**UNIVERSIDAD DE LA**

**HABANA**

**FACULTAD DE**

**TURISMO**

**PAUTAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN TURÍSTICA DEL DESTINO LA HABANA**

**Resumen**

La gestión de los destinos ha sido una de las aristas más estudiadas desde la academia a nivel internacional. En los últimos años se ha reconocido la necesidad de gestionar desde los territorios la actividad, logrando con ello articular un número importante de actores en pos de lograr la mayor coherencia oferta-demanda en estos espacios. En este sentido Cuba ha apostado por el desarrollo de nuevos programas de ciencia e innovación que aporten soluciones innovadoras en el mediano plazo. La presente investigación tiene como objetivo proponer las pautas para la mejora de la gestión del destino La Habana, como producto turístico territorial, a partir de un estudio previo de su nivel de desarrollo. Con el uso de varias herramientas como la revisión documental, entrevistas a expertos y grupos focales se realiza la propuesta de seis estrategias básicas a partir del estado actual de la gestión en el destino. Lo anterior constituye un punto de inicio para el trabajo de los actores y gestores en el territorio en aras de transitar hacia un estado de mayor desarrollo y con ello alcanzar impactos significativos dentro de la economía cubana.

Palabras claves: GESTIÓN; DESTINOS; DESARROLLO; LA HABANA; ECONOMÍA CUBANA

**ABSTRACT**

Destination management has been one of the most studied areas from academia at an international level. In recent years, the need to manage the activity from the territories has been recognized, thereby managing to articulate a significant number of actors in order to achieve greater supply-demand coherence in these spaces. In this sense, Cuba has opted for the development of new science and innovation programs that provide innovative solutions in the medium term. The objective of this research is to propose guidelines for improving the management of the Havana destination, as a territorial tourism product, based on a previous study of its level of development. With the use of several tools such as documentary review, interviews with experts and focus groups, the proposal of 6 basic strategies is made based on the current state of management in the destination. The above constitutes a starting point for the work of the actors and managers in the territory in order to move towards a state of greater development and thereby achieve significant impacts mitin the Cuban economy.

Keywords: MANAGEMENT; DESTINATIONS; DEVELOPMENT; HAVANA; CUBAN ECONOMY.

# INTRODUCCIÓN

El turismo ha experimentado un constante crecimiento y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor importancia. Su evolución ha sido caracterizada por la ocurrencia de cambios tanto en la oferta como en la demanda, que precisan de la modificación y adaptación de las formas actuales de gestión a los nuevos gustos y demandas de los consumidores, para competir de forma sostenible en el mercado mundial (Torres, 2023; Naranjo et al., 2019). Su impacto se ha traducido en mejoras significativas en la calidad de vida de individuos y en la revitalización de comunidades tanto en naciones desarrolladas como en vías de desarrollo (Vázquez & Martínez, 2023; ONU- Turismo, 2020).

Al respecto, Hosteltur (2019) reveló que una de las tendencias que iba a marcar la evolución del turismo, era el desarrollo de destinos secundarios, o sea aquellos no tan conocidos, con el propósito de promoverse un turismo más sostenible y no saturar a los ya consolidados destinos mundiales. Este dinamismo ha propiciado el incremento de diversidad de opciones para los viajeros fomentando una competencia más intensa.

A este desafío se le sumó la irrupción del COVID-19 generando una crisis global sin precedentes, siendo el turismo uno de los sectores más afectados (Bulchand-Gidumal, 2022). En respuesta, los destinos turísticos han implementado estrategias de recuperación para atraer a los visitantes que comienzan a retomar sus actividades turísticas.

Además, se vislumbra una transición hacia una nueva economía del turismo, caracterizada por la reinvención de prácticas por parte de los gestores turísticos desde el territorio y un cambio en las preferencias de la demanda (Sanabria, 2022; Hernández et al., 2021). Esto subraya la importancia de profundizar en el análisis de los factores que determinan la competitividad de los destinos turísticos, con el fin de respaldar las actividades de planificación y gestión turística de manera efectiva, manteniendo y mejorando la competitividad local y satisfaciendo las necesidades de los clientes de manera rentable (Saldiñas, 2023).

Según Portillo, Gálvez & Sansores (2019), la emergencia de nuevos segmentos de mercado, la necesidad de preservar los recursos naturales y la especialización de los actores turísticos, hacen que el análisis de la competitividad y gestión de los destinos turísticos sea fundamental. Esto ha impulsado a los gestores a renovar y diversificar los servicios, manteniendo altos estándares de calidad y mitigando los impactos negativos en las comunidades locales (Dredge, 2016).

De lo anterior según Leonard. et (2021) se deslinda que la gestión del destino no puede ser desarrollada de forma convencional como se venía realizando hasta ahora. Por ejemplo, Hosteltur (2020), plantea que varios destinos españoles parten que para planificar primero es necesario conocer los efectos, lo que permite dictar acciones para reposicionamiento.

En concordancia con lo expresado anteriormente, Aladag (citado en Leonard. et, 2021) plantea que se necesita poner mayor énfasis en la capacidad que tenga el turismo de imbricarse en la estrategia local de desarrollo, pues su ulterior avance como actividad económica se encuentra indisolublemente ligado a la capacidad de gestionar los destinos siendo este el espacio físico donde urge un esfuerzo mancomunado de actores endógenos.

En este contexto, la gestión de destinos adquiere una importancia primordial, ya que implica la toma de decisiones y acciones que organizan y guían el desarrollo turístico considerando las características únicas de cada destino (Rodríguez & Martínez, 2022). Es crucial analizar la evolución y estado actual de los destinos para diseñar estrategias y acciones específicas que promuevan su desarrollo como productos turísticos (Saldiñas, 2023).

En el caso específico de Cuba, es imperativo contar con una estructura administrativa que aborde los desafíos horizontales del turismo y promueva la integración y coordinación de todos los actores involucrados, con el respaldo de las instancias gubernamentales (Rodríguez et al., 2020). Sin embargo, se observa una falta de definición clara de los destinos turísticos, así como carencias en la conceptualización de su desarrollo y en la coordinación de inversiones (Hernández, 2023).

En el futuro inmediato, se prevé la necesidad de una evaluación exhaustiva de la situación actual de los destinos de Cuba, considerando sus particularidades, para desarrollar estrategias de gestión que los posicionen competitivamente en el mercado regional. Este análisis debe tener en cuenta todas las dificultades que entorpecen el desarrollo del destino hacia una fase superior.

Partiendo de esta necesidad, y como respuesta a los objetivos del *Proyecto PS256LH-001-002: Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano*; específicamente:

* Evaluar el nivel de desarrollo en las escalas territoriales
* Proponer acciones para la mejora competitiva del destino Cuba y sus destinos específicos

Además, reconociendo los resultados de investigaciones antecedentes como las de Márquez (2022), Contino (2022), Hernández (2022) y Saldiña (2023); la presente investigación tiene como **objetivo general:** Diseñar las pautas para la mejora de la gestión del destino La Habana, a partir del estudio de su nivel de desarrollo actual.

Para ello se plantean como **objetivos específicos**:

* Analizar el impacto de los factores externos e internos al destino La Habana.
* Determinar la posición estratégica actual del destino turístico de La Habana.
* Establecer las estrategias de redireccionamiento para la gestión del destino.

**Idea a defender:** un análisis estratégico para el destino turístico La Habana permitirá sentar las pautas para mejorar su gestión.

Se realiza en este destino el estudio partiendo de que es el principal del país, además de los resultados presentados por Saldiña (2023) donde se enuncian elementos preocupantes en cuanto a la gestión, además de que en dicha investigación se reconoce que aún no alcanza un desarrollo de Alta coherencia oferta-demanda, según el modelo estudiado, lo cual impacta en el grado de satisfacción de los visitantes, así como en el impacto real de la economía.

# TRAYECTORIA METODOLÓGICA

La investigación se articula con las conclusiones de estudios precedentes dentro del proyecto de investigación en la cual se realiza, y a partir de datos aportados desde la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana para el desarrollo del sector turístico cubano.A partir de ello se estableció una trayectoria metodológica que consta de 3 fases tal y como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1.** Trayectoria de la investigación



**Fuente**: Elaboración propia.

Se reconoce como principal antecedente la propuesta de Saldiña (2023) donde el autor a partir del modelo de desarrollo trifásico establece un conjunto de variables e indicadores asociados al nivel de desarrollo del producto objeto de estudio, definiendo que el mismo se encuentra en la segunda fase que implica un: Desarrollo básico.

La investigación reconoce además el trabajo de campo realizado por el autor e incorpora la opinión y el trabajo de conjunto con 10 expertos del sector los cuales fueron seleccionados a partir de su nivel de experticia y teniendo como requisito inicial que:

* Poseer más de 5 años de trabajo en el sector turístico.
* Dominar aspectos relacionados con la gestión de destino.
* Conocer las principales características del destino La Habana.

# ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

*Análisis situacional*

Como punto de partida y atendiendo a las investigaciones previamente realizadas sobre el nivel de desarrollo del producto territorial La Habana y del escenario estratégico del destino país, se procedió a realizar un cierre situacional que permitiera a los autores, de conjunto con los expertos establecer la posición actual del destino y en base a ello sentar las pautas para su gestión.

Primeramente, se procedió a sintetizar el impacto real de los factores externos al destino. Los resultados se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1.** MEFE del producto territorial La Habana.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Factores Claves Externos | Peso | Calificación | Valor Ponderado |
| Oportunidades |
| Acercamiento de las relaciones Cuba-Rusia  | 0,057 | 3 | 0,171 |
| Exigencia de seguridad y sostenibilidad como elementos que influyen en la decisión de los visitantes potenciales.  | 0,042 | 3 | 0,126 |
| Tendencia hacia la búsqueda de vivencias únicas en lugar de atracciones turísticas convencionales.  | 0,057 | 3 | 0,171 |
| Desarrollo de herramientas digitales para la gestión (comercialización y comunicación) de los destinos.  | 0,042 | 3 | 0,126 |
| Surgimiento de un nuevo turista, el Viajero 2.0  | 0,028 | 3 | 0,084 |
| Mayor empleo de las TIC´s para la organización del viaje.  | 0,042 | 3 | 0,126 |
| Auge de la sostenibilidad como factor de resiliencia en los destinos  | 0,028 | 3 | 0,084 |
| Preservación de los Recursos del destino  | 0,042 | 3 | 0,126 |
| Imagen del destino Cuba ante los clientes | 0,057 | 3 | 0,228 |
| Participación en el mercado  | 0,042 | 3 | 0,126 |
| Total |  |  | 1,368 |
| Amenazas |
| Desestabilización mundial debido al conflicto Rusia-Ucrania.  | 0,028 | 2 | 0,056 |
| Efecto de la agresiva política del gobierno norteamericano.  | 0,057 | 1 | 0,057 |
| Inestabilidad en la situación económica de los países emisores.  | 0,028 | 1 | 0,028 |
| Nivel de precios generales en el ámbito internacional (alta inflación).  | 0,042 | 1 | 0,042 |
| Disminución del poder adquisitivo de los clientes.  | 0,028 | 2 | 0,056 |
| Inestabilidad en las tasas de cambio.  | 0,042 | 2 | 0,084 |
| Elevados costos de transporte y alojamiento.  | 0,042 | 1 | 0,042 |
| Cambios en las dinámicas de consumo de los clientes.  | 0,042 | 2 | 0,084 |
| Incertidumbre y baja confianza de los consumidores.  | 0,028 | 2 | 0,056 |
| Contracción de los flujos turísticos internacionales.  | 0,028 | 2 | 0,056 |
| Tendencia de viajes hacia destinos más cercanos  | 0,042 | 2 | 0,084 |
| Transformaciones en Destinos Turísticos Inteligentes.  | 0,028 | 2 | 0,056 |
| Agravamiento de los problemas medioambientales  | 0,014 | 2 | 0,028 |
| Poca diferenciación entre los destinos turísticos en el Caribe  | 0,042 | 2 | 0,084 |
| Nuevos competidores  | 0,057 | 1 | 0,057 |
| Total  |  |  | 0,87 |
| Sumatoria total de los factores externos  |  | 2,238 |

**Fuente:** Elaboración propia.

El total ponderado de 2,238 indica que el destino está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas. El peso ponderado total de las oportunidades es de 1.368, y de las amenazas de 0.87, lo cual indica que el medio ambiente externo es desfavorable para el destino.

De igual forma se realizó un cierre de los factores internos que afectan o intervienen en la actividad turística del destino, quedando tal y como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2.** MEFI del producto territorial La Habana.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Indicador | Peso | Calificación | Valor Ponderado |
| Debilidades |
| Sistema turístico centralizado en la administración del MINTUR  | 0.034 | 1 | 0.034 |
| Falta de una visión del carácter holístico del turismo por parte de los gestores de la actividad en el destino  | 0.045 | 1 | 0.045 |
| Inexistencia de un Órgano Gestor de Destinos.  | 0.045 | 1 | 0.045 |
| Ineficiente gestión en la recopilación de datos estadísticos por parte de las organizaciones pertinentes  | 0.034 | 1 | 0.034 |
| Deficiencias en la cadena de suministro y en las inversiones  | 0.022 | 1 | 0.022 |
| Desconexión entre las políticas de producción y las exigencias del sector turístico  | 0.022 | 1 | 0.022 |
| Comunicación y colaboración ineficaz y limitada entre entidades turísticas  | 0.022 | 1 | 0.022 |
| Oferta de ocio insuficiente y subdesarrollada en términos de segmentos de demanda  | 0.022 | 1 | 0.022 |
| Inexistencia de un inventario actualizado del número de atractivos en el territorio  | 0.011 | 2 | 0.022 |
| Coherencia entre la oferta y la demanda  | 0.034 | 1 | 0.034 |
| Moderada estacionalidad de la actividad a lo largo del año  | 0.011 | 2 | 0.022 |
| Bajo uso de la marca del destino en las actividades de marketing por parte de los actores  | 0.022 | 1 | 0.022 |
| Desconocimiento de la marca de destino por parte de los visitantes  | 0.011 | 2 | 0.022 |
| Inexistencia de un canal de promoción en línea específicos para La Habana  | 0.022 | 1 | 0.022 |
| Número de trabajadores necesarios  | 0.034 | 1 | 0.034 |
| Calidad de conectividad de las instalaciones turísticas  | 0.011 | 2 | 0.022 |
| Infraestructura tecnológica ineficiente  | 0.022 | 1 | 0.022 |
| Ineficiente desarrollo del comercio electrónico en las instalaciones  | 0.034 | 1 | 0.034 |
| Escasez de insumos y productos | 0.034 | 1 | 0.034 |
| Numerosos problemas económicos: baja productividad, escaso crecimiento, déficit de balanza de pagos y aumento de la deuda exterior.  | 0.034 | 1 | 0.034 |
| Gasto medio del turista inferior a la media global  | 0.011 | 1 | 0.011 |
| Deficiente estado de higiene de los sitios urbanos, establecimientos públicos e infraestructura vial  | 0.034 | 1 | 0.034 |
| Ineficiente desarrollo del transporte (necesidad de reorganización, disminución de la satisfacción del servicio de renta de autos, insuficiente disponibilidad de autos para rentar)  | 0.022 | 1 | 0.022 |
| Desarrollo básico en la densidad de la red de carreteras  | 0.022 | 2 | 0.044 |
| Elevado volumen de residuos sólidos producidos por el destino  | 0.022 | 1 | 0.022 |
| Total |  |  | 0,703 |
| Fortalezas |
| Reconocimiento del turismo como sector estratégico  | 0.034 | 4 | 0.136 |
| Estabilidad política, social y jurídica  | 0.022 | 4 | 0.088 |
| Disponibilidad de diversos recursos y atractivos naturales, históricos, culturales de importancia nacional e internacional significativa  | 0.034 | 4 | 0.136 |
| Preferencias por el destino de mercados emisores consolidados  | 0.022 | 3 | 0.066 |
| Calidad de las instalaciones hoteleras  | 0.011 | 3 | 0.033 |
| Buena acogida de la actividad por parte de los pobladores locales  | 0.034 | 3 | 0.102 |
| Nivel de satisfacción por parte del cliente que visita el destino  | 0.022 | 3 | 0.066 |
| Servicio caracterizado por el trato amable y alegre  | 0.022 | 4 | 0.088 |
| Imagen positiva del producto turístico territorial  | 0.022 | 3 | 0.033 |
| Canales de distribución  | 0.022 | 3 | 0.066 |
| Disponibilidad de trabajadores calificados  | 0.022 | 4 | 0.088 |
| Priorización del desarrollo de la ciencia, tecnología y la innovación  | 0.011 | 3 | 0.033 |
| Implementación de sistemas de gestión en entidades turísticas (hoteles, agencias de viajes etc)  | 0.022 | 4 | 0.088 |
| Incorporación de nuevas plataformas y APK de gestión, comercio electrónico e información al visitante  | 0.011 | 3 | 0.033 |
| Clasificación del destino como Multiproducto  | 0.022 | 4 | 0.088 |
| Total  |  |  | 1.144 |
| Total de valores ponderados  |  |  | 1.847 |

**Fuente:** Elaboración propia.

Los puntajes por debajo del promedio (2.5) reflejan una situación de muchas debilidades internas. En esta situación, el principal problema son las fuerzas internas, que son desfavorables.

Con lo anterior y la triangulación de los resultados presentados previamente por Saldiña (2023) y Hernández (2023) los autores pudieron establecer los elementos de mayor impacto en la gestión actual del destino La Habana y que por ende constituyen debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que deben estudiarse y en su efecto tomar acciones puntuales sobre ellas.

**Oportunidades**

* **O1**: Acercamiento de las relaciones Cuba-Rusia
* **O2:** Tendencia hacia la búsqueda de vivencias únicas en lugar de atracciones turísticas convencionales.
* **O3:** Desarrollo de herramientas digitales para gestión (comercialización y comunicación) de los destinos.
* **O4:** Mayor empleo de las TIC´s para la organización del viaje.
* **O5:** Preservación de los Recursos del destino país
* **O6:** Percepción positiva del destino Cuba como seguro y confiable

# Amenazas

* **A1:** Restricciones de viaje severas y penalizaciones económicas que desincentivan el desarrollo del mercado turístico norteamericano.
* **A2:** Nivel de precios generales en el ámbito internacional (alta inflación).
* **A3:** Incertidumbre y baja confianza de los consumidores.
* **A4:** Tendencia de viajes hacia destinos más cercanos
* **A5:** Transformaciones en Destinos Turísticos Inteligentes.
* **A6:** Inestabilidad en la situación económica de los países emisores.

# Fortalezas

* **F1**: Disponibilidad de diversos recursos y atractivos naturales, históricos, culturales de importancia nacional e internacional significativa
* **F2**: Buenas experiencias y acogida de los pobladores locales a la implementación de modelos de gestión y desarrollo turístico.
* **F3**: Imagen positiva del producto turístico territorial
* **F4**: Priorización del desarrollo de la ciencia, tecnología y la innovación
* **F5:** Implementación de sistemas de gestión en entidades turísticas (hoteles, agencias de viajes etc)
* **F6**: Incorporación de nuevas plataformas y APK de gestión, comercio electrónico e información al visitante
* **F7**: Clasificación del destino como Multiproducto

**Debilidades**

* **D1:** Falta de una visión del carácter holístico del turismo por parte de los gestores de la actividad en el destino
* **D2:** Inexistencia de un Órgano Gestor de Destinos.
* **D3:** Ineficiente gestión en la recopilación de datos estadísticos por parte de las organizaciones pertinentes
* **D4:** Baja coherencia entre las ofertas turísticas del destino y las necesidades de la demanda
* **D5:** Bajo uso de la marca del destino en las actividades de marketing por parte de los actores
* **D6:** Ineficiente desarrollo del comercio electrónico en las instalaciones
* **D7:** Gasto medio del turista inferior a la media global

A partir de ello y de conjunto con los expertos previamente definidos se procedió a realizar la matriz de impactos cruzados con el fin de establecer la posición actual de la gestión del destino (Figura 2).

**Figura 2.** Matriz DAFO



**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis de los valores del cruzamiento de fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas permitió determinar las variables de mayor impacto para el destino turístico de La Habana, colocándose en el cuadrante III; lo cual determina que debe optar por *Estrategias de reorientación*. Dicho análisis permitió elaborar el problema estratégico que se presenta a continuación:

# Problema estratégico general

De continuar el destino presentando las debilidades que le atañen actualmente, no podrán aprovechar estratégicamente las oportunidades presentes en el entorno.

El destino turístico posee una diversidad de recursos y atractivos que lo sitúan en una posición favorable en el ámbito turístico global. Este panorama se ve complementado por una estrategia que apunta al desarrollo de nuevas tecnologías para facilitar la gestión turística y mejorar la experiencia del visitante. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados para el desarrollo tecnológico, aún persisten desafíos.

Por otro lado, la falta de una visión integrada del turismo entre los gestores de la actividad dificulta el desarrollo holístico del destino y la satisfacción del visitante. También, la ausencia de un Órgano Gestor de Destino impide concentrar los esfuerzos hacia el desarrollo local de la actividad turística, dejando al destino sujeto únicamente a políticas generales o incluso obstaculizando la posibilidad de establecer alianzas debido a la burocracia asociada con la necesidad de negociar con un órgano nacional o regional. Asimismo, la falta de una estrategia de marketing enfocada en fortalecer la marca del destino, en lugar de centrarse únicamente en los diferentes actores de manera aislada, dificulta la creación de una visión unificada del destino por parte del cliente.

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

Se comprende así, que el entorno le ofrece al destino oportunidades para aprovechar, pero no esté preparado para ello y debe establecer un programa de acciones específicas y reorientación de sus estrategias anteriores; para ello debe cuestionarse: ¿Cómo reducir al mínimo sus debilidades para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno?

*Formulación*

A partir del análisis de la matriz DAFO de impactos cruzados se procede a formular las estrategias de redireccionamiento:

1. Capacitar a los actores del destino con el objetivo de que entiendan el turismo con una visión integradora.
2. Dotar a la Delegación Territorial del MINTUR en La Habana de las herramientas y capacidades para fungir como Órgano Gestor del destino.
3. Estandarizar las herramientas para recopilar datos estadísticos en el sector turístico, de manera simple y con transparencia.
4. Fortalecer la marca del destino La Habana.
5. Adaptar la Oferta turística a las demandas y tendencias del mercado.
6. Perfeccionar el trabajo del comercio electrónico en las diferentes instalaciones del sistema turístico del destino.

Luego, se procedió a la formulación de las acciones estratégicas (Tabla 3) que deben primar en propuesta de plan de desarrollo del destino de manera que pueda transitarse hacia un estado superior en el nivel de desarrollo del producto territorial tal y como propone Saldiña (2023).

**Tabla 5:** Acciones de redireccionamiento.

|  |  |
| --- | --- |
| Estrategias | Acciones |
| Capacitar a los actores del destino con el objetivo de que entiendan el turismo con una visión integradora. | * Identificar, estratégicamente, a los actores del destino de las diferentes esferas del sector turístico, tanto de la forma de gestión estatal como privada, que pudieran ser objetivos de capacitación.
* Elaborar un programa de capacitación para actores del destino, que sea implementado en la provincia, con el objetivo de crear una visión holística en la gestión turística.
* Priorizar en la superación asociada al turismo, a los cuadros de la Delegación Territorial del Turismo en La Habana.
* Solicitar a la Facultad de Turismo y la escuela Formatur la elaboración metodológica del contenido del plan.
* Priorizar dentro de los contenidos del programa actividades tipo talleres sobre gestión de destinos turísticos, administración empresarial, emprendimientos; siempre tratando de mostrar casos de estudios prácticos y vinculados a la realidad del país, con el objetivo de buscar soluciones innovadoras y bajo el enfoque de ver al destino como un todo integrado.
* Fomentar a través del contenido del programa la responsabilidad social y el desarrollo local.
* Habilitar cursos de posgrado dentro de la Facultad de Turismo que permitan capacitar a los actores del destino en la gestión turística a partir de una visión holística.
* Establecer políticas regionales que faciliten y fomenten las relaciones comerciales entre actores.
* Fomentar, en las instalaciones turísticas, encadenamientos productivos no solo con otras empresas estatales sino también con el sector privado local.
* Crear un marco regulatorio que permita ofrecer posiciones tributarias beneficiosas para aquellas empresas tanto estatales como privadas que logren establecer vínculos comerciales con actores locales.
* Eliminar las barreras políticas, jurídicas, burocráticas, de imagen que entorpecen la cooperación entre los actores estatales y privados.
 |
| Dotar a la Delegación Territorial del MINTUR en La Habana de las capacidades para fungir como Órgano Gestor del destino. | * Otorgar mayor autonomía a la Delegación Territorial del MINTUR en La Habana (DTM-LHAM) sobre los recursos y rentas, permitiéndole administrarlos con libertad e independencia, poniendo en práctica los mecanismos presupuestales y de planeación.
* Liberar a la Delegación de las funciones excesivas de control y enfocarla en la gestión turística.
* Asegurar que las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) respondan diligentemente ante la Delegación.
* Independizar su papel del MINTUR, asumiendo de esta manera un rol protagónico dentro de las decisiones para la gestión del destino.
* Robustecer el rol en la gestión turística debiendo vincularse más con la base, las instalaciones turísticas.
* Simplificar los procesos burocráticos que entorpecen el proceso de avance.
* Asumir una posición de aliado y no de juez ante los actores del destino, logrando una mayor implicación ante los mismos.
* Crear y respetar las políticas territoriales.
* Asegurar una mayor vinculación organización- comunidad.
* Realizar estudios exhaustivos sobre el territorio, sus recursos, atractivos y productos.
* Involucrarse más en la actividad turística y ocuparse más por la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes.
* Realizar un exhaustivo estudio de la oferta y la demanda.
* Conformar equipos multidisciplinarios integrados por personas capaces de brindar soluciones a los problemas que puedan enfrentar las instalaciones turísticas.
* Abogar por la autonomía para el trabajo por cuenta propia, para la creación de empresas cuyos frutos se reinviertan en la propia comunidad.
* Potenciar una mayor atención del municipio al desarrollo del turismo local.
* Desarrollar un análisis organizacional que inicie con un diagnóstico interno centrado en la estructura y operación de la DTM-LHAM, dado el imperativo de un perfeccionamiento que conlleve la mejora y adecuación de la estructura y las funciones.
 |
| Estandarizar los métodos para recopilar datos estadísticos en el sector turístico, de manera simple y con transparencia. | * Identificar cuales organismos deben recoger los datos turísticos y la metodología que deben seguir. Luego, decidir cómo y a quiénes distribuir esa información.
* Crear una comisión con MINTUR, Ministerio de Economía y Planificación (MEP), Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) y Facultad de Turismo para identificar y actualizar los principales indicadores y estadísticas vinculadas con el turismo, así como determinar metodologías de cálculo. A partir de este trabajo, orientar a las entidades que recopilan este tipo de información.
* Crear un equipo multidisciplinario para calcular indicadores relativos a la competitividad turística que propicien trazar la política turística considerando la posición competitiva de Cuba en la región.
* Identificar herramientas que permitan el análisis de las redes sociales y las opiniones de los clientes en las plataformas de reserva para el cálculo de indicadores.
* Materializar la creación de un observatorio turístico en La Habana encargado de monitorear los datos estadísticos del destino. Estos datos serán publicados de manera accesible al público en general, permitiendo así un mayor conocimiento y comprensión de la situación turística en la región.
* Insertar, en la medida de lo posible, los datos de los indicadores de Cuba en las estadísticas internacionales.
* Mejorar la accesibilidad a los datos de empresas estatales, estadísticas de llegadas de visitantes y del mercado doméstico, además de incluir nuevos elementos a recopilar en las encuestas.
* Crear políticas y facilitar recursos que permitan, en un ambiente de cooperación, recoger estadísticas dentro del sector no estatal.
* Mejorar los sistemas de información desarrollados por el Grupo de Electrónica para el Turismo (GET) y utilizarlos eficientemente para recopilar datos que faciliten la toma de decisiones en el destino turístico.
* Socialización y apoyo al sector académico con una mayor integración ínter sectorial.
* Diferenciar entre viajeros, turistas y excursionistas.
* Establecer un Indicador que permita medir el nivel de seguridad del Destino.
* Establecer un indicador que permita conocer la situación de distribución comercial dentro del sector.
* Publicar series estadísticas completas, con datos homogéneos.
* Incorporar indicadores que permitan determinar la situación medioambiental del destino y los impactos del sector al mismo.
* Realizar una investigación que permita identificar malas prácticas y debilidades dentro de la recopilación de datos estadísticos por parte de la ONEI.
 |
| Fortalecer la marca del destino La Habana | * Desarrollar un estudio exhaustivo que permita identificar atributos del destino percibidos por los visitantes para a partir de ello idear estrategias de posicionamiento
* Desarrollar estudios regulares de benchmarking que permitan ponerse al día con la gestión promocional de los destinos de la región y el mundo.
* Desarrollar una campaña promocional del destino que cuente con la participación de todos los actores.
* Asociar la marca del destino con todas las actividades promocionales que se realicen.
* Enfatizar a los actores principales del destino la importancia del uso de la marca destino en las acciones de promoción.
* Convocar, por parte de la DTTH, a la participación de los actores en talleres sobre buenas prácticas en la promoción del destino y el trabajo de los Community Managers en la gestión de las redes.
* Destinar parte del presupuesto generado por la actividad turística en el destino a un fondo de la DTTH para actividades de marketing.
* Establecer colaboraciones beneficiosas entre las diferentes cadenas hoteleras del territorio, agencias de viajes, turoperadores, ministerios, otros establecimientos de servicios turísticos y particulares.
* Idear e implementar un plan de marketing para el destino 2024-2025 que incluya objetivos, estrategias y acciones progresivas a seguir durante los próximos años.
* Aprovechar los eventos internacionales de tipología sede captada o diseño propio realizados en el destino como una herramienta importante de promoción del destino.
* Incrementar y diversificar el número de eventos internacionales realizados en el destino.
* Aumentar el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación en el destino, para la promoción de la oferta turística y la marca del destino.
 |
| Adaptar la Oferta turística a las demandas y tendencias del mercado. | * Realizar estudios de demanda exhaustivos para actualizar las tendencias de los principales mercados del destino.
* Aplicar encuestas centradas en la satisfacción de la demanda con los productos turísticos ofrecidos por el destino.
* Realizar análisis de redes sociales e internet para conocer los deseos reales de la demanda hacia el destino.
* Diseñar ofertas de ocio basadas en los estudios de la demanda.
* Incrementar las actividades en las playas, en especial actividades náuticas.
* Poner en valor la gastronomía cubana y los bailes tradicionales.
* Ampliar las opciones para recorrer la ciudad: segway, busparties, bicicletas, etc.
* Revitalizar la oferta de centros nocturnos estatales, principalmente en Vedado y Playa, a partir de enfrentar problemas de envejecimiento, imagen, diseño y equipamiento.
* Rediseñar pequeños hoteles enfocados en el segmento de demanda jóvenes siguiendo los modelos de PartyHostel.
* Desarrollar productos que reflejen la identidad cubana y, en los cuales, el visitante pueda ponerse en contacto con los locales y realizar las actividades típicas y cotidianas que realizan los habitantes del destino.
* Diseñar y promover productos turísticos que se enfoquen en la sostenibilidad ambiental y social.
* Realizar estudios de segmentación para identificar diferentes intereses en los clientes y desarrollar líneas de productos acordes.
 |
| Perfeccionar el trabajo del comercio electrónico en las diferentes instalaciones del sistema turístico del destino. | * Realizar un levantamiento de la situación real en las empresas del sector en cuanto a la infraestructura tecnológica y los recursos humanos disponibles para operarla.
* Ofrecer cursos a los especialistas comerciales sobre comercio electrónico y sus diferentes y aplicaciones.
* Actualizar e implementar en todas las áreas las nuevas formas de pago electrónico para los servicios.
* Rediseñar y mantener actualizados los sitios web de las empresas, logrando la actualización en tiempo real de la información.
* Insertar en el trabajo digital de las entidades el uso de la Inteligencia Artificial en aras de ganar en optimización de los recursos humanos.
* Revitalizar el trabajo en redes sociales, logrando realzar el valor de la marca de las empresas y del destino La Habana.
* Lograr la integración de las pasarelas de pago a los sitios web.
* Recopilar comentarios de los usuarios sobre su experiencia de pago y hacer ajustes según sea necesario para mejorar la facilidad de uso y la satisfacción del cliente.
 |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de estudios previos de Velázquez et al. (2020), David (2021), García (2022), Clausell & Abreu (2022) y Hernández (2023).

# CONCLUSIONES

Cuba como destino país ha apostado por el desarrollo de la actividad turística desde finales del siglo pasado. Sin embargo, los indicadores asociados a esta actividad no muestran avances significativos en el sector. Desde la academia se ha reconocido el papel del bloqueo económico, financiero y comercial del gobierno de Estados Unidos sobre la isla, pero además la falta de gestión de los destinos desde el territorio.

La Habana, como principal destino y producto territorial de la isla, ha logrado un avance significativo en su gestión, pero se han identificado elementos que inciden de manera negativa en el avance dentro de su nivel de desarrollo, estando actualmente en un estado de desarrollo.

Los resultados presentados constituyen una guía que debe implementarse en el corto tiempo para en consecuencia diseñar planes más completos e innovadores, donde los actores del destino sean los protagonistas del cambio y tránsito hacia una fase de coherencia oferta-demanda.

Las seis estrategias de redireccionamiento presentadas inciden en las variables identificadas en estudios previos como factores que han entorpecido el éxito de la actividad, lo cual no indica que deben obviarse el resto de las variables que entre sus indicadores hay niveles de un mayor desarrollo, al contrario, deben establecerse mecanismos de control para mantener los niveles alcanzados.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bulchand-Gidumal, J. (2022). *Post-COVID-19 recovery of island tourism using a smart tourism destination framework. Journal of Destination Marketing & Management, 23*. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100689>

Clausell, G., & Abreu, D. A. (2022). *Diagnóstico de la coherencia entre la oferta y la demanda turística de ocio en el destino La Habana.* Explorador Digital, 6(2), 104- 133. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2153>

Contino, D. (2022). Modelo para el estudio del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos. [Tesis de Grado]. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.

David, J. (2021). *Propuesta de acciones para mejorar el nivel de cobertura de indicadores del sector turístico cubano.* [Tesis de diploma]. Universidad de La Habana.

Dredge, D. (2016). Are DMOs on the path to redundancy? Tourism Recreation Review, 41(3), 348-353. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02508281.2016.1195959?journalCode=rtrr20

García, R. A. (2022). *Rol de la Delegación del Mintur en la gestión turística territorial de La Habana.* [Tesis de diploma]. Universidad de La Habana.

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

Hernández, Y., Rodríguez, M., Sánchez, Y., & Saldiña, B. (2021). *Acciones para la comercialización de los productos de las agencias de viajes que integran la OSDE Viajes Cuba en el escenario pos-covid-19*. Turismo y Sociedad, XXIX, 201-219. <https://doi.org/10.18601/01207555.n29.09>

Hosteltur (2019). *Las tendencias que marcarán la demanda de viajes en el 2020*. Economía-Hosteltur. [www.Hosteltur.com](http://www.hosteltur.com/)

Hosteltur. (2020). *Los destinos se preparan para impulsar el turismo tras elcoronavirus*. Tomado de [www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com/)

Leonard, Y. G., Sorhegui-Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Moya, L. N. (2021). *Análisis prospectivo de la gestión del destino turístico de la Habana.* *Revista Científica ECOCIENCIA*, *8*(2), 1-21.

Márquez, I. E. (2022). Variables e indicadores para la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos. [Tesis de Grado]. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.

Naranjo, M. R., Pelegrín, A., Marín, L. R., Pelegrín, N., Pelegrín, L., & López, Y. (2019). *Modelos de gestión turística: mirada crítica desde diferentes perspectivas*. Recus. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad, 4(1), 16-25. https://doi.org/10.33936/recus.v4i1.1749

ONU- Turismo. (2020). 2020: análisis del año. [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021 01/2020\_analisis\_anual\_0.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021%2001/2020_analisis_anual_0.pdf)

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

Rodríguez, G., & Martínez, C. C. (2022). *Turismo responsable: propuesta para gestionar destinos turísticos regionales en la etapa post-covid-19.* Revista Universidad y Sociedad, 14(1), 128-136. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S221836202022000100128&lng=es&tlng=es.

Rodríguez, G., Alfonso, A. C., & Martínez, C. C. (2020). *Diseño de la estrategia de gestión del destino turístico regional Villa Clara (Cuba)*. Dos Algarves: A multidisciplinary e-Journal, 36, 75-96. <https://www.dosalgarves.com/index.php/dosalgarves/article/view/218>

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

Sanabria, M. J. (2022). Construir nuevos espacios sostenibles respetando la diversidad cultural desde el nivel local. *Región Científica, 1*(1), 20222. https://doi.org/10.58763/rc20222

Torres, M. L. (2023). Estudio de casos de éxito y fracaso de emprendedores a raíz del COVID-19 en Bucaramanga y su área metropolitana. *Región Científica,* 2(1). <https://doi.org/10.58763/rc202332>

Vázquez, V., & Martínez, G. (2023). Desarrollo regional y su impacto en la sociedad mexicana. *Región Científica, 2*(1), 202336. <https://doi.org/10.58763/rc202336>

Velázquez, A., Martínez, M., & Torres, L. (2021). Acciones para la gestión del comercio electrónico en la agencia de viajes cubana Ecotur. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, *8*(1), 1. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.81.408>