**MODELO PRELIMINAR DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS CUBANOS**

# **RESUMEN**

Es premisa de los destinos, en el contexto actual, reorientar sus estrategias de gestión en correspondencia con los cambios de la demanda y teniendo en cuenta los elementos del entorno dinámico y cada vez más cambiante. En el caso de Cuba, desde la academia se ha reconocido la necesidad de reformular sus formas de actuación en aras de mejorar su posicionamiento y la competitividad como destino. Esta investigación es resultado de varios estudios llevados a cabo por estudiantes e investigadores entre los años 2021 y 2024. Los datos presentados corresponden al objetivo de diseñar un modelo para la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos cubanos, lo cual permita alinear las estrategias de gestión a la realidad inmediata de estos. Para ello, se han utilizado diferentes herramientas que han permitidito identificar modelos internacionales, variables, indicadores que describan el comportamiento del desarrollo de estos productos turísticos. Los resultados muestran una propuesta de modelo validada mediante un estudio de caso, y a partir de ello sus imprecisiones y puntos de mejora en aras de presentar al Ministerio de Turismo una propuesta más completa y atemperada a la realidad cubana.

**PALABRAS CLAVE:** DESTINOS; NIVEL DE DESARROLLO; MODELO; ESTRATEGIAS; ESTUDIO DE CASO.

# **ABSTRACT**

In the current context, it is a premise for destinations to reorient their management strategies in accordance with changes in demand and taking into account the elements of the dynamic and increasingly changing environment. In the case of Cuba, the need to reformulate its ways of acting in order to improve its positioning and competitiveness as a destination has been recognized by academia. This research is the result of several studies carried out by students and researchers between 2021 and 2024. The data presented correspond to the objective of designing a model for the evaluation of the level of development of Cuban destinations, which allows aligning management strategies with their immediate reality. To this end, different tools have been used that have allowed the identification of international models, variables, and indicators that describe the behavior of the development of these tourist products. The results show a model proposal validated through a case study, and from this, its inaccuracies and points of improvement in order to present to the Ministry of Tourism a more complete proposal that is more suited to Cuban reality.

**KEYWORDS**: DESTINATIONS; LEVEL OF DEVELOPMENT; MODEL; STRATEGIES; CASE STUDY.

# **INTRODUCCIÓN**

Con el impacto de la COVID-19 a nivel mundial, los gobiernos han buscado alternativas para lograr minimizar los efectos económicos, que han ocasionado graves impactos en sus sociedades. Es por ello que, una vez más se ha otorgado vital importancia al turismo como sector estratégico en las naciones, logrando que las actividades que engloban se conviertan en dinamizadores de sus economías y el resto de los sectores productivos y de servicios.

A partir de ello, los gobiernos han apostado por el desarrollo de investigaciones que permitan, desde la ciencia y la innovación mejorar la gestión turística en los territorios. Lo anterior es consecuencia también de la gran competencia existente a nivel internacional, donde cada vez más los viajeros experimentan cambios en sus patrones de consumo y los destinos reorientan sus estrategias para satisfacer sus necesidades. Ya lo enunciaban Dwyer & Kim (2003) y Ritchie & Crouch (2000), los cuales presentaron sus estudios la necesidad de crear e implementar modelos de gestión que aporten significativamente al crecimiento y desarrollo del turismo potenciando el enfoque competitivo de los destinos.

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

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

En el caso de Cuba, destino país que posee dentro de estructura económica al turismo como sector de desarrollo priorizado por la agenda del gobierno, y que ha transformado su quehacer en los últimos años, existen algunos referentes de estudios asociados al nivel de desarrollo de los territorios como base para la formulación de sus planes estratégicos. Resaltan dentro de ellas las propuestas de Pelegrín et al. (2018); Pelegrín et al. (2013) y Paz (2011). Elemento a destacar es que, las investigaciones anteriormente citadas no poseen un procedimiento similar en su aplicación cual ha derivado que la variedad de indicadores elegidos en los casos de estudios, difieran entre sí, lo que dificulta y distorsiona los resultados del análisis evolutivo de un destino turístico, la determinación de la fase en que se encuentra y su valoración comparativa. Además, lo anterior limita la integración de los resultados obtenidos e incluso impide a los decisores establecer pautas en común en los territorios que puedan tenerse en cuenta para la gestión integrada de los destinos en el país.

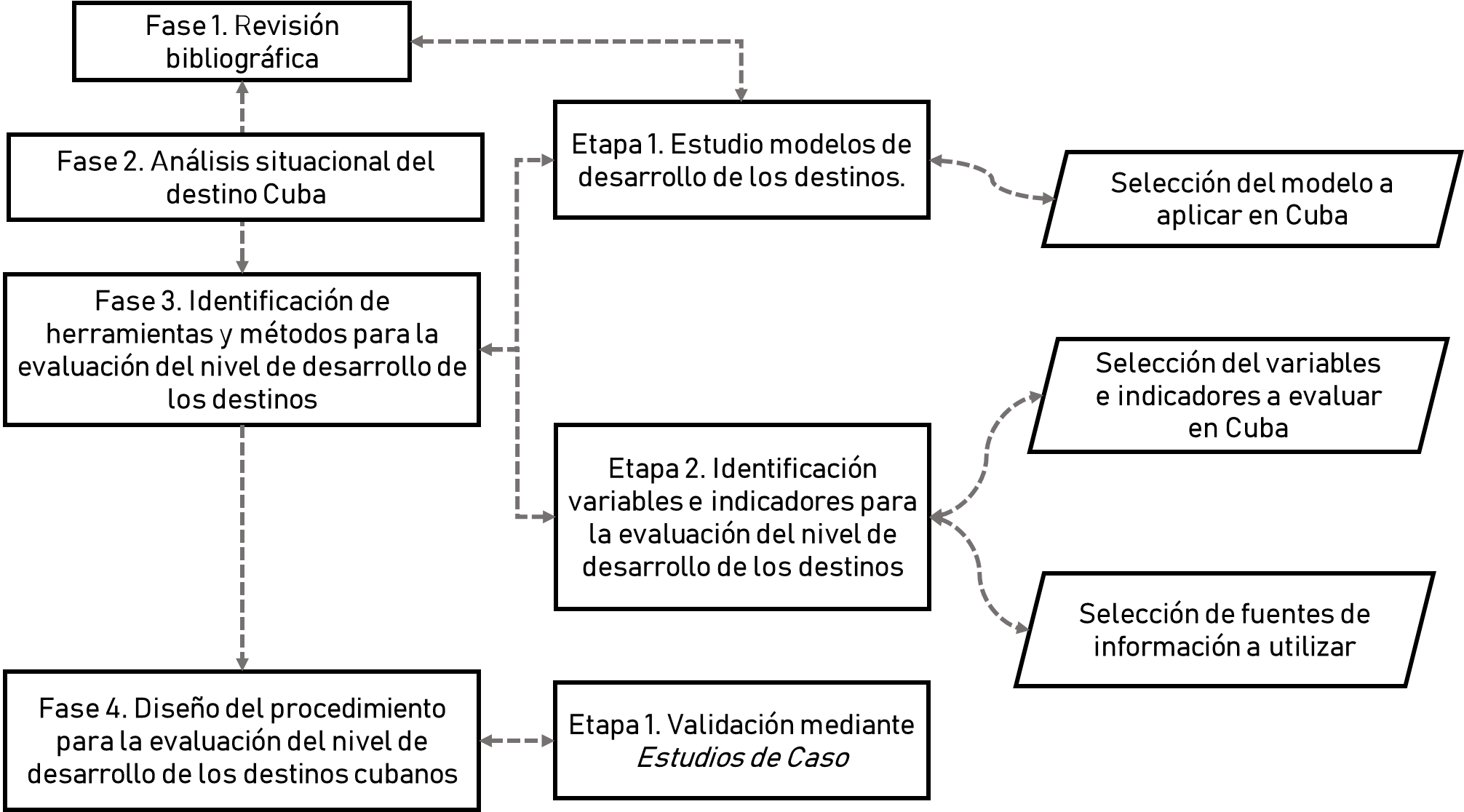
Aún los estudios del destino Cuba y los niveles de desarrollo de sus destinos específicos son insuficientes y necesarios porque, aunque se ha priorizado el desarrollo turístico en los últimos 30 años, como muestran Ayala & Hernández (2021) el turismo ha dado señales de alerta con decrecimientos en indicadores importantes como los ingresos y la desaceleración del número de visitantes de varios mercados emisores que tradicionalmente ocupaban una cuota de mercado importante

Con los elementos anteriores, y teniendo en cuenta que la competitividad de los destinos turísticos implica la organización de la actividad turística y su gestión efectiva (Gutierrez et al., 2023) ante el contexto actual, se hace necesario que Cuba cuente con un modelo que le permita evaluar el desarrollo de sus destinos, acorde a las tendencias internacionales, y que se centre en la gestión integrada, contribuyendo a la toma de decisiones basada en la ciencia y la innovación (Díaz-Canel et al., 2020), lo cual permitirá la articulación con los diferentes actores así como la evaluación y mejora de la competitividad del destino país.

Por ello se establece como objetivo general: *Diseñar un modelo de evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos*.

# **TRAYECTORIA METODOLÓGICA**

Los resultados del presente informe sintetizan análisis llevados a cabo durante cuatro años de investigación por varios docentes y estudiantes de la Licenciatura en Turismo de la Universidad de La Habana. En la Figura 1 se muestra cada una de las etapas previas desarrolladas por el equipo de investigación, las cuales constituyeron la base para la propuesta final del modelo de evaluación propuesto.



**Figura 1.** Trayectoria metodológica para el diseño del modelo de evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos.

Cada una de las fases fue desarrollada de manera tal que se combinaron diferentes herramientas y técnicas de obtención de información, las cuales se utilizaron en correspondencia con los resultados a obtener. Entre ellas se destacan:

* Revisión documental. Análisis bibliométrico
* Encuestas y entrevistas a expertos
* Grupos focales *online*
* Benchmarking
* Matriz de Evaluación de actores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)
* Análisis multicriterio TOPSIS

A partir de lo anterior, y la validación preliminar de la propuesta mediante el estudio de caso: destino La Habana, se logró mediante criterio de expertos perfeccionar y ajustar la propuesta realizada.

# **RESULTADOS**

## **Propuesta preliminar de modelo de evaluación**

La propuesta de modelo fue desarrollada por los autores a partir del conjunto de resultados de estudiantes e investigadores del Grupo de Trabajo Científico Estudiantil FTour y asociados al proyecto de investigación en los años 2021-2024, y publicados en la web por Contino et al. (2024); Márquez et al. (2024); Saldiñas & Hernández (2023); Hernández & Torres (2023). A partir de ello y en trabajo conjunto con los expertos definidos en la investigación de Márquez et al. (2024) se realizó una propuesta, la cual sería validada mediante casos de estudios en destinos seleccionados.

En la primera etapa se logró establecer la situación actual de la gestión de los destinos en Cuba, logrando identificar las principales variables que inciden en ello, las cuales se presentan en la Tabla 1.

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

|  |  |
| --- | --- |
| **Variable** | **Descripción** |
| Estudios de la demanda | proceso de entender la demanda de los consumidores hacia un producto o servicio en un mercado objetivo. |
| Poder de decisión actores | descentralización de la toma de decisiones hacia los actores implicados |
| Desarrollo de DTI | acciones desarrolladas en pos de establecer Destinos Turísticos Inteligentes |
| Uso de las tecnologías en los procesos de comercialización | nivel de aprovechamiento de las TIC en los procesos de diseño de producto, formulación de precios, canales de distribución y promoción. |
| Competitividad | acciones desarrolladas en pos de elevar la situación del destino país en el mercado |
| Sostenibilidad | Gestión sustentable del turismo mediante tres dimensiones: económica, social, medioambiental. Indicadores de dimensión. Legislación y reglamentación. Certificaciones. |
| Relación oferta-demanda | relación directa de la oferta a las necesidades insatisfechas de la demanda |
| Gestión desde el territorio | organización y planificación de la actividad turística desde el territorio |
| Calidad de servicio en la experiencia turística | Atención al visitante, servicios individuales de alta calidad. Responsabilidad de las agencias de viajes para cada componente de los paquetes de viaje que venden. |
| Información | Desarrollo y uso eficaz de sistemas de información para comprender las necesidades de los visitantes y para el desarrollo eficaz de los productos. También el control regular de la satisfacción de los visitantes y el seguimiento de los resultados del sector. |
| Planificación | Diseño de planes y estrategias para el corto, mediano y largo plazo. Evaluación de las herramientas de control. |

Posteriormente se confeccionó la versión inicial del modelo, el cual fue aplicado en el año 2023, el cual se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.** Modelo de evaluación del nivel de desarrollo de los destinos cubanos. Propuesta inicial.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Variable | Indicador | Ponderación 𝑷𝒊 | Fase 1: Crecimiento | Fase 2: Desarrollo Básico | Fase 3: Alta Coherencia D/O |
| **(0-1)** |
| 1 | Recursos y atractivos | Número de atractivos | 1 | Local/regional/nacional | Nacional/internacional | Internacional |
| 2 | Estructura de mercado | Cuota de participación: Porcentaje de llegadas recibidas por mercado emisor con respecto al total de llegadas de visitantes al destino. | 1 | Ninguno con > 60% | Ninguno con > 40 % | Ninguno con > 20% |
|
| 3 | Visitantes | Visitantes internacionales (tasa de crecimiento anual de las llegadas) | 1 | > 10% | 5≤x≤10% | < 5% |
| 4 | Estacionalidad | Llegadas de turistas al mes (distribución a lo largo del año) | 1 | >20% de llegadas mensual | 20%≥x>10,33% de llegadas mensual | 10,33%≥x≥8,33% de llegadas mensual |
| 5 | Satisfacción del cliente | Satisfacción de los visitantes al marcharse del destino (con respecto a la experiencia de forma integral y con respecto a los atractivos, instalaciones de hospedaje, infraestructura) | 0,7 | < 3,5 | 3,5≤x<4,5 | ≥4,5 |
| 6 | Alojamiento | Habitaciones físicas | 1 | 1500≤x<4500 | 4500≤x<7500 | ≥7500 |
| 7 | Instalaciones y empresas turísticas | Total de establecimientos turísticos | 1 | <100 | 100≤x<500 | ≥500 |
| 8 | Infraestructura de transporte | Densidad de la red de carreteras (autopistas, autovías, carreteras) (kilómetros de trazado por km2) | 0,699 | Baja densidad | Densidad media | Alta densidad |
| < 2 km/km² | 2≤x<5 km/km² | ≥5 km/km² |
| 9 | Diversificación de la oferta turística | Gama de productos y servicios turísticos que ofrece el destino (clasificados por tipos: alojamiento, restauración, transporte, información y guías, conferencias y reuniones) | 1 | Monoproducto | Multiproducto | Multiproducto |
| 10 | Desarrollo ente coordinador | Grado de cooperación entre los gestores del turismo | 0,583 | Estadío básico | Estadío medio | Estadío Alto |
| (1≤x<2) | (2≤x<4) | (4≤x≤5) |
| 11 | Calidad de los productos/servicios turísticos | Percepción de los turistas con respecto a la calidad de la experiencia en el destino | 1 | Baja | Media | Alta |
| (1≤x<2) | (2≤x<4) | (4≤x≤5) |
| 12 | Desarrollo de la innovación y las TIC | Desarrollo del comercio electrónico (*e-commerce*) en las instalaciones turísticas del destino | 1 | Bajo | Medio | Alto |
| (1≤x<2) | (2≤x<4) | (4≤x≤5) |
| 13 | Impactos económicos del turismo | Ingresos turísticos | 1 | 0≤x<100 000 000 cup | 100 000 000≤x<500 000 000 cup | ≥500 000 000 cup |
| 14 | Sostenibilidad | Volumen de residuos sólidos producidos por el destino (basuras). | 0,813 | Media | Alta | Muy alta |
| ≥8 000 miles de metros cúbicos | 8 000>x≥5 000 miles de metros cúbicos | >5 000 miles de metros cúbicos |
| 15 | Posicionamiento de la marca | Porcentaje de agentes turísticos claves (hoteles, restaurantes, atractivos, y otras organizaciones asociadas) que utilizan en sus actividades de marketing los elementos de la marca o imágenes complementarias | 1 | Definida y promocionada | Promocionada y reconocida | Altamente reconocida |
| <3.5 | 3.5 ≤x< 4.5 | ≥4.5 |
| 16 | Imagen del destino | Porcentaje de turistas que tienen una imagen positiva del destino | 1 | Bajo | Medio | Alto |
| <75% | 75%≤x<85% | ≥85% |
| Totales ponderados | | **-** | **-** | **14,795≤x< 24.658** | **24.658≤x<34.522** | **34.522≤x≤44.385** |

**Fuente:** Saldiñas, Hernández & Torres (2024)

El procedimiento consiste en la definición de las escalas de medición para cada indicador; algunas de estas propuestas por los propios autores del modelo, y otras definidas a partir del análisis del comportamiento histórico de los indicadores y revisión bibliográfica de la literatura científica. Dado que cada indicador puede tener diferentes unidades y escalas, estos se normalizaron a una escala común mediante estandarización para que sean comparables, con una puntuación de 1 para los valores que se encuentren en la Fase 1: Crecimiento, 2 para los de la Fase 2: Desarrollo básico y 3 para los de la Fase 3: Alta coherencia demanda-oferta.

## **Resultados prueba piloto. Caso estudio: La Habana**

Para la validación del modelo se seleccionó como primer producto turístico territorial el destino La Habana. En ello se tuvieron en cuenta diferentes factores, resultado de las investigaciones acumuladas por el equipo del trabajo y el resto de profesores de la propia Facultad de Turismo. Entre estos de se encuentran:

* Ser el destino principal del país.
* Tener mayor acceso a la fuentes de información por parte de los autores.
* Mayor disponibilidad de datos primarios y secundarios relacionados con la actividad turística.
* Necesidad de transición desde un modelo de desarrollo hotelero y unapolítica oligopólica, hacia un modelo más intensivo e inclusivo.
* Necesidad de crear estrategias de gestión, específicas y efectivas, que respondan a su situación actual como producto turístico.

Una vez definido el territorio es importante, tal y como anuncian autores internacionales que el equipo conozca las particularidades del mismo, haciéndose énfasis en las características del territorio como producto turístico territorial. Es por ello que se lograron identificar y recopilar informaciones asociadas a ello.

Con una población que supera los dos millones de habitantes, se destaca como el punto principal de atracción para los visitantes en Cuba y es uno de los productos turísticos más notables en el Caribe (Cruz & Lam, 2020). La riqueza de su pasado histórico y cultural se refleja en su variado patrimonio arquitectónico y lugares turísticos. La oferta para los visitantes es diversa, abarcando opciones de alojamiento en cadenas hoteleras tanto nacionales como internacionales.

El visitante puede encontrar en La Habana: cultura, eventos, sol y playa, salud y naturaleza; por esta razón la definición del slogan La Habana Ciudad de Encuentros. La promoción de este producto turístico mayormente se lleva a cabo a través de agencias de viajes internacionales. Por lo tanto, resulta crucial fortalecer su imagen mediante las acciones de estas y de los receptivos nacionales (Blez, 2021). En lo que respecta a la promoción en línea, no hay canales específicos para La Habana. Los canales oficiales del destino país: MINTUR, el portal CubaTravel, la Oficina Nacional de Información Turística (Infotur) y los receptivos: Havanatur, Cubanacán, Cubatur, Ecotur, Gaviota Tours, San Cristóbal y Paradiso; incluyen promoción en línea de los productos turísticos territoriales que lo componen, incluyendo La Habana (De León, 2021).

En cuanto a los elementos que inciden en la comercialización del territorio como producto turístico territorial se puede enunciar que la imagen de la marca empleada se compone de símbolos que tienen su origen en una parte particular de la ciudad, que es la entrada a la bahía. Según la Delegación Territorial del MINTUR La Habana (DTMLH, 2023) se pudo constatar que esta marca fue diseñada con el propósito de señalar a los visitantes la coexistencia de dos versiones de La Habana: una antigua y colonial, y otra más contemporánea que contrasta con la primera. Esto no solo refleja la importancia de los valores tradicionales, sino también la presencia de ideas modernas en la ciudad. Esta logra transmitir a grandes rasgos las fortalezas del producto turístico en cuestión, es una manifestación minimalista pero acertada de lo que ofrece el producto. Los elementos empleados contribuyen a la fácil evocación de la imagen con La Habana, al ser representativos del territorio.

La marca logra cumplir con requisitos para ser efectiva y atractiva para los visitantes. Posee identidad distintiva pues es diferente al resto de marcas empleadas en el destino; es autentica porque en ella se refleja lo que realmente pueden recibir los visitantes, que es la amalgama de una ciudad colonial y moderna. Esta es efectiva desde el punto de vista comunicativo, pues logra comunicar los atributos y ventajas del destino; además, posee consistencia en el tiempo pues puede ser duradera en el tiempo y capaz de resistir cambios en las tendencias y modas del marketing.

Teniendo en cuenta el análisis anterior se establece la siguiente definición del producto turístico La Habana: producto eminentemente de Ciudad, donde se realzan los valores patrimoniales, la cultura, el desarrollo científico-técnico y la educación; los eventos e incentivos, la presencia del mar y su pueblo (DTMLH, 2023).

Haciendo alusión a las zonas que lo integran, se tomó como base a propuesta de la Facultad de Turismo (2020) citada en Hernández (2023). Esta define dentro del producto turístico territorial La Habana siete zonas turísticas: Habana Vieja, Centro Habana, Vedado (en el municipio Plaza de la Revolución), Monte Barreto (en el municipio Playa), Marina Hemingway (en el municipio Playa), Playas del Este (en el municipio Habana del Este) y Sur Habana (en los municipios Boyeros y Arroyo Naranjo). De manera sintetizada se muestran algunas de las características de estas zonas en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Zonas turísticas que integran el destino La Habana.

|  |  |
| --- | --- |
| Zona turística | Características generales |
| Habana Vieja | Dentro de los límites de La Habana Vieja y sus fortificaciones se encuentran todos los elementos necesarios para expresar su Valor Universal Excepcional, incluyendo el trazado urbano de La Habana Vieja, con sus cinco grandes plazas y su conjunto armonioso de monumentos arquitectónicos y edificios populares de estilo tradicional de diferentes períodos de su historia, y su extensa red de fortificaciones. Debido al papel histórico desempeñado por la construcción de las ordenanzas durante los siglos XIX y XX, la morfología urbana y arquitectónica de la Habana Vieja se ha mantenido prácticamente sin cambios.  El Centro Histórico, de 214 ha, y sus fortificaciones, son de tamaño suficiente para garantizar adecuadamente la representación completa de las características y los procesos que transmiten la importancia del bien. La Habana Vieja y sus fortificaciones no sufren de efectos adversos del desarrollo, aunque gran parte de tejido edificado de la Habana Vieja se encuentra en mal estado debido a la desintegración, la negligencia crónica y los elementos naturales. |
| Centro Habana | Coincide con el municipio, es el más poblado de la ciudad y pulsa con una actividad económica vibrante. Algunos de los elementos más emblemáticos de la urbe están situados aquí, tales como el Paseo del Prado, el Capitolio Nacional y una parte importante del Malecón, entre otros. Los intereses turísticos se focalizan precisamente en estas localidades o en sus inmediaciones, es decir, en la zona del Malecón y en el área colindante con el Paseo del Prado que se conecta con La Habana Vieja. Esta zona alberga numerosas estructuras de valor histórico y arquitectónico, algunas de gran envergadura, junto con hoteles de alta categoría y museos de relevancia nacional |
| Vedado | Es el epicentro fundamental de la vida cultural de la ciudad. Habana. En ella se sitúan la mayor parte de los restaurantes, bares y establecimientos que brindan un destacado entorno nocturno para disfrutar de fiestas, gastronomía y música. Es un área que alberga una gran riqueza en términos de valores históricos, culturales, urbanos y arquitectónicos, además de contar con numerosos lugares de entretenimiento, lo que lleva a un mayor desarrollo del turismo cultural.  Además, una parte sustancial de los hoteles más prominentes de la capital está ubicada aquí. La mayoría de estos establecimientos son restaurantes independientes. De estos, cinco están bajo la administración de la empresa extrahotelera Palmares S.A., y un 84,7 % están gestionados por actores del sector no estatal. Además, es destacable la marcada presencia de la auténtica cocina local, representada en un 52,1 % de estos lugares. |
| Monte Barreto | Se encuentra en el municipio Playa y se extiende desde Quinta Avenida hasta la Marina Hemingway. Esta zona es especialmente dedicada al Turismo de Negocios y Convenciones. Destaca por ser el centro de numerosas embajadas, representaciones comerciales, compañías extranjeras, centros médicos; así como el hogar del Palacio de las Convenciones, el mayor centro de eventos del país; el mayor teatro de la capital, el Karl Marx; y el pabellón de exposiciones PABEXPO.  Cuenta con diversidad de hoteles de alta gama y de diseño innovador. Por otro lado, también se encuentran establecimientos nocturnos reconocidos tanto a nivel nacional como internacional, como La Casa de la Música de Miramar, Le Select y La Maison, esta última famosa por ser un ícono de la moda en Cuba. |
| Marina Hemingway | En esta zona se encuentra ubicado el principal puerto deportivo en Cuba, situado a apenas 20 minutos de La Habana Vieja. Constituye un fascinante producto turístico, ofreciendo una amplia gama de entretenimientos y una selección de restaurantes que permiten degustar la deliciosa cocina tradicional. Además, la presencia de impresionantes embarcaciones amarradas en el puerto añade un toque especial a esta marina, convirtiéndola en el sitio ideal para pasar una jornada sumamente interesante.  Además, la marina es anfitriona de numerosos eventos internacionales, siendo el Torneo Internacional de Pesca de Aguja Ernest Hemingway el más destacado. Este torneo se celebra anualmente durante el mes de mayo desde su fundación oficial en 1950, convirtiéndose en uno de los torneos de pesca más antiguos y reconocidos a nivel global. |
| Playas del Este | Ubicada en la parte este de la ciudad, a una distancia de aproximadamente 15 km del centro, esta zona dispone de playas atractivas para el turismo y proporciona instalaciones tanto para actividades deportivas acuáticas como terrestres. Se trata de un entorno natural de gran excelencia y una variedad paisajística destacada, gracias a elementos como las playas de arena fina, los ríos con sus cañones, los lechos marinos y zonas designadas como áreas protegidas.  Dentro de esta zona costera, hay diversas opciones de alojamiento disponibles, que incluyen hoteles, apartahoteles, villas y casas, tanto administradas por entidades estatales como de propiedad privada. |
| Sur Habana (en los municipios Boyeros y Arroyo Naranjo) | Esta zona se distingue de otras partes de La Habana por sus amplias áreas naturales sin urbanizar, donde se aprecia una rica diversidad de flora y fauna en parques destinados a su conservación. Además, es común el desarrollo de actividades agropecuarias, pecuarias y ganaderas, que son actividades económicas fundamentales. Ofrece un entorno propicio para actividades al aire libre y en contacto con la naturaleza, incluyendo diversas modalidades turísticas como el turismo de naturaleza, ecoturismo y turismo de aventura.  Los principales atractivos incluyen los parques en los alrededores, como el Zoológico Nacional y el Jardín Botánico, que son lugares especiales para aquellos que disfrutan de la flora y la fauna. Otros atractivos importantes son el Parque Lenin, el complejo recreativo más grande de la ciudad, y ExpoCuba.  En esta zona, también se localiza el Aeropuerto Internacional "José Martí", el de mayor relevancia en la nación. Adicionalmente, se encuentra el Club de Golf de La Habana, uno de los clubes más antiguos del país con más de seis décadas de existencia. Desde una perspectiva religiosa, se llevan a cabo peregrinaciones desde varios puntos de la ciudad hasta el santuario de San Lázaro en el Rincón. |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Clausell & Abreu (2022); Toussaint (2022); de León (2021); Blez (2021); Hernández (2021); Fundora, (2021).

Entonces a partir de ello, y de la aplicación de las diferentes herramientas y técnicas de obtención de la información aplicadas por los autores, se obtuvo una descripción de cada indicador propuesto y con ello el valor del índice del nivel de desarrollo del destino. Saldiña (2023) lo sintetiza y presenta tal y como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Resultados del cálculo de los indicadores asociados al nivel de desarrollo del destino La Habana.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| INDICADORES | PONDERACIÓN (𝑷𝒊)  (0-1) | VALOR EN LA HABANA | INDICADOR NORMALIZADO () | INDICADOR PONDERADO  (𝑷𝒊 x ) |
| Número de atractivos | 1 | Nacional/ internacional | 2 | 2 |
| Cuota de participación | 1 | Ninguno con > 40 % | 2 | 2 |
| Visitantes internacionales (tasa de crecimiento anual de las llegadas) | 1 | < 5% | 3 | 3 |
| Llegadas de turistas al mes (distribución a lo largo del año) | 1 | 20%≥x>10,33% de llegadas mensual | 2 | 2 |
| Satisfacción de los visitantes al marcharse del destino | 0.7 | < 3,5 | 1 | 0.7 |
| Habitaciones físicas | 1 | ≥7500 | 3 | 3 |
| Total de establecimientos turísticos | 1 | 100≤x<500 | 2 | 2 |
| Densidad de la red de carretera | 0,699 | 2≤x<5 km/km² | 2 | 1,398 |
| Gama de productos y servicios turísticos que ofrece el destino | 1 | Multiproducto | 2 | 2 |
| Grado de cooperación entre los gestores del turismo | 0,583 | 2≤x<4 | 2 | 1,166 |
| Percepción de los turistas con respecto a la calidad de la experiencia en el destino | 1 | 2≤x<4 | 2 | 2 |
| Desarrollo del comercio electrónico (e-commerce) en las instalaciones turísticas del destino | 1 | 2≤x<4 | 2 | 2 |
| Ingresos turísticos | 1 | 0≤x<100 000 000 cup | 1 | 1 |
| Volumen de residuos sólidos producidos por el destino (basuras). | 0,813 | 8 000>x≥5 000 miles de metros cúbicos | 2 | 1,626 |
| Porcentaje de agentes turísticos claves que utilizan en sus actividades de marketing los elementos de la marca o imágenes complementarias | 1 | < 3,5 | 1 | 1 |
| Porcentaje de turistas que tienen una imagen positiva del destino | 1 | <75% | 1 | 1 |
| *Índice nivel de desarrollo del destino* | - | - | - | ***27.89*** |

**Fuente:**Saldiña (2023)

A partir de la evaluación realizada de cada indicador y en correspondencia con el valor final se determina que La Habana se encuentra en la Fase 2: Desarrollo básico, atendiendo a su nivel de desarrollo.

## **Modificaciones a la propuesta**

Primeramente, es importante señalar que, durante el procesamiento de la información asociada a la evaluación del nivel de desarrollo del producto turístico territorial La Habana, se encontraron incongruencias en la gestión de la información en el destino. Para facilitar la mejora del estudio de los niveles de desarrollo de los destinos a nivel de país se señalan un conjunto de elementos que aún no han sido corregidos:

* A partir de la propuesta de Márquez et al. (2024) existen indicadores que, si bien fueron ponderados por los expertos como los que mejor describen el nivel de desarrollo de los destinos, estos no pudieron cuantificarse con la información actual o las herramientas diseñadas:
* Número (o porcentaje) de negocios turísticos y servicios de apoyo de un “agrupamiento”. La ONEI no recopila la información de los negocios que son específicamente turísticos, lo que impide el cálculo del porcentaje con relación al total.
* Contribución del turismo al PIB. No se recopila o no está disponible el PIB de La Habana, que permita calcular a partir de los aportes del turismo su contribución a este.
* Consumo per cápita de energía de todas las fuentes (general y por sector turístico, y por persona-día). Si bien el CITMA recopila la información de consumo de energía esta no se clasifica por sectores de la economía.
* Agua utilizada: volumen total consumido y litros por turista y día. No se recopila esta información por ninguno de los actores vinculados a la gestión (directa o indirectamente) de información para el turismo.
* Turistas físicos totales (turismo interno). La información recopilada por la ONEI incluye solo a aquellos nacionales que se alojan en establecimientos estatales en los cuales se recopila esta información, es decir, no se tienen en cuanta a los que lo hacen en alojamientos no estatales.
* No existencia de un Órgano Gestor de Destinos, el cual se encargue de llevar a cabo la integración de actores y componentes en el destino.
* Disponibilidad de tiempo de intercambio con los expertos en la temática para el desarrollo de herramientas de construcción y consenso colectivo.
* Nivel de preparación en temas del turismo de los principales actores de la actividad en el territorio.

Igualmente, los resultados presentados ante el tribunal de defensa del ejercicio de culminación de estudios, integrado por tres Doctores en Ciencias y un Máster en Gestión turística, todos vinculados a la gestión de los destinos, señalaron la pertinencia de los resultados alcanzados. Sin embargo, se identificó la ausencia de un indicador asociado a uno de los actores más importantes del destino: la comunidad local.

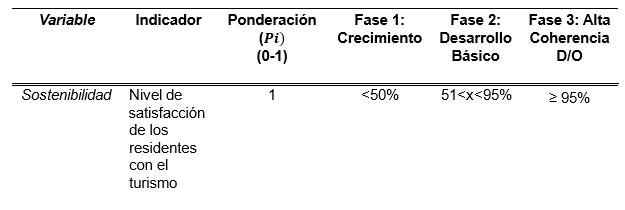
A partir de ello, y resarciendo los resultados de Márquez et al. (2024) se realizó un estudio bibliográfico determinando y validando mediante criterio de expertos añadir a una de las variables existentes un nuevo indicador, tal y como se presenta a continuación en la Tabla 5:

**Tabla 5.** Indicador a incluir en el modelo de evaluación

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variable | Indicador | Ponderación 𝑷𝒊 | Fase 1:  Crecimiento | Fase 2: Desarrollo  Básico | Fase 3: Alta Coherencia D/O |
| **(0-1)** |
| Sostenibilidad | Nivel de satisfacción de los residentes con el turismo. | 1 | < 50% | 51< x > 95% | ≥95% |

Por lo anterior se modificó la escala general para la evaluación del índice del nivel de desarrollo y por ende la fase de estadío del destino, quedando la propuesta tal y como se presenta en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Indicador incluido en el modelo de evaluación

****

A partir del trabajo consensuado con los expertos y el estudio de los referentes internacionales, se determina la modificación de los intervalos definidos como parte del procedimiento empleado, quedando conformadas las siguientes escalas:

* + *Fase 1: Crecimiento*: 15.795≤ x < 26.462
  + *Fase 2: Desarrollo Básico*: 26.462≤ x <37.128
  + *Fase 3: Alta Coherencia D/O*: 37.128≤ x ≤47.385

**CONCLUSIONES**

El desarrollo de esta investigación, en conjunto con las que le anteceden permiten a los autores alertar a los gestores de la actividad turística a nivel de país sobre elementos importantes asociados a la información relativa a la actividad, la cual posee incidencia directa en el proceso de toma de decisiones a los diferentes niveles. Es de suma importancia actuar en consecuencia y lograr que desde la academia se contribuya al proceso de obtención y procesamiento de la información turística, además de lograr que los indicadores y sus medidores se correspondan con los evaluados a nivel internacional.

El modelo propuesto se basa en un estudio realizado a partir del estudio de referentes internacionales, los cuales son contextualizados a las particularidades del destino Cuba, tal y como señalan los expertos en especialistas en el tema. Los procesos de consulta a expertos, foros de intercambio, presentación de resultados ante la comunidad académica y ante los propios actores locales son elementos que confirman la utilidad, importancia y pertinencia de la propuesta realizada.

Si bien la versión inicial del modelo fue validada mediante un estudio de caso, es de suma importancia que la investigación se desarrolle en otros destinos del país, incluyendo las modificaciones necesarias y contando además con la opinión de los expertos y actores territoriales, lo cual permitirá definir en el corto plazo el modelo definitivo a utilizar y por ende lograr redireccionar la gestión turística desde los territorios.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Ayala, H., & Hernández, Y. (2021). Memoria de llegada e ingresos por turismo en Cuba en el lustro 2015-2019. *Revista Científica ECOCIENCIA*, *8*(1), 65-84. https://doi.org/10.21855/ecociencia.81.436

Blez, K. (2021). *Diseño de la excursión “Habana: naturaleza, cultura y tradición” para los españoles que viajan con el TTOO W2M.* [Tesis de Grado]. Universidad de La Habana.

Delegación Territorial del MINTUR La Habana. (2023). Entrevistas. [Información brindada para el desarrollo del estudio]. Ministerio de Turismo de la República de Cuba.

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

Contino, D., Hernández, Y., & Martín, R. (2024). Modelos de evaluación del nivel de desarrollo de los destinos. Recomendaciones para el destino Cuba. *Revista San Gregorio*, *1*(57), 149–169. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i57.2413

Cruz, N., & Lam, Y. E. (2020). Havana, Potentialities for Cultural Tourism Development. *Estudios y perspectivas en turismo*, *29*(4), 1197-1214. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1851- 17322020000401197&lng=es&tlng=en

De León, R. (2021). *Caracterización de la imagen inducida de La Habana como destino turístico inclusivo en los canales de promoción online oficiales.* [Tesis de Grado]. Universidad de La Habana.

Díaz-Canel, M., Núñez, J., & Torres, C. (2020). Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: Un camino hacia los sistemas alimentarios locales. *Cooperativismo y Desarrollo, 8*(3), 367-387. https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/372

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, *6*(5), 369-414. https://doi.org/10.1080/13683500308667962

Fundora, Sh. (2021). *Retos y oportunidades del destino La Habana para el turismo de golf.* [Tesis de Grado]. Universidad de La Habana.

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

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

Hernández, Y. & Torres, L. (2023). *Pautas para la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos*. https://observatorio.anec.cu/details?id=6463c2b16f6ddce6e93296e6&type=mate rials&from=%2Fsearch

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

Márquez, I., Hernández, Y., & Torres, L. (2024). Variables e indicadores para la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos. *Turismo y Sociedad*, Vol. *XXXV.* <https://doi.org/10.18601/01207555.n35.16>.

Paz, R. (2011). *Análisis del ciclo de vida del destino turístico Holguín* [Tesis de pregrado]. Universidad de Holguín.

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

Pelegrín, L., Sabín, R., & Martínez, O. (2018). El ciclo de vida del producto turístico. Trinidad de Cuba como caso de estudio. *Rehuso*, *3*(2), 1-12. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1370/1247>

Pelegrín, N., Naranjo, M. R., Escobar, A., & Achan, Y. (2013). *El ciclo de vida del producto turístico ciudad de Trinidad.* Escuela de Hotelería y Turismo FORMATUR, Sancti Spíritus.

Ritchie, J., & Crouch, G. I. (2000). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. *Tourism Management*, *21*(1), 1-7.

Rodríguez, G. (2016). *Determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y de los factores influyentes en su estrategia de crecimiento* [Tesis de pregrado]. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.

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

Saldiña, B. & Hernández, Y. (2023). *Propuesta de técnicas y herramientas para la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos*. VI Convención Internacional de Estudios Turísticos, CIETCUBA 2023. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

Saldiña, B., Hernández, Y. & Torres, L. (2023). *Evaluación del nivel de desarrollo del producto turístico territorial La Habana.* [Informe de Investigación]. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

Toussaint, F. (2022). Hemingway à La Havane : entre mise en scène de l’émotion et évocation d’une présence. *Itinéraires. Littérature, textes, cultures*, (2022-1). <https://journals.openedition.org/itineraires/12344>