

Artículo original

## Procedimiento para el diseño de indicadores de competitividad de un destino turístico

### Procedure for the design of competitiveness indicators of a tourist destination

### Procedimento para a desenho de indicadores de competitividade de um destino turístico



José Antonio Mora Sánchez<sup>1</sup>  0000-0003-1935-2594  [jmoras@uo.edu.cu](mailto:jmoras@uo.edu.cu)

Dainaze Calvente Suárez<sup>1</sup>  0000-0003-4155-183X  [dcalvente@uo.edu.cu](mailto:dcalvente@uo.edu.cu)

Rosario León Robaina<sup>1</sup>  0000-0001-6800-5113  [rosariolr@uo.edu.cu](mailto:rosariolr@uo.edu.cu)

Graciela Castellanos Pallrols<sup>1</sup>  0000-0003-2542-5972  [gcp@uo.edu.cu](mailto:gcp@uo.edu.cu)

Eddy Soria Leyva<sup>2</sup>  0000-0001-9999-5850  [eddysoria@outlook.com](mailto:eddysoria@outlook.com)

<sup>1</sup> Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.

<sup>2</sup> Iberostar Hotels & Resorts. La Habana, Cuba.

**Recibido:** 12/10/2023

**Aprobado:** 1/07/2024

## RESUMEN

El contexto en el que se desarrolla el sector turístico en Cuba ha estado condicionado por una vertiginosa disminución de los ingresos, asociada en gran medida a la propagación del virus SARS-CoV-2 y los efectos postpandemia Covid-19. Este comportamiento ha traído consigo la búsqueda de alternativas que propicien soluciones inminentes. La necesidad de asumir nuevos patrones para volver a alcanzar la posición competitiva previa a la pandemia es un reto para Cuba, lo que demanda cambios transformadores acaecidos desde la ciencia. El objetivo de este trabajo es proponer un procedimiento para el diseño de indicadores que permitan determinar la competitividad del destino turístico Santiago de Cuba. Para ello se propone un procedimiento basado en el análisis multivariante, que se realiza a través de un estudio cuantitativo que valida las principales fuentes que sustentan la competitividad de los destinos, así como sus dimensiones y pilares. Se desarrollan a su vez el

análisis documental, estadístico y exploratorio. Como principales resultados se obtienen tres dimensiones que se desagregan en cinco pilares para los cuales se definen ocho indicadores generales. En este sentido se concluye que el destino es competitivo, sin embargo, deben trazarse estrategias que garanticen la fidelización de consumidores y atracción de nuevos segmentos.

**Palabras clave:** indicadores; competitividad; destino turístico; procedimiento.

---

## ABSTRACT

The context in which the tourism sector is developing in Cuba has been conditioned by a dizzying decline in income, largely associated with the spread of the SARS-CoV-2 virus and the post-pandemic effects of Covid-19. This behavior has brought with it the search for alternatives that would bring about imminent solutions. The need to assume new patterns to reach again the competitive position before the pandemic is a challenge for Cuba, which demands transforming changes from science. The objective of this work is to propose a procedure for the design of indicators to determine the competitiveness of the tourist destination Santiago de Cuba. For this purpose, a procedure based on multivariate analysis is proposed, which is carried out through a scientometric study that validates the main sources that support the competitiveness of destinations, as well as its dimensions and pillars. Documentary, statistical and exploratory analysis is also carried out. As main results, three dimensions are obtained, which are disaggregated into five pillars for which eight general indicators are defined. In this sense, it is concluded that the destination is competitive; however, strategies must be designed to guarantee consumer loyalty and attract new segments.

**Keywords:** indicators; competitiveness; tourism destination; procedure.

---

## RESUMO

O contexto em que o setor de turismo está se desenvolvendo em Cuba foi condicionado por uma queda vertiginosa na renda, em grande parte associada à disseminação do vírus SARS-CoV-2 e aos efeitos pós-pandêmicos da Covid-19. Esse comportamento levou à busca de alternativas que ofereçam soluções iminentes. A necessidade de assumir novos padrões para retornar à posição competitiva anterior à pandemia é um desafio para Cuba, que exige mudanças transformadoras baseadas na ciência. O objetivo deste artigo é propor um procedimento para o desenho de

indicadores para determinar a competitividade do destino turístico de Santiago de Cuba. Para isso, propõe-se um procedimento baseado em análise multivariada, que é realizado por meio de um estudo cienciométrico que valida as principais fontes que sustentam a competitividade dos destinos, bem como suas dimensões e pilares. Também é realizada uma análise documental, estatística e exploratória. Como principais resultados, são obtidas três dimensões, que se desdobram em cinco pilares para os quais são definidos oito indicadores gerais. Nesse sentido, conclui-se que o destino é competitivo, porém, é necessário traçar estratégias para garantir a fidelidade dos consumidores e atrair novos segmentos.

**Palavras-chave:** indicadores; competitividade; destino turístico; procedimento.

---

## INTRODUCCIÓN

El origen de la noción de competitividad se remonta a Adam Smith, quien enfatizó la importancia de producir a bajos costos, argumentando que la libertad de los mercados determinaría de manera eficiente cómo la producción de un país podría satisfacer las necesidades de otros. El término competitividad transita desde entonces por el pensamiento económico y se apropia de los cambios paradigmáticos (Mendoza Fernández & Moreira Chóez, 2021). Sin embargo, a pesar de las críticas que apuntan a su carácter autodestructivo, su naturaleza individualista y su casi exclusiva dependencia con el crecimiento económico no es hasta la propuesta fundacional de Porter (1980) que este concepto se torna útil, operativo y dinámico.

El constructo competitividad es un concepto complejo en el sentido que contiene una fuerte carga de subjetividad, ya que es difícil discernir con qué o con quién es la comparación (Ramírez Molina & Ampudia Sjogreen, 2018). Además, tiene un carácter multidimensional, sobre la base de la determinación de los atributos de la entidad económica que la define (Lesmes Silva et al., 2020). Si a ello se adicionan el número y el nivel de trascendencia de cada factor en la competitividad global, la tarea se torna más complicada. Asimismo, la competitividad se puede aplicar a un rango amplio de entidades económicas, desde una nación hasta un producto o servicio determinado, desde una región, un municipio, un sector, una corporación empresarial o una empresa individual (Jiménez Baños & Aquino Jiménez, 2012).

La competitividad entre destinos turísticos sirve como vía de evolución y de mejora continua. La rivalidad existente en los mercados por atraer y mantener los flujos turísticos en la región, propone mejoras en cuanto a calidad y a otras variables que pueden fungir como rasgos distintivos, incidiendo en la decisión de compra (Camara & Morcate Labrada, 2014).

Fundamentalmente, la competitividad es un fenómeno que está íntimamente ligado a las nociones de competencia del mercado, por ende, puede ser entendida como una conformación entre las estrategias internas y externas asumidas por la empresa o país. El concepto de competitividad está también asociado a una visión teórica del proceso económico-productivo, lo que puede provocar dificultad en su mensuración (Calvente Suárez et al., 2021).

La esencia de la competitividad está centrada en las competencias de cada destino turístico. La gestión del planeamiento y desarrollo del destino debe basarse en un modelo competitivo que posibilite la relación entre los diferentes *stakeholders* involucrados, para que ofrezcan productos y servicios con valor agregado que puedan sustentar una ventaja o beneficio (Ibarra Cisneros et al., 2017).

El objetivo fundamental de la competitividad es el de mantener o incrementar el rendimiento real de los ciudadanos, lo que se refleja en el nivel y en la calidad de vida de esa población (Leyva Carreras et al., 2017). Desde esta perspectiva, la competitividad no debe ser vista como un fin, sino como un medio para la mejoría de los indicadores sociales de la región en cuestión (García Monsalve et al., 2021).

Cuba como destino turístico se encuentra inmersa en una crisis. Luego de alcanzar la cifra récord en la historia del turismo en el país en cuanto a arribos de turistas días, cifra alcanzada en el 2017, 4,7 millones turistas días, se evidencia un progresivo descenso de este indicador. En la actualidad, competidores como Jamaica manejan cifras superiores, Jamaica alcanzó la cifra de 5 millones en plena Covid-19 en 2021. Lo antes expuesto justifica la necesidad de trazar estrategias que eleven la posición competitiva del destino.

El destino Santiago de Cuba obtuvo resultados favorables en la gestión turística antes del período pandémico. En el año 2019 arribaron al destino 172 100 turistas/días, mientras que el principal segmento de mercado fue Canadá con 9 215 turistas/días. Se identificaron como principales competidores de este destino turístico: La Habana, Sancti Spíritus, Cienfuegos y Camagüey. Para

ello, se consideraron varios criterios de selección como: la modalidad turística con la que se comercializa el destino y sus segmentos de mercado.

Estos destinos se comercializan, por lo general, mediante la modalidad de turismo de ciudad y dentro de sus principales mercados se encuentra Canadá. El análisis comparativo de los arribos de turistas al destino Santiago de Cuba con los cuatro competidores definidos arroja como resultado la tercera posición del *ranking*, por debajo de La Habana y Sancti Spíritus en cuanto a arribo de turistas/días totales. En último lugar en cuanto a arribos turistas/días de su principal segmento de mercado, se encuentra Canadá. Estos datos fueron obtenidos del anuario estadístico de los destinos Santiago de Cuba, La Habana, Sancti Spíritus, Cienfuegos y Camagüey.

La crisis provocada por la Covid-19 ha incidido directamente en desarrollo turístico del destino Santiago de Cuba. El cierre de las fronteras y las fluctuaciones en los flujos de clientes han motivado la necesidad de trazar nuevas estrategias que garanticen la fidelización de los consumidores y la atracción de nuevos segmentos de mercados. Los destinos que ejercen competencia al destino Santiago de Cuba muestran indicadores favorables en el período pre y pospandémico.

El empleo de métodos del nivel teórico y empírico como la revisión documental, tormenta de ideas, entrevistas no estructuradas y observación científica, permitió detectar las siguientes deficiencias: existe una disminución de los flujos turísticos en el destino Santiago de Cuba, depreciación de los atractivos del destino Santiago de Cuba producto a la gestión turística, desconocimiento sobre la fase actual del ciclo de vida del destino turístico Santiago de Cuba y desaprovechamiento de los atractivos que posee el destino para la gestión turística.

Por todo lo expuesto, se plantea como objetivo general: proponer un procedimiento para el diseño de indicadores a partir de herramientas de análisis multivariante, que permitan determinar la competitividad del destino turístico Santiago de Cuba.

El aporte de la investigación se enmarca en el diseño de indicadores para determinar la posición competitiva de un destino turístico y así proponer estrategias y acciones que eleven su posición y gestión mediante el uso de herramientas estadísticas de análisis multivariante como el análisis factorial, por conglomerados y cuantitativo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente artículo es de tipo descriptivo y se acoge a un diseño transversal. Para definir el sistema de indicadores que permitan evaluar la competitividad, se empleó el análisis factorial empleando un enfoque de minería de textos mediante el *software* VOSviewer. El mismo permite analizar la coocurrencia, (relación entre las variables analizadas) de las palabras claves citadas en estudios científicos y es empleado para la construcción y visualización de las redes bibliométricas asociadas (revistas, investigadores y publicaciones individuales). Este análisis se realiza a partir del conjunto interrelacionado de citas y cocitas, el acoplamiento bibliográfico y las relaciones de coautoría. También ofrece dentro de sus bondades una funcionalidad de minería de textos que puede utilizarse para visualizar redes de coocurrencia de términos importantes extraídos del cuerpo de la literatura científica, relacionada con objeto de estudio, permite el filtrado y la creación de una base de datos con un volumen considerable de investigaciones científicas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación como principal aporte propone un instrumento compuesto por tres etapas principales. Inicialmente se crearon cuatro bases de datos de más de 2000 artículos para su posterior análisis y se adoptaron como criterios para definir indicadores, las palabras claves más citadas. En un segundo momento se utilizó la revisión documental para verificar que los indicadores propuestos poseen una relación preliminar con la teoría escrita. La investigación se desarrolla mediante el estudio exploratorio de términos citados. Este permite contrastar un modelo construido con antelación, en el que el investigador establece *a priori* el conjunto total de las relaciones entre los elementos que configuran el constructo en análisis. En una tercera etapa de la investigación, se diseñó un procedimiento para evaluar la competitividad del destino mediante indicadores que contribuyan al proceso de toma de decisiones, así como al diseño de estrategias y acciones correctivas.

El procedimiento propuesto se sustenta en los siguientes principios:

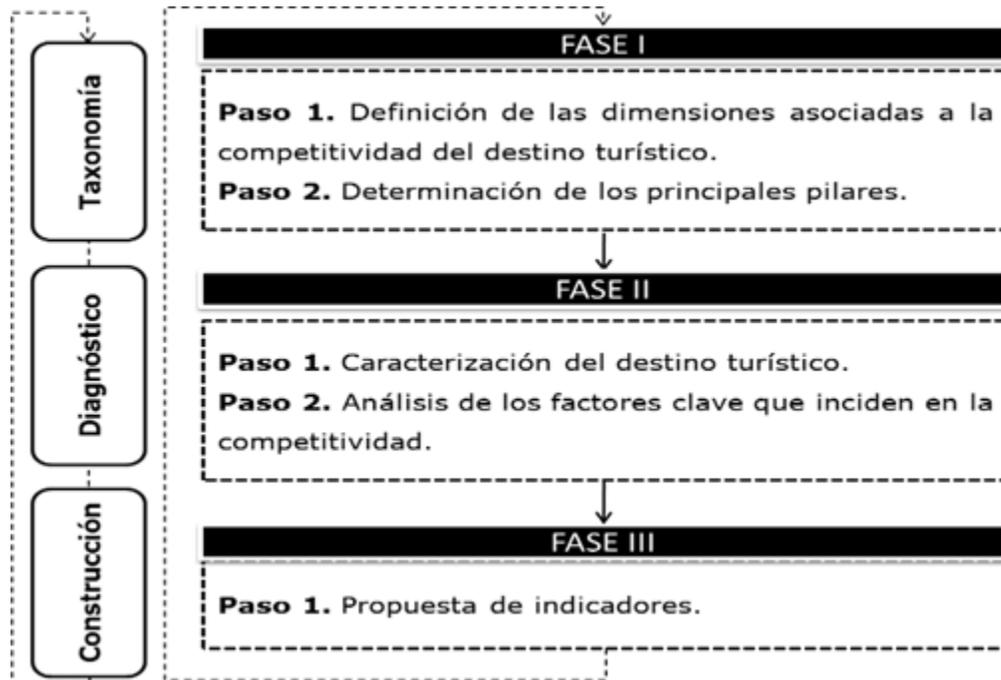
- **Carácter participativo:** la aplicación del procedimiento lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de todos los implicados, los órganos decisores encargados de la implementación, así como los especialistas definidos en la propuesta.

- Flexibilidad o adaptabilidad: dada por la posibilidad de valorar su aplicación en otros destinos con características similares a las del objeto de análisis, realizando las adecuaciones correspondientes.
- Consistencia lógica: acorde a la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
- Generalidad: por la posibilidad de su extensión como herramienta metodológica para desarrollar estudios similares en otros destinos turísticos dentro y fuera del ámbito nacional.

El procedimiento detallado en la figura 1 tiene como núcleo la evaluación de la competitividad y se sustenta en las funciones del ciclo administrativo (planificación-organización-dirección-control). Además, contribuye de forma general al proceso de toma de decisiones, debido a su transversalidad hacia todos los procesos. Está compuesto por tres etapas: Taxonomía, Diagnóstico y Diseño, que se desagregan en cinco fases. Se particulariza en las sinergias que se establecen entre los resultados de las variables fundamentales que componen el constructo "competitividad del destino" definidas desde la teoría (Fase I) y los factores que caracterizan cada pilar en el destino (Fase II).

El diseño de indicadores que se propone se sustenta, por tanto, en la incorporación de las condiciones del destino, es decir, se establece una propuesta de medición o evaluación de la competitividad sobre bases objetivas sólidas. Esto posibilita que el indicador caracterice al destino y sea empleado desde sus potencialidades o insuficiencias (Fase III).

Para iniciar la implementación del procedimiento, se propone la creación de un Comité de Expertos a partir de un listado tentativo que no exceda los 19 especialistas (directivos, académicos y trabajadores del Ministerio del Turismo), los cuales, desde su experticia y conocimiento en el sector, podrán emitir criterios sobre las particularidades del estudio. Para su selección se propone el uso del *software* DECISION en su versión 3.0.



**Figura 1.** Procedimiento para la determinación de indicadores de competitividad de destinos turísticos

Fuente: Elaboración propia

**Fase I - Taxonomía.** Esta fase tiene como objetivo describir las relaciones que se establecen, (desde la literatura especializada expuestas en las bases de datos *Web of Science* y *Scopus*) entre las dimensiones, categorías y variables que caracterizan el término competitividad de destinos turísticos. Todo lo cual se sintetiza en un análisis cuantitativo que ofrece el nivel de coocurrencia entre los términos que describen el constructo antes mencionado y permite la selección de los más relevantes.

**Paso 1:** definición de las dimensiones asociadas a la competitividad del destino turístico.

El análisis cuantitativo es una técnica que ha ganado popularidad en las investigaciones científicas recientes por sus ventajas para el desarrollo y fundamentación de la revisión bibliográfica, permitiendo profundizar en las relaciones que subyacen tanto en los contenidos de los manuscritos científicos como en las redes de colaboración entre sus autores. Por tal motivo se propone su aplicación en la determinación de las dimensiones que caracterizan la competitividad de un destino, considerando los siguientes aspectos:

- Establecer la estrategia de búsqueda en las bases de datos *Web of Science* y *Scopus*
- Crear una base de datos a partir de los registros bibliográficos exportados de estas bases de datos
- Procesar los registros bibliográficos obtenidos en el *software*
- Generar visualizaciones de redes
- Interpretar la información obtenida

En particular, la estrategia de búsqueda se basa en lo siguiente:

1. Primer filtrado: tiene por objetivo seleccionar los artículos científicos más relevantes en el área, considerando la consulta de múltiples palabras claves con alternativas de búsqueda que reconozcan los términos más generales diagnosticados.
2. Proceso de *screening*: generado a partir de los campos: título, resumen y texto completo.
3. Proceso de iteración en bola de nieve: proporciona los artículos relevantes que no fueron considerados en el primer filtrado.
4. Interpretación de los resultados: se analizan las relaciones entre términos, la coocurrencia de las palabras claves, los términos de mayor citación, las brechas teóricas y los autores más destacados en la temática.

**Paso 2:** determinación de los principales pilares.

Se empleará el método de análisis de componentes principales mediante un análisis factorial exploratorio, el cual se divide en tres momentos:

- a) Verificación de supuestos: se debe confirmar el cumplimiento de los supuestos de validez de la prueba, es decir, que su utilización resulte válida para la explicación del comportamiento de los factores que caracterizan el desarrollo del destino.
- b) Inspección visual de la matriz de correlaciones de correlaciones: esta acción se realiza con el objetivo de comprobar si las variables están asociadas linealmente, es decir, que las correlaciones entre ellas no sean nulas y, en consecuencia, tenga sentido aplicar esta técnica. Como el paso presenta la desventaja de que, en la medida que aumenta el número de variables estudiadas, se dificulta la visualización de los valores de la matriz, se sugieren otras comprobaciones complementarias.
- c) Verificación del determinante (D) de la matriz de correlaciones muestrales: la deducción de esta matriz incluye por defecto el cálculo de su determinante, valor que también permite

verificar la presencia de altas intercorrelaciones entre las variables que componen el constructo. Habrá evidencia de altas correlaciones siempre y cuando ( $D \sim 0$ ), es decir, su significación resultante sea muy cercana a cero (preferentemente por debajo de 0.05).

d) Prueba de esfericidad de Bartlett: esta prueba sigue una significación asintótica Chi-cuadrado

de la forma  $\frac{X^2_{p(p-1)}}{2}$  descrita bajo prueba de hipótesis:

1.  $H_0$ : No hay correlaciones altas entre las variables en estudio
2.  $H_1$ : Existen correlaciones altas entre las variables en estudio
3. La regla de decisión en este caso se deriva del valor nulo del estadígrafo, para todo lo cual se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$

e) El Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): proporciona la relación que se establece entre una variable puntual y el resto de la matriz. Cuanto mayor sea el índice, menor será la cuantía de los coeficientes parciales de correlación asociados a la variable en análisis.

Este análisis posibilita la extracción de los componentes principales o variables claves asociadas por índice de coocurrencia o citación. En la búsqueda del grado de simplificación de la matriz resultante, el método rota los componentes bajo el principio de estructura simple y porcentaje de varianza total explicada.

Por último, se obtienen las relaciones entre los términos principales que emanan del análisis cuantitativo.

Análisis clúster: esta técnica intenta identificar grupos relativamente homogéneos de casos (o de variables) basándose en las características seleccionadas. Utiliza un algoritmo que comienza con cada caso (o cada variable) en un clúster diferente y combina los clústeres hasta que solo queda uno. Explica las relaciones que se establecen bajo código binario (0;1) como escala de clasificación.

$X_{ij} = 0$ - Existe relación entre las variables puntuales en estudio

$X_{ij} = 1$ - Existe relación entre las variables puntuales en estudio

Donde:

i- autor o autores que refieren la variable en estudio j, con  $i = 1, 2, \dots, n$

j- variable en estudio con  $j = 1, 2, \dots, m$

**Fase II - Diagnóstico.** En esta fase se plantea la determinación de los factores claves que inciden en la competitividad del destino. Para ello se inicia con la caracterización más general de las principales aristas que lo particularizan seguido de un análisis de sus potencialidades e insuficiencias que, de forma ulterior, inciden en el desarrollo turístico del territorio. Esta fase se desagrega en dos pasos que se detallan a continuación.

**Paso 1:** caracterización del destino turístico.

En este paso se tienen en cuenta los elementos principales que describen la actividad turística en el destino. En general se describen las características socioeconómicas y sociodemográficas, su patrimonio histórico-cultural, su naturaleza y la riqueza de sitios de interés. Constituyen variables de nuevo orden la sostenibilidad, infraestructura, equipamiento, servicios, tecnología, así como la interactividad del cliente con el entorno

**Paso 2:** análisis de los factores claves que inciden en la competitividad.

Para el desarrollo de este paso, se debe delimitar el banco de variables que inciden en el desarrollo del destino. Se parte del análisis de los pilares definidos en la etapa anterior. Para su diagnóstico se integran las dimensiones del macro y microentorno para lo que se propone la descripción de las dimensiones PESTEL y los actores implicados, correspondientes a cada pilar.

Conocidas las incidencias del entorno, se identifican las fortalezas y debilidades del destino teniendo en cuenta sus potencialidades y limitaciones. Estos factores constituyen el resultado más general de la segunda fase, la cual proporciona las condiciones objetivas para el diseño de indicadores de competitividad del destino.

**Fase III - Diseño.** Conocidas las dimensiones y pilares desde los factores claves resultantes, se llega finalmente a la fase 3, que pretende proponer los principales indicadores para la evaluación de la competitividad de un destino. Para ello se utiliza como técnica de asociación, el Mapa Conceptual determinante de las relaciones entre cada uno. La propuesta se sintetiza en tres tareas:

1. Conceptualización del indicador: se concibe desde su definición a partir de los criterios establecidos por los autores más citados en el estudio de la Fase II.

- Selección del indicador: del listado tentativo de indicadores, se seleccionan los más relevantes según el criterio de expertos y se evalúan atendiendo a: disponibilidad de la información, pertinencia del indicador, objetividad, flexibilidad y generalización.
2. Operacionalización del indicador: se diseñan las fórmulas de cálculo o técnicas cuantitativas que faciliten el proceso de toma de decisiones para su seguimiento y control. Con vista a viabilizar la implementación del instrumento, se sugiere una ficha descriptiva (Tabla 1) que proporcione en términos generales los escaques necesarios para su determinación.

**Tabla 1.** Ficha del indicador

Código		Nombre		
Definición				Nivel estratégico
Fórmula de cálculo	Tipo de indicador		Fuente de datos	Frecuencia de medida
Límite bajo	Límite alto	Meta	Tipo de cálculo	UM
Responsable del indicador			Frecuencia de revisión del indicador	

Fuente: Elaboración propia

Los principales resultados obtenidos de la aplicación del instrumento proporcionan la retroalimentación hacia la primera fase. En esta concurren los cambios y transformaciones que pueden generar la conformación de nuevos indicadores o la selección de otros ya existentes, lo que facilita la generalización de la propuesta a otros destinos y su desarrollo en condiciones distintas a las diagnosticadas en su implementación. La implementación del procedimiento propuesto permite exponer como principales resultados los siguientes:

### **Aplicación del procedimiento propuesto para el diseño de indicadores de competitividad en el destino Santiago de Cuba**

**Validación del grupo de expertos:** Para la conformación del Comité de Expertos se seleccionó un total de 19 especialistas integrados por: académicos, directivos de entidades hoteleras y extrahoteleras del destino, así como especialistas del Ministerio del Turismo y especialistas del Centro de Capacitación del sector. A partir del empleo del programa computacional DECISIÓN v. 3.0, se obtuvo un total de 13 expertos, con un coeficiente de conocimiento significativo ( $K_c \geq 0,9$ ). Dichos

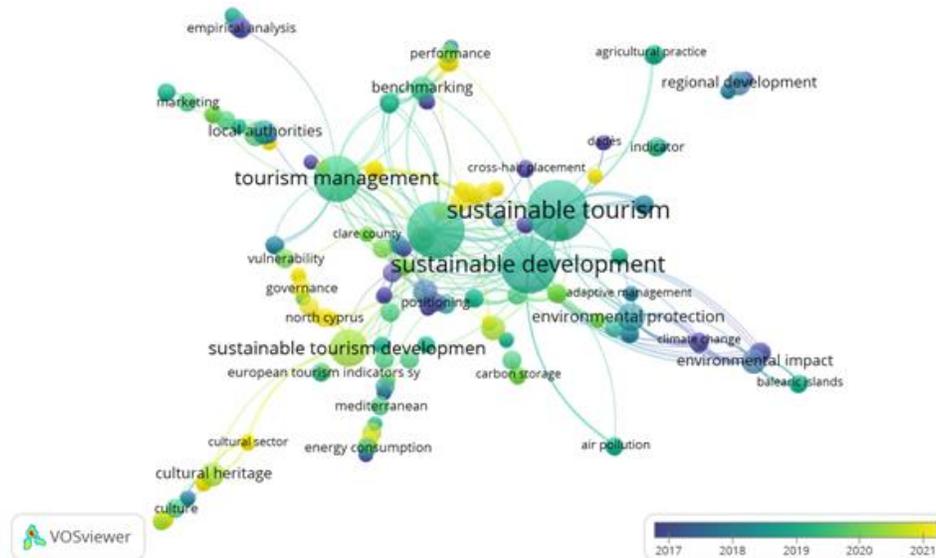
expertos serán utilizados en la obtención de las evaluaciones requeridas, acorde a los objetivos de cada fase del procedimiento propuesto y sus respectivos pasos.

**Fase I. Taxonomía.** El análisis factorial fue aplicado en esta investigación como parte del análisis cuantitativo asociado a las palabras claves que componen la temática de indicadores turísticos, bajo el criterio de búsqueda, "TOURISM DESTINATION INDICATOR", usando la opción "FULL COUNTING". Se constató que en el último período de publicaciones (2017-2022) en la base de datos Scopus se han indexado 1003 publicaciones que corresponden a un total de 405 autores, para un total de 819 palabras claves.

Se realizó un primer filtrado bajo el criterio "ONE MINIMUM NUMBER OF OCCURRENCES OF A KEYWORD" (se elige uno como mínimo de coocurrencia entre las palabras claves), lo que muestra que los términos "desarrollo turístico sostenible" fue citado 35 veces, "dirección turística" 11 veces y "facilidades recreativas" una vez, este último criterio se asumió porque a juicio de los investigadores es un aspecto a considerar para posicionar los destinos turísticos, al ser poco empleados constituye una brecha teórica.

En general las concurrencias observadas permiten establecer tres grupos de los cuales se obtendrá el conjunto de indicadores (Figura 2). Luego de aplicar un último filtro y excluir las palabras claves, que a juicio de los investigadores no guardaban relación con el estudio, se obtuvo como resultado el gráfico cuantitativo compuesto por 650 *ítems*, distribuidos en 32 clústeres.

Se observa una concentración par entre las categorías "desarrollo turístico sostenible" y "dirección turística". Las terminologías con mayores citaciones "desarrollo turístico sostenible", y "dirección turística" fueron referenciadas en el período comprendido entre los años 2019 y 2020 según el rango que aparece en el gráfico en relación con el color de los nodos. Los términos referenciados en períodos más cercanos a la actualidad están representados con el color amarillo, ejemplo "sector cultural".



**Figura 2.** Análisis factorial asociado al criterio de búsqueda "TOURISM DESTINATION INDICATOR"

Fuente: Gráfico de Visualización de Redes del visor de resultados de VOSviewer.

De los 405 autores que han escrito los 1003 trabajos científicos relacionados con el tema en cuestión, dos autores son los que poseen los mayores resultados, Zaman y Módica. Por una parte, a Zaman se asocian cuatro publicaciones con un índice de citación de 708, de ellas la publicación de mayor índice fue "Tourism development, energy consumption and environmental Kuznets Curve: trivariate analysis in the panel of developed and developing countries" con 324 citaciones. Por otra parte Módica tiene tres publicaciones con un índice de citación total de 25, donde la publicación de mayor índice fue "La satisfacción de los residentes con el turismo y el sistema europeo de indicadores de turismo en el sur de Cerdeña" con 17 citaciones.

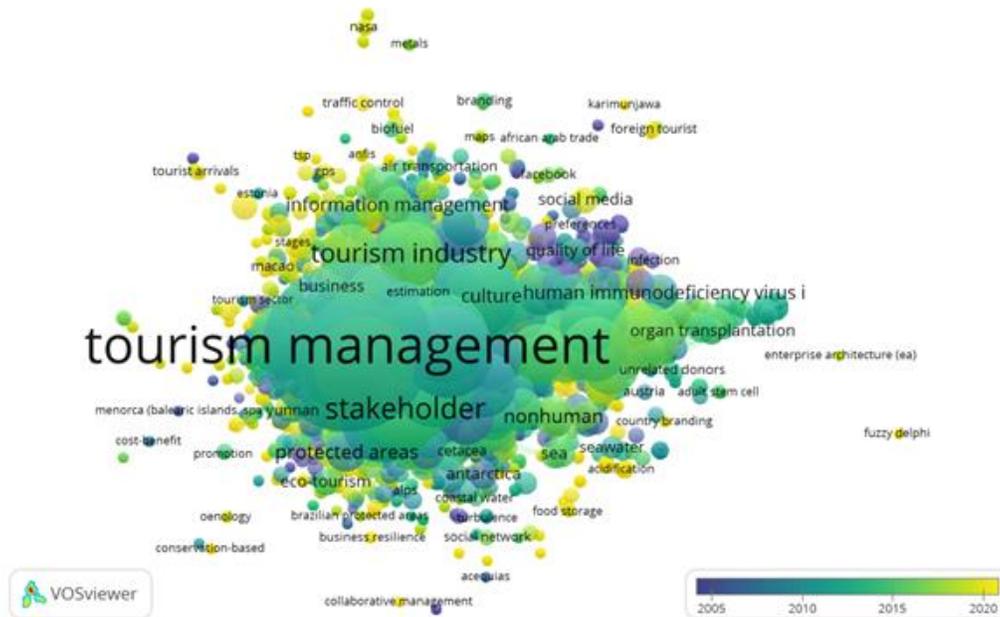
La relación que se establece entre estos dos primeros términos y el de menor citación "facilidades recreativas" es dispar, es decir, se encuentra agrupado a una distancia poco relacionante debido a su bajo índice de coocurrencia ( $IO = 1$ ).

Posteriormente se hicieron tres análisis donde se utilizan los tres grupos identificados, con el objetivo de definir los indicadores de cada uno de los grupos, los que arrojaron los siguientes resultados.

En el primer grupo, desarrollo turístico sostenible, se utilizó el criterio de búsqueda "SUSTAINABLE MANAGEMENT AND TOURISM" en el período comprendido (2010-2022), apareciendo 565 trabajos



1101 trabajos científicos con un total de 2694 autores y 6011 palabras claves. El ítem de mayor coocurrencia, relacionado con el tema específico fue "Gestión turística" con 212 citaciones. El tamaño del nodo confirma que el ítem más citado fue el antes mencionado (Figura 4). El gráfico está compuesto por 5836 ítems distribuidos en 70 clústeres.

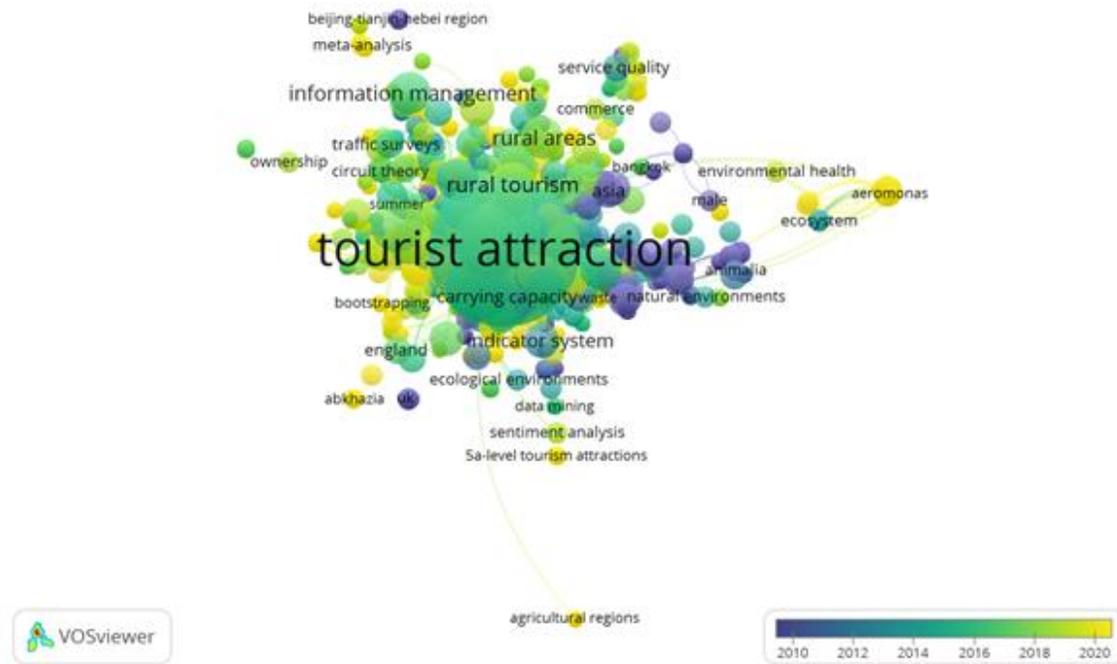


**Figura 4.** Análisis factorial asociado al criterio de búsqueda "GOVERNMENT AND MANAGEMENT AND TOURISM AND POLICIES"

Fuente: Gráfico de Visualización de Redes del visor de resultados de VOSviewer

Los principales resultados muestran:

- Las palabras claves de mayor relación respecto a la terminología en estudio se asocian a la "economía del turismo", a la "gestión de las políticas locales" y al término "mercado turístico"
- La terminología con mayor citación "Gestión turística", fue referenciada en el período comprendido entre los años 2013 y el 2015 según el rango que aparece en el gráfico en relación con el color de los nodos. Los términos referenciados en períodos más cercanos a la actualidad están representados con el color amarillo, ejemplo "turismo extranjero"
- Se observa una conglomeración centrada y simétrica respecto al término de búsqueda
- De forma dispar se aíslan los términos asociados a la pertenencia y a la gestión de la autoridad de un destino



**Figura 5.** Análisis factorial asociado al criterio de búsqueda "TOURISM AND INDICATORS AND ATTRACTIONS"

Fuente: Gráfico de Visualización de Redes del visor de resultados de VOSviewer

En el tercer grupo, facilidades recreativas, se utilizó el criterio de búsqueda "TOURISM AND INDICATORS AND ATTRACTIONS" (Turismo, Indicadores y atractivos) en el período comprendido (2010-2020), donde se observan 284 artículos científicos con un total de 860 autores y 1892 palabras claves. El ítem de mayor coocurrencia relacionado con el tema específico fue "Atracciones turísticas" con una ocurrencia de 108 veces citado. El tamaño del nodo confirma que el ítem más citado fue el antes mencionado (Figura 5). El gráfico está compuesto por 1644 ítems distribuidos en 45 clústeres. Los principales resultados muestran:

- Las palabras claves de mayor relación respecto a la terminología en estudio se asocian al "turismo patrimonial", y al "turismo cultural"
- La terminología con mayor citación "Atracciones turísticas", fue referenciada en el período comprendido entre los años 2016 y el 2018 según el rango que aparece en el gráfico en relación con el color de los nodos. Los términos referenciados en períodos más cercanos a la actualidad están representados con el color amarillo, ejemplo "meta análisis"

- Se observa una conglomeración centrada y simétrica respecto al término de búsqueda
- De forma dispar se aíslan los términos asociados al nodo "regiones agrícolas"

El primer análisis cuantitativo realizado, asociado al criterio de búsqueda, "TOURISM DESTINATION INDICATOR", arrojó como resultados dos grupos de terminologías con mayor relación a las técnicas antes empleadas: "desarrollo turístico sostenible" y "dirección turística". Se aprecia un tercer grupo asociado "facilidades recreativas" de manera dispar, es decir, se encuentra agrupado a una distancia poco relacionante debido a su bajo índice de coocurrencia ( $IO = 1$ ), se asume el tercer criterio producto a que es referenciado en investigaciones actuales, por lo tanto, es considerado una brecha teórica. Posteriormente fueron realizados tres análisis cuantitativos para cada uno de los grupos.

El primer análisis correspondiente al grupo "desarrollo turístico sostenible" arrojó como resultado que la palabra claves de mayor relación respecto a la terminología en estudio se asocia a la "conservación de recursos naturales". Del segundo análisis realizado al grupo "dirección turística", se obtuvo que las palabras claves de mayor relación respecto a la terminología en estudio se asocian a: "economía del turismo", "gestión de las políticas locales" y "mercado turístico". Con el tercer análisis cuantitativo al último grupo "facilidades recreativas", se definieron las palabras claves de mayor relación respecto a la terminología en estudio, estas son: "turismo patrimonial" y "turismo cultural". En síntesis, como resultado final del análisis factorial se consideran como pilares fundamentales que describen el destino, los siguientes:

1. Impactos ambientales de la gestión turística
2. Impacto social de la gestión turística
3. Inclusión de la actividad turística en los planes de desarrollo del destino Santiago de Cuba
4. Potencialidades para la gestión de eventos en el destino Santiago de Cuba
5. Estado actual del destino turístico Santiago de Cuba

## **Fase II. Diagnóstico**

**Paso 1:** caracterización del destino Santiago de Cuba.

Santiago de Cuba, capital de la provincia homónima, se encuentra situada en el suroeste de Cuba, frente al mar Caribe. Fue fundada por los españoles en el año 1515 y es conocida fundamentalmente por su arquitectura colonial y su historia revolucionaria.

La variedad de su patrimonio histórico-cultural se ha convertido en uno de los atractivos turísticos más importantes de la región, sumamente significativo dentro de la actividad turística que se viene desarrollando en el territorio. Con un número representativo de Monumentos Nacionales y Patrimonios de la Humanidad, se destina así a la promoción de un turismo de ciudad, cultural, histórico y de eventos. El desarrollo del turismo está en estrecha vinculación con la identidad cultural de la región y de la promoción de sus ofertas culturales.

Santiago de Cuba reúne posibilidades innumerables no solo por su historia, cultura o naturaleza, sino también por la riqueza de sitios de interés en esos escenarios.

Esta ciudad ostenta el Título Honorífico de Héroe de la República de Cuba y la Orden Antonio Maceo, en reconocimiento a la historia forjada por el pueblo santiaguero en las distintas etapas de lucha. Privilegiado por su caudal patrimonial, aquí se asientan dos sitios cubanos distinguidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, con el título de Patrimonio de la Humanidad: el Castillo de San Pedro de la Roca (El Morro) y el Museo Cafetal La Isabelica, una de las ruinas de los primeros asentamientos franceses ubicados entre su lomerío. Además, forman parte de la región turística de Santiago de Cuba la Reserva Mundial de la Biosfera de Baconao, el área de Guamá relacionada con Bahía del Mazo y la subregión Norte de la Sierra Maestra vinculada a El Saltón. Conjuntamente con una veintena de importantes museos y agradables sitios como: cabarés, discotecas, piano bares y salas de fiestas.

**Paso 2:** análisis de los factores claves que inciden en la competitividad.

**1.** Impactos ambientales de la gestión turística: Santiago de Cuba posee un clima subtropical con temperatura cálida entre los 20 °C y 35 °C. Fundamentalmente se aprecia el período de lluvia (mayo-octubre) y la de sequía (noviembre-abril). El destino Santiago está ubicado al sur de la provincia, con una extensión territorial de 3 149 km<sup>2</sup> de los 6 343,21 km<sup>2</sup>.

Denominada Ciudad Héroe y segunda en importancia de la isla, es bañada al sur por las costas del Mar Caribe y con una extensión total de 6 170 km<sup>2</sup>; limita por el oeste con la provincia de Granma, por el norte con Holguín y por el este con Guantánamo.

Posee una población de más de 1 053 837 habitantes. Por sus condiciones geográficas excepcionales fue la primera capital del país hasta el año 1556, cuando se designa a San Cristóbal de La Habana. Su relieve irregular contribuyó al desarrollo de un escenario urbano donde las avenidas y calles se

empinan o descienden entre el mar y las montañas y en la ciudad coinciden estilos arquitectónicos múltiples, desde el barroco más elemental hasta el neoclásico más depurado.

**2.** Impacto social de la gestión turística: la cultura e idiosincrasia de los habitantes del destino componen uno de los mejores atractivos para los consumidores de diferentes latitudes. Ha sido siempre uno de los enclaves de la música tradicional cubana. Cuenta con una envidiable riqueza intangible de costumbres, tradiciones, recursos naturales, históricos, culturales y antrópicos que lo convierten en uno de los epicentros fundamentales del destino Cuba. Su identificación como la "Capital del Caribe" singulariza la idiosincrasia típica de su pueblo.

Reconocida por ser la tierra donde se dieron lugar los hechos históricos más importantes de la nación y creadora de los ritmos musicales más insignes, los géneros eminentemente criollos como el bolero y el son, que se originaron en su seno.

**3.** Inclusión de la actividad turística en los planes de desarrollo del destino Santiago de Cuba: el sector del turismo en el destino, por su efecto multiplicador, ha contribuido a mejorar la calidad de vida de la población receptora. Esto ha condicionado el desarrollo de numerosas infraestructuras como el transporte, las comunicaciones y la elevación de los niveles de empleo.

En este sentido, en la provincia se orientan de forma directa e indirecta más del 12 % de los planes del desarrollo local hacia el turismo. Esto proporciona una acelerada participación de diferentes actores (gobierno, organismos, instituciones académicas) que dada las condiciones exige mayores niveles de integración y formación de los recursos humanos implicados.

**4.** Potencialidades para la gestión de eventos en el destino Santiago de Cuba: es la segunda ciudad en importancia del país y la única que tiene el título de Héroe de la República de Cuba. En la misma se combinan múltiples valores y atractivos que permiten al visitante entrar en contacto con la idiosincrasia de su gente, la cultura e historia del lugar, mientras disfruta de la naturaleza exótica. Conserva las particularidades urbanísticas y arquitectónicas heredadas de la mezcla española, africana y francesa. Su casco histórico muestra sitios de alto valor monumental.

Es la sede de trascendentales eventos como el Festival del Caribe, el Festival Internacional de la Trova "Pepe Sánchez" y el Festival Internacional de Documentales "Santiago Álvarez in Memoriam". Posee centros científicos de relevancia como la Universidad de Oriente y el Centro de Biofísica Médica. Además de esto, cuenta con el Centro de Convenciones Heredia, e importantes hoteles como el Meliá

Santiago, Las Américas y San Juan, este último, sede del XVI Simposio Internacional de Comunicación Social.

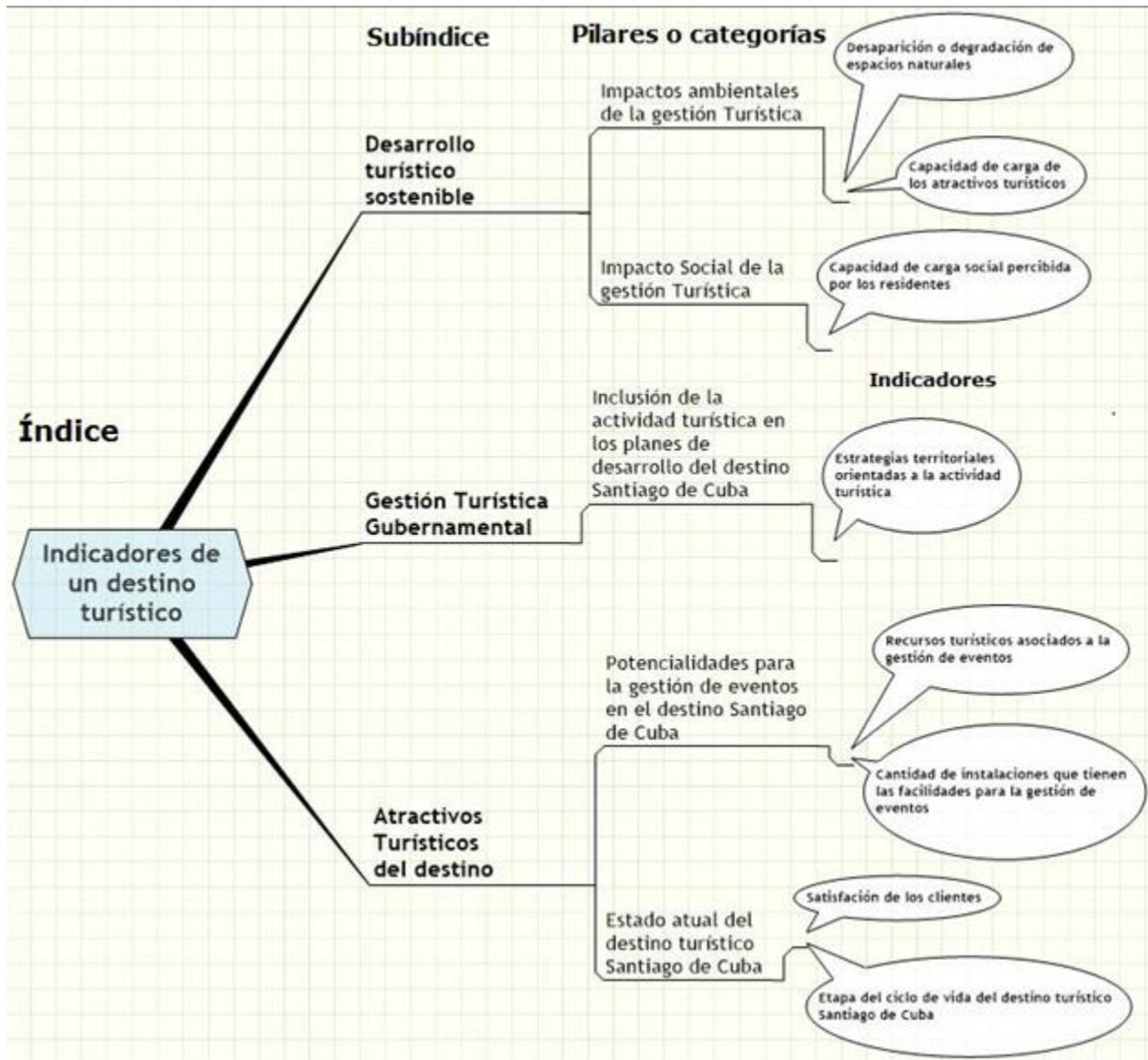
**5.** Estado actual del destino turístico Santiago de Cuba: datos oficiales de la ONEI expresan que en el 2018 el destino turístico Cuba alcanzó su cifra más alta, 4.7 millones de turistas días. Desde ese período las cifras de arribos anuales a la región han mostrado una tendencia decreciente. Esta tendencia ha sido condicionada por diferentes factores, entre ellos la caída del turoperador Thomas Cook en 2019, las sanciones impuestas por el gobierno norteamericano y la Covid-19. El destino turístico Santiago de Cuba en el año 2020 tuvo una disminución del 91 % de los arribos de turistas en comparación al 2018, se conoce que las cifras siguen mostrando niveles de decrecimiento en el año corriente.

La caracterización de cada pilar permite realizar el escrutinio de los factores que inciden en la competitividad del destino turístico Santiago de Cuba. Para ello se utiliza la técnica de tormenta de ideas en la recolección de información, mediante entrevistas no estructuradas a los 13 expertos validados de forma preliminar para la implementación de la propuesta.

1. Desaparición o degradación de espacios naturales
2. Subutilización de las potencialidades del destino turístico
3. Elevados beneficios generados por el efecto multiplicador asociado a la actividad
4. Insuficiente articulación de las estrategias y planes territoriales del destino hacia el sector del turismo
5. Elevadas potencialidades en el destino para el desarrollo de la modalidad de turismo de eventos
6. Insatisfacción de los clientes externos por la descomercialización de algunas instalaciones y productos turísticos en el territorio
7. Disminución de los flujos de turistas/días
8. Incremento de los precios
9. Escasez de suministros
10. Desarrollo de atractivos histórico-culturales

**Fase III. Construcción.** El análisis anterior permitió definir el índice, los subíndices, pilares e indicadores del estudio (Figura 6). El mapa conceptual resultante del análisis competitivo del destino turístico Santiago de Cuba muestra la desagregación en ocho variables (resultantes del escrutinio de

los 10 factores claves que emergen del diagnóstico) y cinco pilares asociados a tres estratos principales, definidos a partir de las palabras claves obtenidas de forma multivariante en los conglomerados de los gráficos asociados al visor de resultados del software VOSviewer.



**Figura 6.** Mapa conceptual del Índice "Análisis competitivo del destino turístico Santiago de Cuba"

Fuente: Visor de salida del software MINDMANAGER v.X5

La propuesta de indicadores para el destino se materializa en primera instancia desde estas relaciones, los mismos se exponen en la tabla 2.

**Tabla 2.** Propuesta de indicadores para la determinación de la competitividad del destino Santiago de Cuba

Código	Nombre	Definición	Nivel	Fórmula	Tipo
I-1.1	Capacidad de carga de los atractivos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>STV- Superficie total por visitantes</li> <li>V- Tiempo de visita</li> </ul>	Territorial	$CCF = \frac{STV}{m^2 \times TV}$	Cuantitativo
I-2.1	Capacidad de carga social percibida por los residentes (CCS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacidad de carga social hace referencia al grado de asimilación de la actividad turística por los residentes del destino en estudio (CCS)</li> </ul>	Territorial	Encuestas	Cualitativo
I-3.1	Estrategias territoriales orientadas a la actividad turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>ETOAI- Estrategias territoriales orientadas a la actividad turística</li> <li>TRD- Total de recursos del destino</li> </ul>	Territorial	$ETO = \frac{ETOAI}{E} \times 100$	Cuantitativo
I-4.1	Recursos turísticos asociados a la gestión de eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rtage- Recursos turísticos asociados a la gestión de eventos</li> <li>TRD- Total de recursos del destino</li> </ul>	Territorial	$RTAGE = \frac{Rtage}{TRD} \times 100$	Cuantitativo
I-4.2	Cantidad de instalaciones que tiene facilidades para la gestión de eventos (CIFGE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cifge- Cantidad de instalaciones que tiene las facilidades para la gestión de eventos</li> <li>CIDT- Cantidad de instalaciones dedicadas al turismo</li> </ul>	Territorial	$CIFGE = \frac{Cifge}{CIDT} \times 100$	Cuantitativo
I-5.1	Satisfacción del cliente (SC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacidad de carga social hace referencia al grado de asimilación de la actividad</li> </ul>	Territorial	Encuestas	Cualitativo

		turística por los residentes del destino en estudio (CCS)			
I-5.2	Etapa del ciclo de vida del destino turístico Santiago de Cuba (ECVDT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir en qué etapa se encuentra el destino permitirá trazar estrategias enfocadas en potenciar su comercialización</li> </ul>	Territorial	Entrevistas no estructuradas a expertos	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia

En un segundo momento, se seleccionan mediante la prueba no Paramétrica de Kendall, bajo una  $W = 0,938$  y un  $p = 0,00$ . Por todo lo cual existe suficiente evidencia empírica para aceptar  $H_0$  y rechazar  $H_1$ . Existe concordancia entre el criterio dado por los 13 expertos que intervienen en el estudio. Por otro lado, el análisis de los rangos promedio arroja como resultado siete indicadores principales bajo los criterios expuestos en el diseño metodológico.

Los referentes teóricos analizados muestran una conglomeración dispar hacia los términos "gestión turística gubernamental" y "desarrollo turístico sostenible". Se observa un vacío teórico referido a la citación de "facilidades recreativas", el cual se asume por su relevancia en la relación con los objetivos del estudio para posicionar los destinos turísticos.

El destino Santiago de Cuba es competitivo respecto a tres destinos a nivel de país en cuanto a arribo de turistas, sin embargo, respecto a la incidencia obtenida, luego de aplicar el instrumento, se encuentra por debajo de la media del ranking.

El análisis realizado arroja tres dimensiones que se desagregan en cinco pilares, para los que se proponen seis indicadores generales que viabilicen la medición, control y seguimiento de la competitividad del destino turístico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Calvente Suárez, D. E., Castellanos Pallrols, G., & Moreno García, R. R. (2021). Procedimiento para la identificación de competencias organizacionales con enfoque de competitividad. *Ciencias Holguín*, 27(3). <http://www.ciencias.holguin.cu/revista/article/view/290>

Camara, C. J., & Morcate Labrada, F. de los Á. (2014). Metodología para la identificación, clasificación y evaluación de los recursos territoriales turísticos del centro de ciudad de Fort-de-France. *Revista Científica de Arquitectura y Urbanismo*, 35(1), 48-66. <https://rau.cujae.edu.cu/index.php/revistaau/article/view/289>

García Monsalve, J. J., Tumbajulca Ramírez, I. A., & Cruz Tarrillo, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(2), 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>

Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A., & Demuner Flores, M. D. R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Jiménez Baños, P., & Aquino Jiménez, F. K. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(4), 977-995. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5254018>

Lesmes Silva, A. K., Barrientos Monsalve, E. J., & Cordero Díaz, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147-153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>

Mendoza Fernández, V. M., & Moreira Chóez, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 608-620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>

Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>

Ramírez Molina, R. I., & Ampudia Sjogreen, D. E. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *RECITIUTM*, 4(1), 16-32.

<http://recitiutm.iutm.edu.ve/index.php/recitiutm/article/view/130>

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

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