



UNIVERSIDAD DE LA
HABANA



FACULTAD DE TURISMO

PAUTAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA FINCA GUANABITO MI HACIENDA.

Autores:

Marcos Daniel Meléndrez Zayas¹

Isabel María Márquez Orta²

La Habana, 2024

1 Estudiante de 1er Año de la Licenciatura en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. mdom22309@gmail.com

2 Estudiante de 3er Año de la Licenciatura en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. isabelmariam Marquez03@gmail.com

Resumen

La finca "Guanabito Mi Hacienda" se enfrenta a un escenario complejo, influenciado por factores económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales propios del contexto cubano. Este estudio examina las condiciones actuales de la finca, identificando los desafíos que limitan su productividad y sostenibilidad, y proponiendo estrategias para optimizar su desempeño. A través de un análisis exhaustivo del entorno y la implementación de un plan de acción enfocado en la capacitación, la mejora digital y la diversificación de la oferta, se busca posicionar a "Guanabito Mi Hacienda" como un modelo de turismo agroecológico en Cuba, alineado con las tendencias actuales de sostenibilidad y contacto con la naturaleza.

Palabras clave: Turismo sostenible, Cuba, Finca Guanabito, agroecología, sostenibilidad, estrategias de mejora, competitividad.

Abstract

Guanabito Mi Hacienda faces a complex scenario influenced by Cuba's unique economic, sociocultural, technological, and environmental factors. This study examines the current conditions of the farm, identifying the challenges that limit its productivity and sustainability, and proposing strategies to optimize its performance. Through a comprehensive analysis of the environment and the implementation of an action plan focused on staff training, digital enhancement, and diversification of its offerings, the goal is to position Guanabito Mi Hacienda as a model of agroecological tourism in Cuba, aligned with current trends of sustainability and nature-focused experiences.

Keywords: Sustainable tourism, Cuba, Guanabito farm, agroecology, sustainability, improvement strategies, competitiveness.

Introducción

La agricultura es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo sostenible, no solo por su capacidad de garantizar la seguridad alimentaria, sino también por su impacto en la economía y el medio ambiente (Ríos, 2015). En el contexto cubano, la producción agrícola ha enfrentado múltiples desafíos a lo largo de los años, desde las restricciones impuestas por el bloqueo económico hasta las limitaciones en acceso a tecnologías avanzadas y recursos. Dentro de este marco, las pequeñas fincas y haciendas juegan un papel crucial en la producción local y en la implementación de prácticas agroecológicas que promueven la sostenibilidad.

En este contexto, "Guanabito Mi Hacienda" se presenta como un caso de estudio relevante. Esta entidad ha trabajado durante años en su compromiso con la comunidad local, no obstante, la hacienda enfrenta dificultades que limitan su capacidad para alcanzar un rendimiento óptimo. La escasez de recursos para la inversión y la baja productividad de algunos cultivos son problemas que requieren atención urgente. Además, la comercialización limitada de los productos agrícolas produce un impacto negativo en los ingresos de la finca, lo que a su vez restringe su capacidad para reinvertir en mejoras y en la adopción de nuevas técnicas agrícolas.

Ante esta problemática se erige esta investigación, la cual plantea la necesidad de una evaluación exhaustiva de las prácticas actuales y de la identificación de soluciones que puedan mejorar la eficiencia y sostenibilidad de "Guanabito Mi Hacienda". Para ello se plantea como **objetivo general**: Establecer pautas para la mejora de la gestión de la Finca Guanabito Mi Hacienda.

Objetivos Específicos

1. Analizar el entorno en que se desenvuelve "Guanabito Mi Hacienda".
2. Identificar los principales factores que limitan la eficiencia y eficacia de la finca.

- Determinar soluciones estratégicas de gestión para mejorar la productividad de Guanabito.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación se empleó una metodología de tipo mixta (aplicándose métodos cualitativos) y exploratoria (Hernández, Sampieri & Mendoza, 2020). A continuación se muestra la trayectoria metodológica (tabla 1)

Tabla 1: *Trayectoria metodológica*

Fases	Etapas	Herramientas y Métodos
Fase previa: Revisión bibliográfica	Etapa 1: Identificación de las fuentes primarias y secundarias de información.	Análisis documental.
Fase 1: Análisis del entorno	Etapa 1: Análisis del macroentorno Etapa 2: Análisis del microentorno Etapa 3: Análisis situacional.	PESTA Cinco fuerzas de PORTER Matriz DAFO Método analítico Histórico- Lógico Método deductivo
Fase 2: Planeación estratégica.	Etapa 1: Determinación de acciones.	Tormenta de ideas.

Fuente: Elaborado a partir de González et al. (2020), Arceo & Malvarez (2021), Sánchez & Sánchez (2021) y Gómez (2014).

Resultados

Análisis del Macroentorno

Factor Político-Legal.

Cuba, con su sistema político socialista arraigado, se ha embarcado en un proceso de reformas económicas para integrarse en el mercado internacional sin

renunciar a sus ideales revolucionarios. Este camino, no exento de desafíos, se esfuerza por preservar los logros de la Revolución Cubana mientras busca nuevas oportunidades económicas. Esta estrategia incluye la implementación de medidas políticas que fomenten la mejora y la dinamización de la economía nacional.

Uno de sus pilares está fundamentado en el Decreto-Ley 46/2021, el cual se refiere a la promoción y creación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Estas se han reconocido como agentes económicos de gran relevancia, ya que no solo aportan a la economía nacional, sino que también tienen un impacto positivo en el sector turístico.

El turismo en Cuba, siendo una de las principales fuentes de ingresos, se beneficia significativamente de la existencia y expansión de las MIPYMES. Estas empresas tienen una capacidad innata para adaptarse y responder ágilmente a las demandas cambiantes del mercado turístico. Su flexibilidad les permite innovar y ofrecer propuestas únicas y atractivas para los visitantes. También es importante destacar que la presencia de las MIPYMES no solo ofrecen servicios turísticos de manera directa al cliente, sino que, de igual forma, desempeñan un rol crucial como proveedores y abastecedores de las instalaciones turísticas estatales.

Esta dinámica posibilita una amplia diversidad de ofertas para atender las necesidades de estas entidades, evitando así posibles desabastecimientos y contribuyendo a la vitalidad del sector turístico en su conjunto. De este aspecto se beneficia la Finca Guanabito Mi Hacienda. Esta presenta contratos con MIPYMES para garantizar el abastecimiento en algunos aspectos necesarios para brindar un servicio de calidad.

Otra norma que rige el funcionamiento de la restauración en Cuba y por consiguiente influye en Guanabito es la NC 126:2001. En esta se plantea los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes del país.

Factor Económico.

La administración económica y comercial de Cuba está controlada por el Estado, pero se han introducido formas de gestión no estatales como cooperativas y trabajadores por cuenta propia. El sector servicios es el más importante en el país, con el comercio, restaurantes y hoteles como principales actividades. Mientras que, los sectores económicos cubanos incluyen agricultura, minería, construcción, turismo, salud y telecomunicaciones.

Cuba ha experimentado una profunda crisis económica debido a la pandemia de COVID-19 y el bloqueo estadounidense, lo que ha llevado a problemas como baja productividad, déficit de balanza de pagos e incremento de la deuda exterior. Ante esta situación el país ha implementado una serie de medidas económicas con la intención de solucionar los problemas existentes.

Durante la pandemia se aprobó el fenómeno conocido como "dualidad monetaria". Esto se traduce en el uso de dos monedas distintas en la vida cotidiana de los cubanos. Una de ellas es la moneda común, utilizada en transacciones diarias y para recibir salarios, mientras que la otra se emplea mayormente en el ámbito empresarial y gubernamental (USD). Para abordar la disparidad de valor, se estableció una tasa de cambio que devaluó la moneda común cuando se cambia por la otra.

Esto tuvo repercusiones en los precios de bienes y servicios, afectando a la población que utiliza la moneda común en su vida diaria. Existían argumentos muy fuertes a favor de eliminar este esquema; entre ellos se encontraban: corregir los precios relativos para contribuir a una mejor asignación de recursos en la economía, incentivar al sector exportador (cuyos ingresos estaban penalizados por tipo de cambio oficial) y ajustar los salarios para compensar parte de la pérdida en términos reales. Estas tareas se plasmaron en un documento aprobado a finales del 2020 bajo el nombre de "Ordenamiento Monetario", el cual afectó a todos los sectores del país incluido el turismo; y por consiguiente estas medidas se aplicaron en la Finca Guanabito Mi Hacienda.

En la entidad, se tuvo que recurrir a una nueva reestructuración de los costos, los salarios, la fijación de precios y cambios en la gestión financiera que se ajustaran a la nueva realidad. Según Hidalgo (2022), este proceso se expresó en más de 9000 normas de diferente jerarquía, amparado bajo el Decreto Ley 17 del Consejo de Estado. En su diseño, el programa se propuso tres objetivos inmediatos, en donde se le dio mayor connotación a eliminar la inflación.

Sin embargo, no se consideró la difícil situación económica causada por la pandemia y la caída del PIB. Su implementación generó un aumento en la demanda de dólares, afectando así la estabilidad económica. Esto trajo como consecuencia que en los primeros cinco meses del 2023 la inflación acumulada alcanzó el 15%. Teniendo como punto de partida el déficit productivo, pues existe un decrecimiento del comercio, de la industria manufacturera y así se disminuye la oferta de bienes y servicios. Sin embargo, en el primer semestre del año se lograron mil 282 millones de dólares por concepto de exportaciones de bienes y servicios, solo el 35.7 por ciento del plan anual, lo que significó 94 millones por debajo de lo proyectado (Datosmacro, 2023).

Otra medida aplicada por el Estado, ante esta espiral inflacionaria y fuerte crisis de liquidez, es la bancarización y la utilización de los canales electrónicos de pago. Esta se encuentra amparada en la Resolución 111 y 6 establece un límite máximo de cinco mil pesos cubanos por operación para los cobros y pagos en efectivo. Todo esto con el objetivo de aumentar el empleo de canales electrónicos de pago, mientras se reduce gradualmente el uso de efectivo (France, 2023). Esto ha sido una medida controversial que ha generado facilidades y disgustos.

Por parte de las empresas estatales ha sido una ventaja significativa al ofrecer la posibilidad de que los clientes efectúen su pago, no solo de manera efectiva, sino mediante plataformas digitales como Transfermóvil y Enzona. Los pagos por transferencia es una opción que brinda también la Finca Guanabito Mi Hacienda, ofreciéndole a sus visitantes facilidades para acceder a sus servicios.

Factor Sociocultural

Cuba cuenta con una población de 11 089 511 millones de habitantes, de los cuales 2 137 847 millones residen en la provincia de La Habana, donde se encuentra la instalación Guanabito Mi Hacienda. Específicamente en el año 2022 hubo un total de 23 386 nuevos residentes a La Habana procedentes de otras provincias, mayormente de las provincias de Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo (ONEI, 2022).

La mayor cantidad de población de estas provincias es rural y por lo general sus habitantes prefieren las actividades relacionadas con la naturaleza. Además la mayoría de estos inmigrantes se ubican en zonas alejadas del centro de la capital debido a que, las viviendas en estas zonas, les resultan más económicas. Ambos son factores que se pueden aprovechar para el aumento de clientes en Guanabito Mi Hacienda.

Cuba cuenta con una gran variedad de recursos culturales, históricos y patrimoniales. La mezcla de razas y costumbres en el país contribuye a su carácter hospitalario, familiar y acogedor. Es un destino que se caracteriza por su sincretismo religioso, donde se mezclan diferentes tradiciones, esta diversidad religiosa es parte integral de la identidad cultural del país. La cultura cubana se destaca por su riqueza y diversidad, su gastronomía es famosa por sus sabores únicos y fusiones de diferentes influencias culinarias. Es por ello que las entidades que se especializan en preservar nuestra idiosincrasia mediante los servicios de restauración constituyen atractivos para los turistas, ventaja con la que cuenta la Finca Guanabito.

Todos estos atractivos han contribuido a la afluencia de visitantes interesados en conocer las riquezas cubanas. Sin embargo, después de la pandemia provocada por el covid-19 las motivaciones y necesidades de los viajeros, tanto nacionales como extranjeros, comenzaron a cambiar hacia un turismo responsable con el medio ambiente. Cuba puede satisfacer las necesidades cambiantes de los turistas porque cuenta con una gran diversidad de recursos desde paisajes naturales, 7 playas paradisíacas, hasta valles y montañas.

En este contexto la Finca Guanabito Mi Hacienda presenta ventajas competitivas por los recursos que posee y el tipo de turismo que ofrece. Por tanto es importante centrar la promoción de la entidad en visualizar los beneficios que transmite estar en contacto directo con la naturaleza. Por otro lado, un factor que ha afectado al turismo nacional son los flujos migratorios. Cuba alcanzó los 200287 emigrantes durante el año 2022, solamente hacia los Estados Unidos (Nationwide encounters, s. f.). Este porcentaje representa una cifra elevada de migraciones y por consiguiente afecta en gran medida a Guanabito al ser, la mayoría de su demanda, residentes cubanos.

Factor tecnológico

Cuba presenta un panorama tecnológico particular. Aunque el acceso a la tecnología ha experimentado un aumento en los últimos años, aún persisten ciertas limitaciones. La infraestructura de telecomunicaciones y la conectividad a internet han experimentado mejoras, pero aún están rezagadas en comparación con muchos otros países. La velocidad de conexión y la disponibilidad de servicios de alta velocidad son áreas que requieren mejoras.

El acceso a dispositivos tecnológicos, como smartphones y computadoras, ha experimentado un crecimiento, aunque sigue siendo menos común en comparación con otras naciones. La disponibilidad de software y hardware actualizados también es un desafío, y aspectos tan simples como páginas web y perfiles en redes sociales presentan dificultades en innumerables instalaciones como se puede presenciar en el caso específico de Guanabito. Esto afecta de manera general a ofrecer un servicio de calidad, ya que no se aprovechan y promocionan eficazmente todos los recursos y servicios disponibles.

La política de Cuba con respecto a la tecnología extranjera también influye en este factor. Aunque ha habido una apertura gradual a la inversión extranjera y colaboraciones en sectores tecnológicos específicos, persisten ciertas restricciones y regulaciones que influyen en la adopción de tecnología de vanguardia, como la inteligencia artificial y la automatización. Por otro lado se han

implementados sistemas informáticos como el Zoom en varias entidades del país para facilitar la gestión de estas.

Sin embargo la finca en cuestión no dispone de facilidades tecnológicas, elemento que afecta a la calidad y reconocimiento de su producto. Además al no poseerlo no pueden recopilar datos sobre sus clientes, patrones de asistencia, preferencias de entretenimiento, esto contribuye a desconocer a su demanda real y no les permite enfocarse a su satisfacción. A pesar de que la finca se centra en turismo de naturaleza no se puede dejar de lado los avances que están aconteciendo en el sector. Actualmente, como tendencia, los turistas buscan lugares con velocidad de conexión y esto es una debilidad presente en Guanabito, al no disponer de 4G y con servicios de 3G bastante débiles de señal.

Factor Medioambiental

En la actualidad, se observa una creciente demanda en el sector turístico hacia la protección del medio ambiente y la promoción de un turismo sostenible. Esta tendencia busca garantizar que las actividades turísticas minimicen al máximo posible su impacto en el entorno natural, asegurando así la preservación de estos espacios para las generaciones futuras.

Es importante destacar que esta inclinación se ha visto fortalecida aún más tras la pandemia mundial del COVID-19, que ha sensibilizado a gran parte de la sociedad sobre la importancia de cuidar nuestro planeta. Cuba, por su lado también se ha unido a este movimiento hacia la sostenibilidad con la implementación de programas y proyectos que abordan los problemas ambientales y buscan minimizar sus consecuencias negativas.

Asimismo se reconoce su estrecha vinculación con el desarrollo económico y social sostenible para hacer más racional la vida humana y asegurar la supervivencia, el bienestar y la seguridad de las generaciones actuales y futuras. Ante esta situación se ha ampliado la diversidad de productos y servicios relacionados con el turismo de naturaleza. Esto se convierte en un factor crítico a

tener en cuenta, ya que estos productos sustitutos representan una competencia indirecta para Guanabito.

La presencia de alternativas en el mercado cubano puede influir en la demanda y las preferencias de los consumidores, ejerciendo así una presión sustancial sobre la posición competitiva de Guanabito. Esta diversidad de ofertas de turismo de naturaleza disponibles en el país, se encuentran a cargo, en su mayoría, por la agencia de viajes ECOTUR. Estas propuestas no solo persiguen un beneficio económico para el destino, sino que también se enfocan en crear conciencia y promover la protección activa del medio ambiente.

Este cambio de paradigma no solo responde a la necesidad imperante de proteger el entorno natural, sino que también encuentra su origen en el nuevo enfoque de las familias y viajeros, quienes buscan experiencias turísticas que les permitan disfrutar de la naturaleza de manera responsable y educativa. Además, no se puede subestimar el impacto positivo que esto puede tener en las áreas de la capital cubana, frecuentemente visitadas por familias en busca de lugares donde disfrutar del contacto con la naturaleza sin renunciar a la comodidad urbana.

En este contexto, resulta relevante orientar la gestión del turismo hacia productos que se centren en ser sustentables y sostenibles con el medio ambiente. Desde la Cumbre de Río en el año 1992, fue aprobado en Cuba, al año siguiente, el Programa Nacional de Medio Ambiente y Desarrollo (PNMAD), insertado dentro de la estrategia de desarrollo del país luego de derrumbe del modelo euro-soviético. La adecuación de este a la actividad turística lo constituye el Programa del Turismo, que exige la protección y conservación de cada área turística y la evaluación del impacto ambiental para las nuevas inversiones. Por la cantidad de proyectos y programas que de ella se derivan, se crea una importante legislación ambiental la Ley 81 de Medio Ambiente. (Hernández, 2015)

Esta Ley plantea que es función del Ministerio de Turismo, como organismo de la Administración Central del Estado, incorporar la variable ambiental en las políticas, planes, proyectos, programas y demás acciones que realice el organismo.

Además establece los principios que rigen la política ambiental y las normas básicas para regular la gestión ambiental del Estado; así como las acciones de los ciudadanos y de la sociedad en general, a fin de proteger el medio ambiente y contribuir a alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible del país.

En el caso de la Finca Guanabito Mi Hacienda se puede apreciar como se encuentra en consonancia con esta Ley debido a la responsabilidad ambiental que la entidad enarbola. Además, el artículo 8 de la misma expresa la necesidad de una agricultura sostenible y la define como un sistema de producción agropecuaria que permite obtener producciones estables de forma económicamente viable y socialmente aceptable, en armonía con el medio ambiente. Características que presenta Guanabito ya que la misma finca produce la gran parte de los alimentos que se consumen.

Asimismo, desde 2007, el sector posee una Estrategia Ambiental Sectorial que incluye un Plan de Implementación, el cual se encuentra en proceso de actualización. También permanecen en revisión para su modernización leyes de turismo rural, de naturaleza y aventura, las cuales afectarán a la finca debido a los servicios que esta ofrece. De igual forma se planifican las inversiones ambientales y las asociadas a la Tarea Vida (con la protección de los recursos naturales y la biodiversidad), a la vez que se controlan los focos contaminantes asociados al turismo (Mintur, 2022).

Análisis del microentorno:

Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

En el competitivo mundo del turismo, comprender las dinámicas del entorno en el que opera una entidad es esencial para su éxito y supervivencia a largo plazo. Uno de los enfoques más ampliamente reconocidos y utilizados para evaluar este entorno es el análisis de las cinco fuerzas de Porter en el microentorno.

Poder de negociación de los proveedores

Finca Guanabito Mi Hacienda, una instalación estatal en Cuba dedicada al turismo familiar, se abastece principalmente de proveedores estatales y en menor medida de MIPYMES. Los principales abastecedores de alimentos y bebidas para su bar-restaurante es la empresa es la Comercializadora ITH S.A y una CCA local. Sin embargo, es importante destacar que una porción de los productos alimentarios, como viandas, condimentos y algunas frutas, son producidos internamente por la propia organización.

La finca mantiene contratos a largo plazo con el Estado para el suministro de diversos productos, lo que implica una significativa dependencia de los recursos que estos proveedores estatales pueden proporcionar. Esta relación a largo plazo garantiza una cierta estabilidad en el abastecimiento, pero también significa que la entidad está atada a las condiciones y disponibilidad de los proveedores estatales.

En caso de que estos presenten carencias en productos, la finca se verá directamente afectada en su capacidad para mantener su funcionamiento de manera óptima. Un aspecto crucial de esta dependencia radica en la posible variación de precios por parte de los proveedores estatales. Si estos deciden aumentar sus tarifas, la finca se encuentra en una situación donde no tiene margen de maniobra para buscar alternativas más asequibles. Esto se traduce en un incremento directo en los costos operativos de la instalación. Como consecuencia, para mantener la viabilidad económica, la entidad se ve obligada a ajustar los precios de los servicios que ofrece, lo que puede afectar la competitividad en el mercado.

La dependencia de proveedores estatales, aunque ofrece estabilidad, plantea una limitación en la capacidad de la finca para negociar condiciones comerciales más favorables. Además de los proveedores estatales, Finca Guanabito Mi Hacienda también se abastece de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) para satisfacer una parte de sus necesidades, como chapeo, servicios de limpieza y apoyo en la cocina.

Esta inclusión de proveedores particulares otorga una mayor flexibilidad a la entidad en comparación con depender exclusivamente de proveedores estatales. La inclusión de proveedores particulares introduce competencia en el mercado de suministros. Esto puede llevar a una mayor diversidad de servicios y a la posibilidad de elegir entre una gama más amplia de opciones. Además, al tratarse de entidades más pequeñas, las MIPYMES se especializan, brindan un servicio más personalizado y establecen relaciones más cercanas con la finca.

Esto conduce a una colaboración más efectiva y a una mayor atención a las necesidades específicas. Al colaborar con MIPYMES locales, la finca contribuye al fortalecimiento de la economía regional, apoyando a emprendedores y pequeños empresarios en la comunidad. En este sentido el poder de negociación de los proveedores es alto. Esto se debe a que la entidad tiene una limitada cantidad de proveedores para elegir y está obligada a adquirir productos específicos de proveedores estatales, tal es el caso de la cerveza. La entidad tiene dificultades para buscar alternativas y obtener mejores condiciones. Por otro lado, a pesar de que la instalación cuenta con pequeñas empresas que le suministran productos específicos, su contribución es mínima en comparación con los estatales; es por ello que su influencia es menor.

Rivalidad entre los competidores existentes:

La finca Guanabito Mi Hacienda tiene definido como su segmento de demanda al turismo nacional, específicamente las familias cubanas. Es un lugar privilegiado por naturaleza y dotado del ambiente acogedor y apacible de la campiña cubana. Entre su oferta se encuentra servicios de restauración, ocio y alojamiento. Su ubicación no constituye una ventaja competitiva, sin embargo, su lejanía de la ciudad les permite a sus visitantes entrar en contacto con la naturaleza.

El atractivo principal es la diversidad paisajística del entorno rural. Cuenta con un afluente del río Guanabo, donde se encuentran varias especies de agua dulce. La flora de este sitio es muy variada, se pueden observar diferentes plantas ornamentales y frutales. Sin embargo, la entidad no posee página web, redes

sociales y tampoco está cubierto el puesto de Comercial, no obstante cuenta con clientes locales habituales y que recomiendan la instalación. A pesar de ser un lugar privilegiado de ambiente natural, no es la única entidad que ofrece servicios relacionados con la naturaleza en la provincia La Habana.

Dentro de los competidores directos se encuentran la finca Vista Hermosa, y finca "La Pinta". Mientras que como competidor indirecto se destaca la Finca El Patrón. La finca agroecológica "Vista Hermosa" está ubicada en Bacuranao, municipio Guanabacoa, tiene 67 hectáreas dedicadas a producciones agrícolas y ganaderas en un ciclo cerrado que va desde la siembra del alimento para los animales hasta la producción de alimentos artesanales y el servicio gastronómico. Ofrecen servicios de degustación de frutas de estación, recorridos guiados por todas las áreas, paseos a caballo a través de un sendero que los conduce a un Valle y mirador desde donde se aprecia el paisaje rodeado de una exuberante flora y fauna. Todos estos servicios son similares a los que se brindan en la finca "Guanabito Mi Hacienda". Al poseer diferentes formas de gestión, los precios de productos y servicios de ambas entidades varían.

En el caso de la finca "Guanabito Mi Hacienda", se abastece en su mayor parte por la normativa estatal, haciendo que los precios estén por debajo de los establecidos en "Vista Hermosa" la cual está gestionada por una MIPYME. Esta última tiene 24 formas diferentes de formación de precios basados en oferta y demanda para encubrir los gastos del presupuesto de quien la rige y no en base a los fines de una unidad presupuestada. En términos de calidad, "Vista Hermosa" ofrece mejores servicios gastronómicos.

La reputación de ambos establecimientos se puede calificar de muy buena, aunque Vista Hermosa cuenta con mejores referencias en línea. Una desventaja de la finca "Guanabito Mi Hacienda" en este aspecto es que la entidad no posee redes sociales, lo que dificulta el conocimiento sobre esta y dificulta su posicionamiento en el mercado. Esta característica hace que la estrategia de "Vista Hermosa" en redes sociales sea efectiva y dificulte el aumento de visitantes a "Guanabito Mi Hacienda".

La finca “La Pinta” está situada en Punta Brava, La Lisa: cuenta con piscina, restaurante y jardín para fiestas, cumpleaños y bodas, todas estas características también las posee la finca “Guanabito Mi Hacienda”. Dispone de un ambiente natural, un servicio de excelencia a aquellos que deseen pasar el día o una noche entre amigos y familiares. Con diversos espacios para que cada quien se relaje a su antojo, salones estilo ranchón, jardines y espejos de agua, bar con una amplia carta de bebidas, jacuzzi con hidromasaje, billar, mesa de dominó y discoteca. El local posee página web y redes sociales muy bien gestionadas, con cientos de referencias positivas, mostrando excelente calidad de servicios y productos.

Por otro lado la Finca El Patrón está ubicada en altos de Guanabo a 30 minutos de la salida del túnel de La Habana. Esta hacienda es un proyecto de ecoturismo aún en desarrollo, los cuales brindan muy buenos servicios de alojamiento, restauración y actividades como montar botes y servicio de jacuzzi. Su oferta estrella es el llamado “glamping”, esto es una forma de acampar que combina la comodidad y el lujo de un alojamiento de alta calidad con la experiencia de estar en contacto con la naturaleza. En lugar de dormir en una tienda de campaña tradicional, los glampers se alojan en tiendas de campaña equipadas con camas cómodas y muebles elegantes, esta actividad suelen combinarla con el servicio de pasadía, ofertando desde servicio estándar hasta suite. Todas estas ofertan las realizan por precios poco económicos para las familias cubanas. Toda su información y promoción la muestran a través de su propia página web y sus redes sociales, las cuales mantienen muy activas donde colaboran con emprendimientos, artistas e influencers cubanos.

Ante un análisis de los competidores existentes de la Finca Guanabito Mi Hacienda se puede presenciar que la rivalidad entre estos es medio-baja. A pesar de que existen pocas instalaciones que ofrecen servicios similares, es notable que los competidores ofrecen una amplia variedad de productos acompañados de servicios de calidad.

Amenaza de nuevos competidores:

A pesar de la rivalidad entre las fincas turísticas por la similitud en sus servicios, el capital que demanda la construcción de una finca de tal magnitud es elevado. Esto conlleva una inversión significativa en la adquisición de la propiedad, infraestructura, equipamiento y servicios básicos. También es necesario cumplir con una serie de trámites y obtener los permisos necesarios para operar, como licencias de construcción, autorizaciones medioambientales, registros sanitarios, entre otros. Esto supone, por tanto, una considerable barrera de entrada lo que dificultan el surgimiento de nuevos competidores en el mercado.

Otra de las barreras es referida a la gestión de una finca turística, pues esta requiere de conocimientos y habilidades en áreas como el turismo, la agricultura y la administración. A pesar de todas las dificultades sí es posible crear entidades similares a la finca "Guanabito Mi Hacienda". Estas, si se gestionan eficientemente pueden llegar a tener alto potencial de crecimiento debido a los pocos lugares similares en la zona y las tendencias del turismo actual, más sostenibles y alternativas.

Es por ello que se considera que la amenaza de que entren nuevos competidores a un mercado tiene una evaluación de medio-alta. Esto se debe a que a pesar de que existe una barrera sólida de entrada y procedimientos engorrosos, Cuba ofrece la posibilidad de que, cualquier ciudadano que cumpla con condiciones determinadas, es capaz de construir una pequeña o mediana empresa y esto abre una brecha de posibilidades de incorporación al mercado.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

La amenaza de productos o servicios sustitutos para Guanabito Mi Hacienda cobra relevancia, especialmente si los clientes encuentran opciones más convenientes, económicas o que satisfacen mejor sus necesidades específicas. En el ámbito turístico, la finca se enfrenta a competidores directos que ofrecen experiencias similares, como paseos a caballo, servicio de piscina, alquiler para eventos, senderos y servicios gastronómicos. Ejemplos de estos competidores son la finca "Vista Hermosa" y la finca "La Pinta", ambas ubicadas en la capital.

A pesar de las desventajas percibidas en la calidad y variedad de servicios, Guanabito Mi Hacienda destaca por su valor histórico, siendo antiguamente un ingenio y contando con un museo que narra la historia campesina cubana. Además, sus auténticas características campesinas la diferencian y le confieren un toque más original. Aunque existen competidores con ventajas en áreas como el marketing digital y la variedad de servicios, la combinación de valor histórico, autenticidad y precios asequibles de Guanabito Mi Hacienda le otorga cierta ventaja competitiva.

Gestionada por el Estado, la finca ofrece servicios similares a sus competidores a un precio más asequible, especialmente dirigido a las familias cubanas. Esta estrategia contribuye a fomentar la lealtad de los clientes, considerados prácticamente como parte de la familia por los propios trabajadores. La competencia indirecta se manifiesta a través de productos sustitutos que ofrecen servicios naturales similares a los de "Guanabito Mi Hacienda". En este sentido, diversos competidores en el mercado presentan alternativas que podrían atraer a los visitantes con propuestas similares, como experiencias rurales, ecoturismo y actividades al aire libre.

La existencia de estas opciones representa una amenaza adicional, ya que los clientes podrían optar por productos que, aunque no sean idénticos, satisfacen sus necesidades y preferencias de manera comparable. Es crucial que los gestores de "Guanabito Mi Hacienda" estén atentos a la evolución de estos productos sustitutos en el mercado y adapten estrategias que destaquen la autenticidad, el valor histórico y las características únicas que ofrecen, para mantener su posición competitiva ante esta forma de competencia indirecta. Por tanto, se puede concluir que el poder de los productos sustitutos se mantiene a un nivel medio-alto en este contexto.

Poder de negociación de los clientes.

La experiencia que ofrece la finca, con actividades como paseos a caballo, recorridos, baño en piscina, entre otros, puede ser considerada como atractivos

para las familias que buscan una experiencia rural. Sin embargo, otros competidores ofrecen servicios similares, lo que aumenta las opciones disponibles para los clientes. Esto implica que pueden cambiar fácilmente si encuentran una oferta que les parezca más atractiva en términos de precio, servicios o ubicación.

Dado que el turismo nacional en Cuba puede estar influenciado por factores económicos, como el poder adquisitivo de las familias, es posible que los precios jueguen un papel importante en la decisión de los clientes. En este contexto Guanabito se beneficia porque los servicios que oferta se mantienen a precios económicos. Por otro lado la finca Guanabito Mi Hacienda actualmente no posee presencia digital, lo que puede limitar la visibilidad y acceso a información para los clientes.

Esto puede influir en el cliente a la hora de comparar opciones y tomar decisiones basadas en lo que conocer por los distintos medios. En resumen, el poder de negociación de los clientes en este contexto puede considerarse como medio. Aunque la finca ofrece una experiencia única y tiene ventajas como precios asequibles y valor histórico, los clientes tienen opciones alternativas en la región. Además, la falta de presencia en línea puede ser un factor limitante para atraer y retener a clientes potenciales. 6.

Análisis situacional:

Matriz DAFO

Fortalezas

F1: Diversidad de recursos naturales.

F2: Elevado compromiso organizacional por parte de los trabajadores.

F3: Precios económicos por debajo de la competencia.

F4: Alto nivel de sustentabilidad y sostenibilidad.

Debilidades

D1: Ineficiente uso de las plataformas digitales.

D2: Escasa diferenciación de la oferta con respecto a la competencia.

D3: Necesidad de capacitación del personal.

D4: Dependencia del turismo nacional.

Oportunidades

O1: Tendencia al turismo de naturaleza post-pandemia.

O2: Existencia de políticas gubernamentales que favorecen el turismo sostenible.

O3: Aumento de la demanda por destinos menos concurridos.

O4: Presencia de agencia especializada en turismo de naturaleza ECOTUR.

Amenazas

A1: Existencia de una amplia gama de productos y servicios naturales.

A2: Existencia de una crisis económica en el país.

A3: Alto flujo migratorio de cubanos hacia el exterior.

A4: Posibilidad de entrada de nuevos competidores debido al Decreto-Ley 46.

Figura 1: *Matriz DAFO*

		Oportunidades				Amenazas			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
FORTALEZA	S F1	3	3	2	3	3	0	0	2
	F2	1	1	2	1	2	1	0	2
	F3	0	2	2	1	3	3	0	3
	F4	3	3	2	2	2	3	0	2
TOTAL		31				26			
DEBILIDAD	ES D1	3	3	3	2	3	3	0	3
	D2	3	3	3	2	3	0	0	3
	D3	2	2	3	2	3	2	0	3
	D4	0	0	1	2	2	3	3	2
TOTAL		34				33			

Fuente: Elaboración propia.

Al quedar la matriz en este cuadrante significa que se encuentra en una fase de reorientación. A partir de estos resultados se deben trazar las acciones necesarias para aprovechar las oportunidades y preparar a la organización contra las amenazas. Todo esto teniendo conciencia de sus debilidades y fortalezas.

Plan de acciones

Tabla 2: Plan de acciones.

Acciones.	Duración.	Recursos Necesarios.	Indicadores de éxito.
Capacitación del personal.	6 meses.	Colaboración con instituciones educativas, expertos externos.	Mejora en la satisfacción del cliente, reducción de quejas.

Diferenciación de la oferta.	4 meses.	Colaboración con campesinos para recorrido de la finca y siembra.	Incremento en el número de visitas guiadas.
Estrategias de comercialización.	3 meses.	Análisis de mercado, colaboración con agencias.	Incremento en las reservas durante temporada baja.
Creación de un programa de voluntariado.	4 meses.	Colaboración con comunidad.	Participación activa de voluntarios, mejora en operaciones.
Desarrollo de Productos Artesanales.	5 meses.	Formación en técnicas artesanales, inversión en materiales.	Lanzamiento de una línea de productos locales, incremento en ventas.
Diseño y desarrollo de un Plan de Marketing.	5 meses.	Capacitación en marketing digital.	Aumento en la retención de clientes, incremento en la lealtad de marca.
Fomento del Turismo Agroecológico.	4 meses.	Desarrollo de paquetes turísticos.	Incremento en visitantes interesados en ecoturismo, mejora en la imagen sostenible de la finca.
Organización de ferias agrícolas locales.	5 meses.	Colaboración con productores locales, infraestructura para ferias.	Aumento en la venta directa de productos agrícolas, mejora en la

			visibilidad de la finca.
Monitoreo y evaluación.	Permanente.	Herramientas de análisis, formación en evaluación de proyectos.	Informes trimestrales de progreso, ajustes oportunos.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La investigación realizada revela la necesidad urgente de implementar un conjunto de estrategias integrales que aborden tanto los desafíos internos como las oportunidades externas del entorno. A lo largo del estudio, se han identificado múltiples factores que limitan la eficiencia de la finca, tales como la escasa diferenciación de la oferta, la dependencia de proveedores estatales y la falta de presencia digital, los cuales deben ser corregidos para asegurar su viabilidad a largo plazo.

Se destaca la importancia de optimizar el uso de plataformas digitales para mejorar la visibilidad y competitividad de la finca en un mercado cada vez más digitalizado. La implementación de herramientas de marketing digital y la capacitación en estas áreas son esenciales para atraer a un público más amplio, especialmente en un contexto donde la competencia directa e indirecta es significativa.

Por otro lado la diversificación de la oferta a través de la introducción de nuevas experiencias turísticas y productos agrícolas innovadores es crucial para diferenciar a "Guanabito Mi Hacienda" de sus competidores. Esto no solo atraerá a un mayor número de visitantes, sino que también incrementará las oportunidades de ingresos y fortalecerá la resiliencia de la finca ante fluctuaciones económicas y cambios en las preferencias del consumidor.

Asimismo, la sostenibilidad se erige como un pilar fundamental para el futuro de la finca. La adopción de prácticas agroecológicas y la mejora en la gestión de recursos naturales no solo contribuirán a la conservación del entorno, sino que también posicionarán a "Guanabito Mi Hacienda" como un referente en turismo sostenible, en sintonía con las tendencias post-pandemia que privilegian el contacto responsable con la naturaleza.

Por último, la capacitación del personal permitirá a la finca operar con mayor eficiencia y ofrecer un servicio de alta calidad. Estas acciones, combinadas con un enfoque estratégico en la planificación y gestión, garantizarán que "Guanabito Mi

Hacienda" no solo supere los desafíos actuales, sino que también prospere en un entorno económico y social en constante evolución.

Referencias.

- Datosmacro. (4 de Octubre de 2023). Cuba: Economía y demografía. Obtenido de Datosmacro.com: <http://www.datosmacro.expansion.com>
- France. (2023, 2 agosto). Cuba anuncia medidas para impulsar la bancarización de la economía. France 24 <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20230802-cuba-anuncia-medidas-para-impulsar-la-bancarizaci%C3%B3n-de-la-econom%C3%ADa>
- Hernández, M. T. G. (2015, 10 junio). Retos y desafíos que enfrenta el turismo en Cuba en derecho ambiental • Gestipolis. gestipolis. <https://www.gestipolis.com/retos-desafios-enfrenta-turismo-cuba-derecho-ambiental/>
- Hidalgo, V. (2022). La economía cubana pospandemia de COVID-19. Editorial UH. https://www.uh.cu/wp-content/uploads/2023/02/La-economia-cubana-pospandemia-de-COVID-19_WEB-1_compressed.pdf .
- Mintur. (2022, 11 julio). Ministerio de Turismo apuesta por el respeto al Medio Ambiente. Recuperado 10 de noviembre de 2023, de <https://www.mintur.gob.cu/ministerio-de-turismo-apuesta-por-el-respeto-al-medio-ambiente/>
- Nationwide encounters. (s. f.). U.S. Customs and Border Protection. <https://www.cbp.gov/newsroom/stats/nationwide-encounters>
- ONEI. (2022). Anuario Estadístico de Cuba 2022. Oficina Nacional de Estadística e Información, de <https://www.onei.gob.cu/>
- Ríos Hernández, Acario. "La Agricultura En Cuba. Apuntes Históricos." *Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola*, 2015, www.redalyc.org/pdf/5862/586261426011.pdf .