismo para el primer semestre de 2025.

19. Diseñar e implementar una Ley de Turismo que incluya todos los requerimientos legales para la gestión turística
20. Actualizar la política comercial teniendo en cuenta las estrategias desde el territorio
21. Lograr mediante responsabilidad legal la articulación de actores en el posicionamiento de la imagen país y en el diseño de los productos turísticos
22. Diseñar un certificado de calidad turística para los territorios y las instalaciones turísticas que se atempere a los requerimientos de los estándares de países como México y República Dominicana

³ Revisar indicadores utilizados y presentados en UNWTO World Tourism Barometer: <https://www.e-unwto.org>.

Objetivo 5: Garantizar la coherencia oferta-demanda en el 100 % de los destinos específicos para el segundo semestre de 2024.

23. Cambiar el modelo actual de desarrollo del destino hacia un modelo donde se reconozca la importancia de los estudios de la demanda como base para la toma de decisiones
24. 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
25. Identificar el uso real de los atractivos existentes y los productos que se comercializan en cada destino específico
26. Identificar los productos anclas de cada territorio para tener en cuenta en las estrategias de promoción de los destinos
27. Desarrollar los atractivos suficientes en los destinos a partir de los estudios de capacidad de carga y la triangulación con las necesidades de la demanda
28. Reconocer la importancia de satisfacer la demanda nacional e incluir sus necesidades en los planes de desarrollo

De modo general, se considera que se debe:

29. Rediseñar el Plan de Desarrollo 2018-2030 del Mintur, a partir de los estudios y la concreción de las pautas estratégicas anteriores
30. Elevar los espacios de intercambio entre las universidades y centros de formación y las entidades pertenecientes al Mintur en aras de presentar los resultados investigativos que desde estos centros se gestan para fomentar la gestión de los destinos y sus resultados

Todas las pautas trazadas contribuirán al reconocimiento de la gestión del turismo a nivel del país, tomando como premisa la gestión de los destinos turísticos y el aumento de la competitividad de los territorios y el destino país.

De forma general la investigación realizada por los autores permite sentar bases asociadas a la gestión de los destinos como productos turísticos territoriales, para lo cual se reconoce el entramado de relaciones complejas que se establecen en el interior de estos, evidenciando la necesidad de la adecuada gestión de sus componentes.

En el estudio se definieron un total de seis variables clave: estudios de la demanda, poder de decisión actores, gestión desde el territorio, relación oferta-demanda, información y planificación, las cuales deben priorizar las acciones de transformación y cambio a desarrollar en el mediano y largo plazo.

Además, se definieron ocho actores claves que deben incidir en la planeación estratégica del sector en aras de gestionar de manera correcta los destinos turísticos, así como la necesidad de cambiar el poder de decisión centralizado desde el Mintur hacia los territorios.

El estudio de las prácticas en República Dominicana y México, así como las perspectivas futuras de Cuba, permitieron sentar las bases para la propuesta final de cinco objetivos estratégicos y 30 pautas que deben tenerse en cuenta en las estrategias a diseñar para la gestión de los destinos específicos.

AGRADECIMIENTOS

La investigación que da origen a los resultados presentados en esta publicación recibió fondos del Ministerio de Turismo de la República de Cuba como parte del Proyecto de Investigación PS256LH001-002: "Desarrollo y competitividad del producto turístico cubano".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong Zulueta, D., Hernández Flores, Y., & Vázquez Alfonso, Y. (2023). Procedimiento para evaluar la competitividad en agencias de viajes de la Osde Viajes Cuba. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(1), e539. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/539>
- Butler, R., & Hart-Robertson, M. (2022). Gestión turística ¿asignatura pendiente? *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(2), 265-274. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.019>
- Díaz-Canel Bermúdez, M., Núñez Jover, J., & Torres Paez, C. C. (2020). Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: Un camino hacia los sistemas alimentarios locales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 367-387. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/372>
- Dredge, D. (2016). Are DMOs on a path to redundancy? *Tourism Recreation Research*, 41(3), 348-353. <https://doi.org/10.1080/02508281.2016.1195959>

- Fantoni Alvares, D., da Silva Dalonso, Y., & Lourenço, J. M. (2019). Modelos de avaliação de destinos turísticos: Concepção e aplicabilidade. *Revista Turismo Em Análise*, 30(1), 1-23. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v30i1p1-23>
- González Morales, J. C. (2018). La actividad turística como fenómeno complejo. Una visión Alternativa. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 10(16), 111-117. <http://ojs.sociologia-alas.org/index.php/CyC/article/view/58>
- Hernández Flores, Y., Cruz Pérez, Y., Gutiérrez Leyva, J. E., & Vento Rodríguez, C. D. (2021). Turismo rural y su futuro inmediato en el contexto de la COVID-19 en Cuba. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 457-485. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/417>
- Martín Fernández, R. A. (2009). *Principios, organización y práctica del turismo*. Félix Varela. <https://isbn.cloud/9789590712999/principios-organizacion-y-practica-del-turismo/>
- Mendivil Portillo, M. A., Gálvez Bon, L. C., & Sansores Guerrero, E. A. (2019). La competitividad del sector turístico: Un estudio comparativo entre Sinaloa y Quintana Roo, México. *Revista de Investigación Latinoamericana En Competitividad Organizacional*, mayo. <https://ideas.repec.org//a/erv/rilcoo/y2019i0210.html>
- Moreno Melgarejo, A., Sariego López, I., & Ávila Bercial, R. (2018). La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 11(25), 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7773473>
- Ramírez Pérez, J. F., Pérez Hernández, I., Rodríguez Martínez, M., & Miranda Camejo, H. (2020). Turismo local sostenible: Contribución al desarrollo territorial en Cuba. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 425-447. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/397>
- Ramseook, P., Seebaluck, V. N., & Naidoo, P. (2015). Examining the Structural Relationships of Destination Image, Perceived Value, Tourist Satisfaction and Loyalty: Case of Mauritius. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 252-259. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1198>

Rodríguez Jiménez, G., Alfonso Serafín, A. C., & Martínez Martínez, C. C. (2020). Diseño de la estrategia de gestión del destino turístico regional Villa Clara (Cuba). *Dos Algarves: Tourism, Hospitality & Management Journal*, 36(0), 75-96.

<https://doi.org/10.18089/DAMeJ.2020.36.5>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Yoan Hernández Flores, Lisandra Torres Hechavarría y Ramón Martín Fernández participaron en la concepción y diseño del estudio.

Yoan Hernández Flores y Lisandra Torres Hechavarría diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

Yoan Hernández Flores, Lisandra Torres Hechavarría y Ramón Martín Fernández estuvieron implicados en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional