

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DEL PRODUCTO TURÍSTICO TERRITORIAL LA HABANA. EVALUATION OF THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF THE TERRITORIAL TOURISM PRODUCT HAVANA

YOAN HERNÁNDEZ FLORES¹.

Facultad de Turismo; Universidad de La Habana.

BISMARIO SALDINA SILVERA².

Colegio de San Luis A.C.

LISANDRA TORRES HECHAVARRÍA³.

Facultad de Turismo; Universidad de La Habana.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto de estudio al destino La Habana (Cuba), pues a pesar de ser el principal destino del país, se ha reconocido la necesidad del diseño de estrategias que permitan obtener mejores resultados y por ende posicionarse a nivel internacional. El objetivo fue evaluar el nivel de desarrollo de este producto turístico territorial. La metodología estuvo compuesta por tres etapas, en las cuales se emplearon métodos teóricos y empíricos, así como diferentes técnicas e instrumentos: criterio de expertos, revisión bibliográfica, entrevistas y encuestas. Entre los principales resultados se encuentra la actualización de la caracterización del destino a partir de las bases teóricas presentadas. Se logró la caracterización de 16 variables que en su conjunto permitieron establecer un índice global para definir el nivel de desarrollo del destino como producto turístico territorial a partir de las modificaciones al Modelo Trifásico de Desarrollo.

Palabras clave: destino; producto turístico; La Habana; desarrollo; índice.

ABSTRACT

This research has as its object of study the destination Havana (Cuba), because despite being the main destination in the country, the need to design strategies that allow obtaining better results and therefore positioning itself internationally has been recognized. The objective was to evaluate the level of development of this territorial

Fecha de Recepción: 11 de febrero de 2024 Fecha de Aceptación: 17 de diciembre de 2024

¹ Máster en Gestión Turística. Profesor Auxiliar Facultad de Turismo; Universidad de La Habana. yoan961122@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-1935-2594>

² Licenciado en Turismo. Estudiante Maestría en Asuntos Políticos y Políticas Públicas. Colegio de San Luis A.C. bismario.saldina@colsan.edu.mx <http://orcid.org/0000-0003-4445-236X>

³ Doctora en Ciencias Económicas. Decana. Facultad de Turismo; Universidad de La Habana. lisandra_torres@ftur.uh.cu <https://orcid.org/0000-0001-5317-1784>

tourism product. The methodology was composed of three stages, in which theoretical and empirical methods were used, as well as different techniques and instruments: expert judgment, bibliographic review, interviews and surveys. Among the main results is the updating of the characterization of the destination based on the theoretical bases presented. The characterization of 16 variables was achieved, which together allowed establishing a global index to define the level of development of the destination as a territorial tourism product based on the modifications to the Three-Phase Development Model.

Keywords: destination; tourist product; Havana; development; index.

1. INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los sectores que más impulsa la economía mundial, siendo el de mayores ritmos de crecimiento universal y uno de los fenómenos socioeconómicos más significativos de los últimos tiempos (Vega et al., 2019). Sin embargo, la enfermedad por coronavirus (COVID-19) ha provocado una crisis mundial sin precedentes, donde el turismo ha sido uno de los rubros más afectados [Bulchand-Gidumal, 2022; Organización Mundial del Turismo (OMT), 2022], lo que ha establecido nuevos retos a los destinos.

En este nuevo escenario los destinos turísticos han puesto en marcha estrategias de recuperación para captar a los visitantes que comienzan a retomar sus prácticas turísticas (Seabra & Bhatt, 2022). Estas estrategias adaptadas a las nuevas necesidades generan un incremento de la capacidad de elección de los visitantes entre muchas opciones de viaje, lo que se traduce en mayor competencia. Si a ello se suman que en el sector se abrirá el camino hacia una nueva economía del turismo, caracterizada por la reinención de los modos de hacer de los diferentes gestores, así como de los gustos y preferencias de la demanda (Hernández et al., 2021); se vuelve imprescindible profundizar en el análisis de los factores explicativos de la competitividad de destinos que permitan respaldar mejor las actividades de planificación y gestión turística a fin de mantener y mejorar la competitividad local y satisfacer a los clientes de manera rentable.

Para una mayor comprensión de la competitividad de los destinos se debe partir del análisis de su definición. En este sentido, el término destino turístico es uno de los más utilizados en el turismo, sin embargo, en la literatura científica se pueden encontrar a lo largo de los años diferentes definiciones, asociadas a su vez a distintos enfoques, generando discusiones en el ámbito académico. A partir de ello, se reconoce que, en los destinos turísticos, interaccionan diversas estructuras empresariales e institucionales que hacen de los mismos un sujeto complejo.

Por tales motivos es menester la adecuada gestión de los destinos turísticos partiendo de las particularidades del entramado de

relaciones complejas que se establecen en su interior y del nivel de desarrollo como producto turístico (Hernández et al., 2024). En este sentido Rodríguez & Martínez (2022) afirman que la gestión de destinos reviste gran importancia, pues son el conjunto de decisiones y acciones que posibilitan la organización y el modo de actuación adecuado en los destinos teniendo en cuenta sus características peculiares, para lo cual se deben formular herramientas que permitan evaluar su evolución y desarrollo.

En el caso de Cuba, los resultados de la investigación de Contino et al., (2024) arrojaron que el modelo que más se ajusta a las características de la actividad turística es el Modelo Trifásico de Desarrollo, el cual constituye una alternativa de estudio del desarrollo de destinos turísticos con fomento activo y multipromotores, integrado por tres fases: crecimiento, desarrollo básico y alta coherencia demanda-oferta. Sin embargo, en Cuba no se gestiona el sector bajo este enfoque u otro modelo que responda a la realidad del destino. Es por ello por lo que, la investigación de Contino et al., (2024), tuvo en cuenta un análisis de las características de la actividad turística cubana y el estudio bibliométrico sobre los modelos que permiten evaluar el nivel de desarrollo de los destinos turísticos.

A este tenor, si bien en el país se pondera la importancia y necesidad del estudio del nivel de desarrollo de los destinos turísticos, son exiguas las investigaciones relacionadas con el tema y se hace necesaria la propuesta de soluciones que permitan al sector perfeccionar su gestión. Específicamente en el producto turístico territorial La Habana, donde se ha concentrado el desarrollo turístico principal del destino Cuba y uno de los más reconocidos en el Caribe (Salinas et al., 2019), no se han realizado investigaciones basadas en criterios comunes con el resto de productos turísticos territoriales del país en aras de definir su nivel actual de desarrollo (Contino et al., 2024; Hernández & Torres, 2023), lo que influye negativamente en la definición de estrategias de gestión específicas para su nivel de desarrollo.

Como resultado de la ausencia de estos estudios y sus consecuentes estrategias los resultados de la gestión muestran incongruencias importantes señalas a nivel nacional. En este destino, como en el resto de los productos turísticos territoriales del destino Cuba, se demanda realizar una transición desde un modelo de desarrollo hotelero y una política oligopólica, hacia un modelo más intensivo e inclusivo. Esto implica poner énfasis en una política que se adapte a la diversificación de la oferta de acuerdo con las nuevas demandas. Además, el resultado de diferentes investigaciones (Espinosa et al. 2019; Clausell & Abreu, 2022; Sánchez et al., 2023; Bulnes, 2023) aseveran que el producto turístico territorial, objeto de estudio, posee grandes

potencialidades para el desarrollo de ofertas turísticas culturales, de compras y de salud, entre otros.

Con ello se requiere evaluar el estado de sus recursos, atractivos y la gestión del destino; los que determinan su nivel de desarrollo como producto turístico y a partir del cual se puede crear estrategias de gestión, específicas y efectivas, que respondan a su situación actual como producto turístico. Es por ello por lo que la presente investigación tiene como objetivo: evaluar el nivel de desarrollo del producto turístico territorial La Habana a partir de la adaptación al Modelo Trifásico de Desarrollo al contexto actual.

2. TRAYECTORIA METODOLÓGICA

Para el desarrollo del estudio se tomaron como bases las investigaciones de Contino et al., (2024), Márquez et al., (2024) y Hernández & Torres (2023). Los autores anteriormente citados establecen que hay una carencia, en los estudios internacionales y, dentro del territorio, de un procedimiento para la evaluación del nivel de desarrollo, capaz de integrar de manera sistémica todos los elementos, variables e indicadores que inciden en la gestión de un destino como producto turístico territorial. Mediante una decantación de más de 250 artículos y la identificación de los estudios más completos realizan la propuesta final del procedimiento a emplear. A partir de lo anterior, en la Tabla 1 se muestra el procedimiento de la presente investigación.

Tabla 1.

Trayectoria metodológica de la investigación

Etapas	Métodos, herramientas y técnicas
<i>Etapas</i> 1: Identificación de fuentes de información en el destino	Encuestas Análisis documental Entrevistas
<i>Etapas</i> 2: Análisis de variables e indicadores propuestos	Encuesta Entrevista Análisis y síntesis
<i>Etapas</i> 3: Identificación nivel de desarrollo del producto turístico territorial	Inducción–Deducción Análisis y síntesis

Fuente: Elaboración propia.

En la primera etapa, se identificaron las fuentes de información, así como las herramientas que permitirán a los autores cuantificar las variables e indicadores asociadas al nivel de desarrollo de los destinos. Es importante señalar que, para los efectos de la presente investigación, y en correspondencia con los resultados parciales presentados por el *PS256LH-001-002*:

Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano [perteneciente al Ministerio de Turismo de la República de Cuba (MINTUR)], se definieron un total de 16 variables con sus respectivos indicadores (Márquez et al., 2024). Para la identificación de las fuentes de información se recurrió al análisis de las estadísticas y organismos responsables del procesamiento de los datos asociados. Es por lo que, a partir de las limitantes en la generación de la información y las sugerencias de Márquez et al., (2024), se procedió al diseño de herramientas para la cuantificación de los datos. Las fuentes incluyeron a los gestores de información para el turismo en el destino y como complemento se empleó una entrevista a actores turísticos y una encuesta de satisfacción a visitantes internacionales.

Para la entrevista a actores se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia a partir de las organizaciones existentes en el territorio de La Habana. Estas representan un grupo de hoteles, sucursales e instituciones académico-investigativas que lideran los temas de gestión turística territorial, así como el sector no estatal. En el caso de la encuesta de satisfacción a visitantes internacionales se realizó un muestreo aleatorio simple para el cual se empleó la fórmula que se presenta en la Figura 1.

Figura 1.

Ecuación para muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

n – tamaño de muestra, número de cuestionarios aplicados
 K – constante del nivel de confianza
 $p=q$ – representan la probabilidad de que una característica de la población prevalezca
 N – tamaño de la población
 e – margen de error esperado

Fuente: Zylberberg (2016) citado en Roque et al. (2020).

Los parámetros utilizados para la investigación fueron:

- Nivel de confianza del 95% y para el cálculo se usa su K que es 1.96.
- $p=q=0.5$ porque no hay ninguna característica conocida que prevalezca.
- $N= 804\ 258$ visitantes
- Margen de error (e) utilizado fue del 5.086%.

Mediante la aplicación del muestreo aleatorio simple se obtienen, como muestra representativa para la aplicación del

instrumento, a 372 visitantes. Posteriormente, se sintetizaron los datos obtenidos a partir del análisis de la información recopilada de estas fuentes de obtención de información propuestas para cada variable e indicador seleccionado.

Para resumir la información recopilada se emplearon técnicas estadísticas que permitieron analizar los datos. Se calculó la media de llegadas recibidas por mercado emisor al destino La Habana entre los años 2016 y 2020. Para la variable visitantes se calculó la tasa de crecimiento anual a partir de la información del número de arribos al producto turístico territorial. Además, se realizó el cálculo de la media de los arribos de turistas al mes en el año 2019 para conocer el comportamiento de la variable estacionalidad.

En las variables satisfacción del cliente y calidad de los productos/servicios turísticos, se realizó el cálculo de la media de las calificaciones aportadas por los clientes en una escala de 1 a 5; donde 1 es Poco satisfecho y 5 Muy satisfecho. También se calculó la desviación estándar de la media para conocer la variabilidad de las respuestas.

Con relación a la variable desarrollo ente coordinador, se analizó la media de las calificaciones de los actores turísticos entrevistados en una escala de 1 a 5; donde 1 es un grado de cooperación entre estos muy bajo y 5 es un grado muy alto. Por otra parte, el cálculo de la moda y mediana permitió un análisis de la inclinación de las respuestas. Igualmente, en la variable desarrollo de la innovación y las TIC se analizaron los datos a partir del cálculo de la media de la evaluación de la implementación del comercio electrónico por parte de las entidades entrevistadas, en una escala de 1 a 5; donde 1 es una baja implementación del *e-commerce* en el destino y 5 una alta implementación.

Por otra parte, para analizar la variable posicionamiento de la marca se realizó el cálculo de la media de las calificaciones sobre el empleo de elementos de la marca en las actividades de marketing por los actores turísticos entrevistados, a partir de una escala de 1 a 5; donde 1 es empleo poco frecuente de la marca del destino y 5 es empleo muy frecuente de la marca.

Por último, para analizar la imagen del destino se calculó la media de las calificaciones de los visitantes sobre cómo describen la imagen del destino en una escala de 1 a 5; donde 1 es muy positiva y 5 es muy negativa.

Es importante señalar que, a partir del estudio de las propuestas metodológicas presentadas por Isaksson et al., (2023); World Economic Forum (2022) y Silva & Cândido (2016), para la construcción de índices que describen el nivel de desarrollo de los destinos turísticos, Hernández & Torres (2023) realizan una propuesta de un índice global que describe el nivel de desarrollo de los productos turísticos territoriales del destino Cuba. 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 determinadas 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.

Para estos se empleó un valor ponderado basado en su importancia relativa en función de cuanto describen el nivel de desarrollo de los productos turísticos territoriales cubanos a partir del método de análisis de decisión multicriterio TOPSIS (*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*) (Márquez et al., 2024).

Los indicadores normalizados y ponderados se combinan para formar un índice global. Esto puede hacerse mediante una suma ponderada del valor de cada indicador.

La sumatoria se realiza desde $i=1$ hasta $i=16$, lo que significa que se suman los productos de los 16 indicadores y sus respectivas ponderaciones.

$$\text{Índice} = \sum_{i=1}^{16} \text{Indicador normalizado } (i) \times P_i$$

- Indicador normalizado (i) - valor del i -ésimo indicador
- P_i - ponderación del i -ésimo indicador

Es menester indicar que, para la recopilación de la información asociada a algunas variables e indicadores, se consideraron como expertos para la investigación los definidos por el MINTUR para evaluar los proyectos de investigación dentro de su Programa Sectorial, así como aquellos que resultaron obtener un coeficiente de competencia del listado preliminar de 20 expertos los cuales debían: tener entre 5 y 10 años de experiencia en la actividad turística, poseer dominio de elementos de gestión de destinos turísticos y conocer las características del turismo en el destino La Habana. Estos expertos poseen el grado científico de Doctores en Ciencias Económicas, Ciencias Forestales, Ciencias Geográficas, Ciencias Matemáticas y Másteres en Gestión Turística, pertenecientes a la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas, Centro de Estudios de la Economía Cubana y el Ministerio de Turismo.

El estudio se realiza además con el fin de validar el procedimiento diseñado. Para ello los datos utilizados y

disponibles a nivel de país, en el momento del trabajo de campo, se encuentran entre los años 2020- 2023. Se reconoce por los investigadores que, posterior durante el 2024, la actividad turística no ha sido favorable, pues ha estado influenciada por la crisis económica internacional y nacional por la cual atraviesa Cuba. Estos resultados obtenidos podrán utilizarse como puntos de comparación entre el nivel de desarrollo del destino en diferentes lapsos de tiempos.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. Recursos y atractivos

Los resultados de las entrevistas realizadas a la Delegación Territorial del MINTUR de La Habana (DTMLH) arrojaron que no existe un inventario actualizado del número de atractivos en el territorio. Lo anterior es una deficiencia importante para la gestión del destino en su conjunto. Para contrarrestar ello, desde la academia, se han realizado estudios que permiten tener una panorámica más real del estado actual de la variable analizada.

Igualmente, un análisis cualitativo de la variable y su indicador señala que:

- En La Habana, la oferta de centros nocturnos, principalmente en el Vedado y Playa, enfrenta problemas de envejecimiento, imagen, diseño y equipamiento, afectando la calidad de programaciones artísticas y la gestión. Los bares particulares, a pesar de las limitaciones impuestas por regulaciones, ofrecen experiencias más atractivas y diversas, siendo favorecidos por su mejor servicio y número de clientes.
- La oferta de ocio en La Habana es insuficiente y subdesarrollada en términos de segmentos de demanda. Hay escasa recreación para grupos como familias, niños, adolescentes y personas mayores, así como el diseño de ofertas accesibles a partir de los recursos y atractivos. La interacción con el mar está poco aprovechada en el destino, con tanto, el malecón como las playas careciendo de actividades de ocio. En conclusión, los atractivos deben expandirse y mejorar en línea con las preferencias de la demanda.

En términos de clasificación, los atractivos de La Habana podrían categorizarse de Nacional/Internacional lo que se corresponde con la Fase 2: Desarrollo Básico. Esto se debe a que, si bien tienen una importancia local y regional significativa, también atraen la atención a nivel nacional e internacional. El reconocimiento internacional que han obtenido algunos de estos refuerza esta clasificación. Además, la diversidad y singularidad de los atractivos sugieren un potencial

para desarrollar productos turísticos más diferenciados y atractivos para una amplia gama de visitantes.

3.2. Estructura de mercado

Para el indicador se emplean los datos proporcionados por la DTMLH, los cuales son presentados en la Tabla 2.

Tabla 2.

Cuota de participación (%) en los años 2016-2020 a La Habana por mercados emisores.

Mercados	2016(%)	2017(%)	2018(%)	2019(%)	2020(%)
Cubanos Residentes en el Exterior	15,14	11,64	13,78	16,78	24,40
Estados Unidos	9,50	18,49	19,41	15,78	10,88
España	5,91	4,97	4,89	4,39	4,90
Francia	7,02	5,76	5,76	5,66	8,76
Italia	6,35	5,91	4,64	3,99	4,67
Alemania	4,99	4,55	4,07	3,39	4,42
México	5,31	4,39	5,24	5,08	5,62
Argentina	3,69	2,88	2,77	2,81	2,67
Colombia	1,35	1,24	1,38	1,39	1,46
Reino Unido	4,63	3,32	3,14	2,66	3,32
Portugal	0,62	0,55	0,64	0,66	0,71
Venezuela	1,75	1,17	0,55	0,42	0,92
Holanda	1,23	0,99	0,86	0,70	1,01
Suiza	1,43	1,12	0,92	0,74	0,99
Brasil	0,89	0,99	1,19	0,70	0,80
Chile	2,26	1,45	1,61	2,00	2,01
Bélgica	0,62	0,54	0,38	0,33	0,41
Polonia	0,50	0,41	0,45	0,41	0,72
Rusia	1,28	1,56	1,40	1,05	1,85
Canadá	1,12	1,24	1,25	1,13	1,61
Otros	24,41	26,83	25,66	29,90	17,87

Fuente: Elaboración a partir de DTMLH (2023).

Es importante acotar que para el presente estudio se tuvieron en cuenta los datos del año 2019, pues es el último año donde se comportó la actividad turística sin el impacto vertiginoso de la pandemia provocada por la COVID-19. Teniendo en cuenta esto, la cuota de participación del producto turístico territorial se correspondería con la Fase 3: Alta coherencia demanda-oferta, lo que significa una baja vulnerabilidad a los cambios económicos, políticos, o sociales de uno de sus mercados emisores.

Esta situación no se ha mantenido, los indicadores asociados al arribo de visitantes a la isla no se han recuperado,

incluso durante el año 2024 se puede afirmar que ha existido una contracción con respecto al 2023.

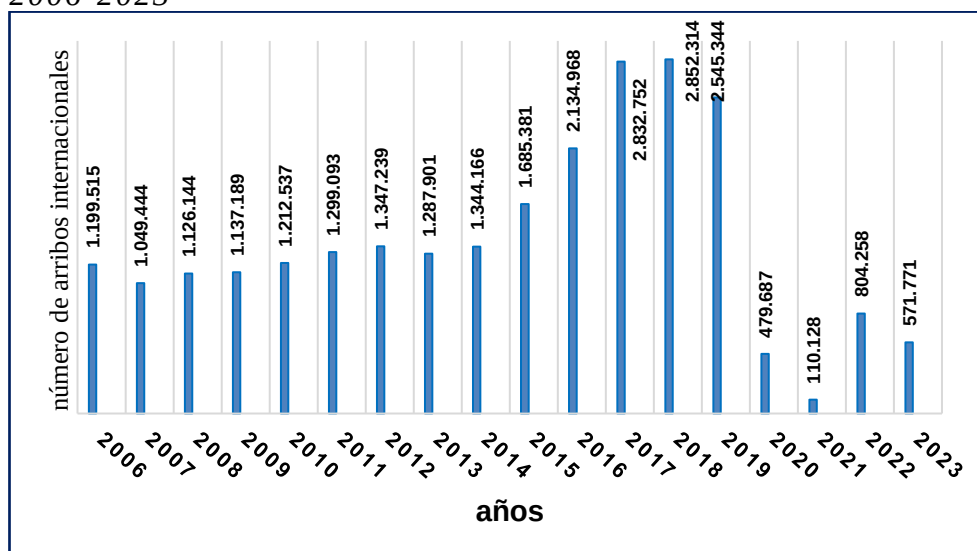
3.3. Visitantes

Se debe acotar, que a partir del análisis de estadísticas aportadas por la DTMLH se elaboró la Figura 2, la cual resume el número de arribos internacionales a La Habana desde 2006 hasta el 2022, y los acumulados hasta junio del año 2023.

Con relación al turismo interno existe la limitación de que solo existe estadística de turistas físicos totales recopilada por parte de la ONEI, es decir, no se tienen en cuenta las llegadas o arribos de nacionales que no se alojan en entidades en las cuales se recopila estadísticas. Además, de no existir datos históricos que permitan la definición de una escala de medición.

Figura 2.

Arribos internacionales al destino La Habana en el periodo 2006-2023



Fuente: Elaboración propia a partir de DTMLH.

Tomando en cuenta estos resultados la tasa de crecimiento en los dos últimos años (en los que se tiene toda la información completa, de 2020 a 2021) es de 630 %. Esto producto del proceso de recuperación gradual del sector turístico en La Habana. Además, del levantamiento de restricciones de viaje, luego de un periodo de movilidad casi nula, ha permitido un regreso paulatino de los turistas internacionales.

Sin embargo, esto no es representativo del comportamiento del producto turístico debido al ya mencionado impacto de la pandemia provocada por la COVID-19 y sus efectos en el turismo. Por tal motivo la tasa de crecimiento anual de llegadas analizada se corresponde a los años 2018 (2 852 314) a 2019 (2 545 344) la cual es de aproximadamente -10.76%, es

decir se ajusta a la Fase 3: Alta Coherencia demanda oferta. Además, se puede apreciar en la Figura 2 que el comportamiento de la tasa de crecimiento fluctúa con un comportamiento similar (menor al 5%) en el periodo analizado.

3.4. Estacionalidad

Aunque la estacionalidad es menos pronunciada que en los años anteriores a la pandemia, todavía hay un pico destacado en diciembre. Siguiendo con el axioma del análisis de los indicadores anteriores en este se analizan los datos para el año 2019 (Tabla 3).

Tabla 3.

Porcentaje de llegadas al mes para el año 2019.

Mes	Llegadas	Porcentaje
Enero	257039	10.10%
Febrero	233409	9.17%
Marzo	263224	10.34%
Abril	261374	10.27%
Mayo	246397	9.68%
Junio	171726	6.75%
Julio	174324	6.85%
Agosto	161791	6.36%
Septiembre	125771	4.94%
Octubre	145227	5.71%
Noviembre	314521	12.36%
Diciembre	190541	7.49%

Fuente: Elaborado a partir de DTMLH (2023).

Al tener uno de los meses un porcentaje de llegadas mayor al 10.33% del total anual de arribos se define que este indicador se ajusta a la Fase 2: Desarrollo Básico, por lo que se deben desarrollar acciones como diversificación de atractivos, productos y servicios que permitan una mayor distribución de las llegadas de todos los meses del año para que pueda llegar a la tercera fase de su nivel de desarrollo.

3.5. Satisfacción del cliente

Con relación a la Experiencia integral la media es de 3.48, esto sugiere que los visitantes se sienten satisfechos con su experiencia general en La Habana. Sin embargo, la desviación estándar de 1.08 indica una variabilidad significativa en las respuestas. Esto refleja diferencias en las expectativas individuales o experiencias distintas entre los visitantes. Algunos han tenido una experiencia excepcional, mientras que

otros podrían haberse enfrentado a problemas que afectaron negativamente su percepción global.

El análisis revela como área de fortaleza a las Instalaciones de hospedaje, y como áreas de mayor debilidad Infraestructura, seguida por los Atractivos. Para mejorar la satisfacción general y fomentar que los visitantes regresen y recomienden el producto turístico territorial, sería prudente abordar estas áreas con calificaciones más bajas y mayor variabilidad en las respuestas.

Además, se obtuvo como resultado del análisis cualitativo de la pregunta abierta sobre la satisfacción del cliente que esta está influenciada positivamente por la calidez y amabilidad de la gente, la buena atención, así como por la seguridad percibida y los elementos culturales. Mantener y potenciar las interacciones personales positivas y la cultura local podría ser clave para asegurar que los visitantes no solo regresen, sino que también recomienden el producto turístico territorial objeto de estudio a otros.

Para la ubicación de este indicador en una de las fases del modelo analizado se tienen en cuenta los valores de la Experiencia integral, los cuales tiene una media de 3.48 que corresponde a la Fase 1: Crecimiento. Esto evidencia que aún se debe trabajar en el territorio en la mejora de la satisfacción del cliente, de lo cual dependerá de que regresen al producto turístico territorial, lo recomienden a otras personas o, por el contrario, desaconsejen a los demás que lo visiten.

3.6. Alojamiento

La Habana dispone de un número importante de hoteles que forman parte de diversas cadenas reconocidas. Estos establecimientos se distribuyen ampliamente por toda la ciudad.

Según la ONEI (2022), la infraestructura turística para este año comprende una cifra de 90 623 habitaciones de alojamiento distribuidas en 187 establecimientos de alojamiento turístico. Estas habitaciones abarcan una capacidad total de 169 181 pax. En los últimos años (2019-2021) el total de establecimientos ha disminuido de 196 a 187, mientras que las habitaciones físicas totales han aumentado de 3 807 a 90 623 (ONEI, 2022), esto como resultado de la construcción de nuevos hoteles con un mayor número de habitaciones que los que han dejado de operar, así como por el propio cambio en la nomenclatura de los datos recopilados.

Esta cifra de habitaciones físicas del producto turístico territorial corresponde con la Fase 3: Alta coherencia demanda-oferta, aspecto este positivo. Sin embargo, la planta hotelera en el producto turístico objeto de estudio se encuentra en proceso de crecimiento y desarrollo, cuando paradójicamente la estancia media en La Habana cada vez disminuye más. Esto debe ser

tenido en cuenta para lograr una mayor coherencia entre la oferta de este producto, así como con la demanda actual y potencial.

3.7. Instalaciones y empresas turísticas

En cuanto al total de establecimientos turísticos se reconocen los datos presentados por la DTMLH (2023), donde se reflejan un total de 559 entidades que prestan servicios con fines turísticos. En este sentido se debe destacar que el total de establecimientos analizados se refiere a las instalaciones pertenecientes a la DTMLH y que no se tienen en cuenta las instalaciones pertenecientes al Grupo de Administración de Empresas (GAE) ni las no estatales por la imposibilidad de acceder a estos datos debido a la nomenclatura que se emplea en el país para su taxonomía, donde no hay una distinción de aquellas instalaciones que pertenecen al sector turístico. Teniendo en cuenta esto, el total de establecimientos turísticos del producto turístico territorial objeto de estudio es 559, lo cual se corresponde con la Fase 2: Desarrollo Básico.

3.8. Infraestructura de transporte

A partir de los datos proporcionados por el Ministerio de Transporte (MITRANS) se conoce que el territorio posee 2745,7 km de vías de interés municipal, 622,5 km de vías de interés provincial y 114,3 km de vías de interés nacional. Estas en su conjunto conforman 3482,5 km de trazado, además el territorio en su conjunto posee una extensión de 726,75 km². A partir del cálculo realizado se obtiene que la densidad de la red de carreteras de La Habana es de aproximadamente 4.79 kilómetros de carreteras por km². Este resultado se ajusta a la Fase 2: Desarrollo básico. Sin embargo, es importante señalar que este indicador no refleja la calidad de esta infraestructura, la cual no es del todo favorable para el transporte terrestre e incide directamente en la prestación de los servicios.

3.9. Diversificación de la oferta turística

Con relación al alojamiento, La Habana cuenta con una amplia gama de opciones, que incluye cadenas hoteleras reconocidas. La creación de nuevos hoteles busca atraer a visitantes de lujo que complementa a aquellos que buscan experiencias auténticas en hoteles boutique y casas particulares. Con relación a la restauración, La Habana ofrece una rica diversidad en servicios que van desde restaurantes de comida rápida hasta establecimientos de alta calidad con servicio a la carta. A pesar del predominio de la cocina internacional, existe un potencial para revitalizar la cocina tradicional cubana, atrayendo a gastrónomos y turistas interesados en experiencias culinarias auténticas.

La oferta de transporte es diversa, incluyendo desde el alquiler de autos clásicos y servicios de taxi hasta recorridos en

autobuses panorámicos. Esta variedad permite atender a diferentes segmentos de demanda, desde los turistas que buscan experiencias únicas en autos clásicos hasta aquellos que prefieren opciones más prácticas y económicas.

La Habana cuenta con una amplia gama de servicios de información y guías turísticos, ofreciendo recorridos temáticos y asistencia especializada. Las agencias de viajes y operadores turísticos proporcionan una amplia gama de excursiones y actividades, lo que facilita a los turistas el acceso a experiencias culturales, históricas y recreativas en la ciudad.

El producto turístico objeto de estudio sigue siendo atractivo para conferencias y reuniones, aprovechando su rica cultura y modernas instalaciones. Los eventos científicos y técnicos contribuyen a la sostenibilidad del turismo y atraen a un segmento de turismo de negocios y académico (Clausell & Abreu, 2022).

En cuanto al ocio y entretenimiento el destino ofrece una amplia variedad de opciones, incluyendo centros nocturnos, museos, galerías y eventos culturales. Sin embargo, se puede afirmar que los servicios extra hoteleros son insuficientes; existe una necesidad de diversificar y desarrollar aún más estas ofertas para satisfacer las demandas de diferentes segmentos del mercado, especialmente en lo que respecta al ocio activo (Clausell & Abreu, 2022). En este sentido es necesario crear atracciones y productos de entretenimiento y ocio para incrementar el gasto de los turistas y prolongar su estadía.

Si bien La Habana posee una clasificación de Multiproducto debido a la diversa gama de productos y servicios turísticos que posee, aún se debe llegar a un nivel de desarrollo donde exista una mayor coherencia oferta demanda. Por tal motivo, y a partir del análisis precedente se puede concluir que esta variable corresponde a la Fase 2: Desarrollo básico.

3.10. Desarrollo ente coordinador

Los datos recopilados asociados al indicador tuvieron un resultado de media 3, moda y mediana de 4 en una escala del 1 al 5, donde 1 es Muy bajo y 5 es Muy alto. Estos datos sugieren por una parte que, en general, hay una percepción positiva hacia el grado de cooperación entre los gestores del turismo, con la mayoría de las respuestas inclinándose hacia el extremo superior de la escala (4 y 5). Sin embargo, el análisis cualitativo de los desafíos en la cooperación entre gestores del turismo revela la falta de una visión del carácter holístico del turismo. Esta fragmentación impide que los diferentes actores trabajen hacia un objetivo común, esencial para la satisfacción del cliente. Esta falta de visión unificada del turismo como un sistema integral puede derivar en servicios turísticos subóptimos y en una experiencia de cliente disminuida.

El valor de la media de este indicador (3,5) corresponde a un estado medio con relación al grado de cooperación entre los gestores del turismo lo que significa una ubicación en la Fase 2: Desarrollo básico. En este sentido se deben tener en cuenta los resultados de las entrevistas para el diseño de estrategias que permitan lograr un alto grado de cooperación entre los actores y por ende un mayor desempeño de la actividad turística.

3.11. Calidad de los productos/servicios turísticos

En el análisis cuantitativo de la calidad de los productos/servicios turísticos en La Habana, los datos recabados de las encuestas muestran un panorama generalmente positivo. La media de calificaciones es de 3.67, situándose por encima del punto medio del rango de calificación, lo que indica una percepción positiva de la calidad en general por parte de los visitantes. Sin embargo, la desviación estándar, que mide la cantidad de variabilidad o dispersión de las calificaciones, es de 0.94. Esto refleja una dispersión moderada alrededor de la media, indicando que, aunque la mayoría de los visitantes están satisfechos, hay una gama considerable de opiniones entre los encuestados.

Por otro lado, otras opiniones expresan como debilidades en la eficiencia y calidad de productos/servicios la demora en los servicios, escasez de productos en tiendas y dificultad para el pago en divisas. Este contraste subraya la complejidad de la experiencia turística, donde la excelencia en algunos aspectos convive con oportunidades de mejora en otros. Teniendo en cuenta que la media de la satisfacción de los visitantes internacionales con relación a la calidad de los productos/servicios turísticos es de 3.67, este indicador corresponde con la Fase 2: Desarrollo básico.

3.12. Desarrollo de la innovación y las TIC

Los resultados de las entrevistas aplicadas sugieren que, en promedio, las entidades turísticas tienen una implementación moderada a alta del comercio electrónico, con una media de 3.31. La mediana y la moda, ambas en 4.0, indican una tendencia hacia una implementación relativamente alta del comercio electrónico.

Los resultados de las entrevistas sobre el grado de implementación del comercio electrónico (*e-commerce*) en las instalaciones (con una media de 3.31 de implementación) arrojan un nivel de implementación medio lo que se corresponde con la Fase 2: Desarrollo básico. Estos datos se complementan con las sesiones de intercambio del Programa Sectorial del MINTUR en las cuales los autores han participado. En esta se han mostrado las deficiencias actuales en el desarrollo del comercio electrónico en las entidades, y los desafíos para la

implementación exitosa en el destino Cuba y en el destino La Habana.

3.13. Impactos económicos del turismo

Para analizar estos datos se tienen en cuenta los ingresos por turismo al territorio. En este sentido, estos datos son recopilados (y se encuentran disponibles) desde el año 2019. Según la ONEI (2022) los ingresos turísticos en el 2019 fueron de 577 231,30 Miles de pesos (MP), para el año 2020 fueron 288 740,80 MP y para el 2021 estos llegaron a la cifra de 395 372,42 MP.

Como se puede apreciar en los últimos años se evidencian significativas fluctuaciones en este indicador. En el 2020 la regresión se puede entender por la disminución de arribos producto de la pandemia de la COVID-19, lo que trajo consigo el detenimiento casi total del sector. En el año 2021 si bien se comienza a recuperar los ingresos estos no llegan a los niveles prepandémicos, pues aún el territorio se en proceso de recuperación y comercialización en un escenario dictaminado por la desconfianza, la austeridad y la incertidumbre de visitantes.

A partir del impacto de la pandemia de la COVID-19, anteriormente explicado, se analizan los datos de este indicador para el año 2019 en el cual los ingresos fueron de 577 231,30 MP, lo que corresponde con la Fase 1: Crecimiento. Esto sugiere que la relación entre el aumento de arribos de visitantes y los ingresos por turismo no es positiva, por lo que se deben tomar acciones para aumentar el gasto medio de estos a través de diversificación de atractivos, diseño de productos y estudios de demanda.

3.14. Sostenibilidad

Los autores reconocen las dimensiones que engloban los estudios de sostenibilidad en el turismo, y la diversidad de indicadores que permiten establecer una evaluación holística e integral de la misma. Sin embargo, atendiendo a que varias de estas aristas son abarcadas en otras de las variables y como resultado de la jerarquización presentada por Márquez et al., (2024), el indicador seleccionado fue Volumen de residuos sólidos producidos por el destino (basuras).

En primer lugar, se debe acotar que los organismos encargados de la recolección de datos de este indicador lo realizan de forma anual y emplean como unidad de medida m³. Además, no se establecen categorías a partir de sus fuentes o sectores de procedencias. Teniendo en cuenta esto, se realiza el análisis del volumen de desechos sólidos recolectados en los años 2015-2021.

Considerando que el volumen de residuos sólidos producidos por el destino para el año 2019 (siguiendo el análisis

con relación al impacto de la pandemia) fue de 7 363,2 miles de metros cúbicos, el indicador estudiado corresponde con la Fase 2: Desarrollo básico.

3.15. Posicionamiento de la marca

Los resultados de las encuestas indican que, en promedio, la frecuencia de uso de la marca del destino en las actividades de marketing es baja, con media de 2.19. Además, tanto la mediana como la moda, ambas en 1.0, refuerzan esta tendencia hacia un uso poco frecuente de los elementos de la marca. Esto sugiere que hay un margen significativo para mejorar y aumentar la integración de esta en las estrategias de marketing de los agentes turísticos.

Los resultados del grado de utilización en las actividades de marketing de la marca del producto turístico territorial con una media de 2.19 corresponden con una calificación de definida y promocionada según lo establecido por el Modelo Trifásico, lo que corresponde con la Fase 1: Crecimiento. Sin embargo, el resultado de las entrevistas evidencia el déficit de empleo de esta, así como el no reconocimiento por los propios actores turísticos.

3.16. Imagen del destino

Para calcular el porcentaje de turistas que tienen una imagen positiva del destino, se consideran las categorías Positiva y Muy positiva.

A partir de estas se puede calcular el porcentaje de respuestas que se ubican dentro de las dos categorías positivas. Teniendo en cuenta esto el 66.4% de los encuestados tienen una imagen positiva del destino, siendo un 41.4% Positiva y un 25.1% Muy positiva.

El resultado del porcentaje de visitantes que tienen una imagen positiva del producto turístico territorial con una media de 66.4% corresponde con la Fase 1: Crecimiento.

3.17. Identificación del nivel de desarrollo del producto turístico territorial

A partir de los elementos anteriormente expuestos, y el comportamiento de las variables e indicadores se presenta un resumen de los valores de cada uno de ellos (Tabla 4).

Tras 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.

En la tabla 4 se puede contemplar, además, que algunos de los indicadores presentan valores que se corresponden con la Fase 1: Crecimiento y solamente los indicadores de las variables estructura de mercado, alojamiento y visitantes se corresponde con una Fase 3: Alta coherencia demanda-oferta.

Tabla 4.

Valores de indicadores del nivel de desarrollo de La Habana.

Indicadores	Ponderación (P_i) (0-1)	Valor en La Habana	Indicador Normalizado (i)	Indicador Ponderado ($P_i \times i$)
Número de atractivos	1	Nacional/ internacional	2	2
Cuota de participación	1	Ninguno con > 40 %	3	3
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% > 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	$100 \leq x < 500$	2	2
Densidad de la red de carretera	0,699	$2 \leq x < 5$ km/km ²	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	$2 \leq x < 4$	2	1,166
Percepción de los turistas con respecto a la calidad de la experiencia en el destino	1	$2 \leq x < 4$	2	2
Desarrollo del comercio electrónico (e-commerce) en las instalaciones turísticas del destino	1	$2 \leq x < 4$	2	2
Ingresos turísticos	1	$0 \leq x < 100\,000\,000$ cup	1	1
Volumen de residuos sólidos producidos por el destino (basuras).	0,813	$8\,000 > x \geq 5\,000$ 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
<i>Índice nivel de desarrollo del destino</i>	-	-	-	28.89

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior debe constituir una alerta para que los actores del destino reajusten las líneas de acción al corto y mediano plazo, en aras de dinamizar la actividad turística y en consecuencia el destino transite hacia una fase superior de desarrollo, aportando con ello mejoras en la vida de la población local y en la experiencia de los visitantes.

4. CONCLUSIONES

En primer lugar, 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. Además, la investigación permitió identificar el comportamiento de 16 variables claves y sus correspondientes indicadores. Esto ayudó una comprensión profunda de los diferentes aspectos que contribuyen al nivel de desarrollo del producto turístico territorial objeto de estudio con relación a las fases propuestas por el Modelo Trifásico de Desarrollo y sus respectivas modificaciones. Constituyen los resultados puntos de mejora, en el corto plazo, que son necesarios abordar desde los diferentes procesos de gestión territorial.

La descripción detallada del nivel de desarrollo del producto turístico territorial La Habana (en el período evaluado) reveló un estado de desarrollo mixto. Mientras que en general se encuentra en una Fase 2: Desarrollo básico, ciertos indicadores, muestran un nivel que corresponde a la Fase 1: Crecimiento, y solo los de las variables alojamiento y visitantes, muestran un nivel correspondiente la Fase 3: Alta coherencia demanda-oferta, indicativa de una fase superior de desarrollo.

Los resultados obtenidos se complementan con datos presentados por diferentes investigadores a nivel nacional, los cuales han realizado alertas al proceso de gestión del destino país. Constituyen una alerta pues, posterior al trabajo de campo, el monitoreo de los diferentes indicadores ha indicado que no existe mejoría en ellos, al contrario ha existido una contracción de la actividad turística en Cuba y en La Habana.

Es relevante mencionar que lo enunciado hasta acá por los autores constituye un resultado parcial, que a partir de la validación por expertos y mediante otros estudios de caso permitirá definir un instrumento más completo, incluso logrando incluir en el estudio indicadores asociados a la población local, un actor importante en el desarrollo del destino. Este instrumento logra triangular resultados comprendidos por varios autores entre los años 2021-2024; mediante los cuales se sintetizan herramientas aplicadas a nivel internacional y contextualizadas a la realidad cubana.

En un escenario complejo para el turismo en Cuba, se hace necesario que desde la Ciencia y la Innovación se diseñen

herramientas que permitan realizar propuestas concretas de gestión, permitiendo transitar al destino país hacia un modelo de gestión más efectivo y territorial. Es en ello que se sustenta la importancia del estudio realizado.

5. REFERENCIAS

- 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>
- Bulnes, D. M. (2023). Introducción de modalidades en destinos turísticos. Caso de estudio: Turismo de compras. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2), e599. <https://codies.upr.edu.cu/index.php/codies/article/view/599>
- 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>
- Espinosa, J. M., Romaní, B., Martínez, K., & Rodríguez, L. (2019). La gastronomía como atractivo turístico del destino Cuba. Potencialidades para su desarrollo en la Provincia La Habana. *Rosa dos Ventos*, 11(1), 50-65. <https://www.redalyc.org/journal/4735/473559029005/473559029005.pdf>
- 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=materials&from=%2Fsearch>
- Hernández, Y., Torres, L., & Martín, R. (2024). Pautas estratégicas para la gestión de los destinos turísticos cubanos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(2), e641. <https://codies.upr.edu.cu/index.php/codies/article/view/641>
- Hernández, Y., Rodríguez, M., Sánchez, Y., & Saldíña, 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>
- Isaksson, R., Ramanathan, S., & Rosvall, M. (2023). The sustainability opportunity study (SOS)—diagnosing by

- operationalising and sensemaking of sustainability using Total Quality Management. *The TQM Journal*, 35(5), 1329-1347.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-01-2022-0038/full/html>
- Márquez, I.E., Hernández, Y. & Torres, L. (2024). Variables e indicadores para la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos. *Turismo y Sociedad*. 35, (jun. 2024), 373–402.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/9607>
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información. (2022). *Anuario Estadístico La Habana 2021. Edición 2022*.
<https://www.onei.gob.cu/provinciales>
- Organización Mundial del Turismo. (2022). *El turismo inicia 2022 fuerte, mientras se enfrenta a nuevas incertidumbres*. <https://www.unwto.org/es/news/turismo-inicia-2022-fuerte-pero-se-enfrenta-a-nuevas-incertidumbres>
- 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=S2218-36202022000100128&lng=es&tlng=es
- Roque, D. I., Rodríguez, J. H. E., de Con, F. D. L. O., Soto, S. T. M., Pérez, E. A. C., & Villarraga, A. A. C. (2020). Los costos ambientales en los proyectos de inversión. *Palermo Business Review*, (22), 85-100.
https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_05.pdf
- Salinas, E., Salinas, E., & Mundet, L. (2019). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas. *Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 11(1), 23-49.
<http://doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>
- Sánchez, A., Olivera, R., & Velastegui, E. (2023). Contribución de los eventos científico-técnicos a la sostenibilidad del destino turístico La Habana. Casos de estudio: Congresos Pedagogía 2019 y Universidad 2020. *Explorador Digital*, 7(1), 44-63.
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v7i1.2456>
- Seabra, C., & Bhatt, K. (2022). Tourism Sustainability and COVID-19 Pandemic: Is There a Positive Side? *Sustainability*, 14(14).
<https://doi.org/10.3390/su14148723>
- Silva, N. C., & Cândido, G. A. (2016). Sistema de indicadores de sustentabilidade do desenvolvimento do turismo: um estudo de caso do município de Areia-PB. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 10, 475-496.

<https://www.scielo.br/j/rbtur/a/vj97K7rg9bv3xGymvnMWZQk/?lang=pt>

Vega, V., Navarro, M., Cejas, M. F., & Mendoza, D. J. (2019). Tourism planning and competitiveness in Ecuador. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-10. https://www.researchgate.net/profile/Derling-Velazco/publication/337367534_Tourism_planning_and_competitiveness_in_Ecuador/links/5dd45dc6458515cd48abfc4a/Tourism-planning-and-competitiveness-in-Ecuador.pdf

World Economic Forum. (2022). *Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future*.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf

Nota: Investigación realizada bajo el proyecto: PS256LH-001-002: Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano [perteneciente al Ministerio de Turismo de la República de Cuba (MINTUR)].