



Gestión medioambiental sostenible en el turismo

Propuesta de acciones para el desarrollo sostenible del destino turístico Jardines del Rey

Proposal of actions for the sustainable development of the Jardines del Rey tourist destination

Takechy Odlanier Cruz González; Mónica Rodríguez Chávez²

Facultad de Turismo, Universidad de La Habana

correo: takechycruz@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación se orienta al diseño de una propuesta de acciones para el desarrollo turístico del destino Jardines del Rey, procurando incrementar la competitividad y el logro de la sostenibilidad comercial, económica y medioambiental del destino incorporada a los Lineamientos del Congreso del PCC. En aras de alcanzar este objetivo, se parte de fundamentar teóricamente conceptos vinculados con la gestión de destinos turísticos, modelos de desarrollo y diagnóstico, que orienta la elección de los métodos empíricos entre los que se cuentan el análisis bibliográfico documental, entrevistas, observación y Delphi, acorde el carácter cualitativo de la investigación. Las herramientas aplicadas como el ciclo de vida de destinos turísticos para identificar la fase en la que se encuentra el destino, la Matriz DAFO y la triangulación de los resultados de las mismas, sustentaron la definición de estrategias; mientras que el software MIC MAC sirvió para la identificación de las variables claves para el desarrollo del destino, punto de partida para la determinación de treinta acciones que contribuyan al desarrollo armónico y sostenibles del turismo en Jardines del Rey.

Palabras claves: Destinos, gestión de destinos turísticos, estrategias, acciones, Jardines del Rey.

Abstract

The present investigation is oriented to the design of a proposal of actions for the tourist development of the Jardines del Rey destination, trying to increase the competitiveness and the achievement of the commercial, economic and environmental sustainability of the destination incorporated into the Guidelines of the PCC Congress. In order to achieve this objective, it is based on theoretically supporting concepts related to the management of tourist destinations, development models and diagnosis, which guides the choice of empirical methods, among which are documentary bibliographic analysis, interviews, observation and Delphi, according to the qualitative nature of the research. The tools applied such as the life cycle of tourist destinations to identify the phase in which the destination is located, the SWOT Matrix and the triangulation of their results, supported the definition of strategies; while the MIC MAC software served to identify





the key variables for the development of the destination, the starting point for the determination of thirty actions that contribute to the harmonious and sustainable development of tourism in Jardines del Rey.

Keywords: Destinations, management of tourist destinations, strategies, actions, Jardines del Rey.

Introducción

Los cambios producidos en el consumidor turístico, exigen otras formas de hacer y marcan tendencias, que orientan la sustitución de los destinos y actividades propias del turismo de masas por otras que se adapten mejor a nuevas características. El cambio en el perfil de la demanda a nivel mundial, ha determinado que los destinos deben estar en constante evolución para su aceptación y éxito.

Cuba se enfrenta al reto de diversificar, complementar y enriquecer su producto principal (el de sol y playa) con otras ofertas más especializadas, destacando la belleza de sus paisajes naturales y la riqueza cultural de su pueblo, que propicia el desarrollo de múltiples destinos interiores.

La intensificación de la competencia en el área, por otra parte, fundamenta también el despliegue del perfeccionamiento del sector turístico cubano, por lo que se hace necesario el incremento de la competitividad en los mercados, a partir de la diversificación de su producto, y el logro de una adecuada coherencia en la relación oferta-demanda.

Uno de los principales destinos de sol y playa cubanos es Jardines del Rey, forma parte del archipiélago ubicado entre la Península de Hicacos y la Bahía de Nuevitas. Es el más extenso y numeroso de los cuatro que rodean la isla de Cuba. Ubicados al norte de Ciego de Ávila, los principales cayos son Cayo Coco, Cayo Guillermo y Cayo Paredón Grande.

En base a la existencia de playas de belleza inigualable y las condiciones climáticas del territorio, este es promocionado como un destino de sol y playa por excelencia, el cual se distingue por sus paisajes de gran valor natural y elementos exclusivos que lo convierten en un verdadero paraíso.

En Cayo Coco, por ejemplo, existen áreas verdes muy extensas en las que se podrían crear productos relacionados con el turismo de naturaleza. También es el caso de Paredón Grande que a pesar de ser de poca extensión podría contar con una mayor oferta.

Acorde las exigencias del turista actual, caracterizado por demandar una oferta turística amplia y diversa, así como la rentabilidad actual y futura de un destino, este requiere diversificar las mismas, de tal forma que atraiga a múltiples mercados y segmentos coherentes.

Específicamente en el destino en estudio, se han visualizado en la última década señales de estancamiento, por lo que si bien, se requieren infraestructuras y servicios específicos, resulta también



importante la definición de pautas y acciones que orienten el desarrollo del destino en sentido general. A partir de esta situación se traza el objetivo de la presente investigación: Diseñar acciones para el desarrollo armónico y sostenible del turismo en Jardines del Rey.

Métodos

Se emplearon métodos teóricos como análisis – síntesis para la búsqueda y procesamiento de la información; inductivo – deductivo que sirvió para marcar el camino a recorrer en todas las etapas y momentos de la investigación acerca del destino Jardines del Rey; histórico – lógico para la formulación de los antecedentes del trabajo investigativo a través del ordenamiento racional de la información, y los métodos matemáticos que permiten un análisis vinculado a los indicadores de gestión del destino tales como el número de arribos turísticos, estancias, ingresos hoteleros entre otros, permitiendo así una mejor comprensión de su evolución en el tiempo.

Con el objetivo de una mejor comprensión del proceso desplegado, se muestran los métodos empíricos y su aplicación en la herramienta utilizada.

- ✓ **Análisis bibliográfico y documental:** Se llevó a cabo la consulta bibliográfica para fundamentar teóricamente la investigación, y obtener información precisa para la caracterización del destino turístico Jardines del Rey, así como datos estadísticos que posibilitaron la construcción del ciclo de vida y su relación con otros datos cuantitativos.
- ✓ **Ciclo de Vida de destinos turísticos:** Esta herramienta fue utilizada para identificar en qué fase del ciclo evolutivo se encuentra el destino objeto de estudio, basándose en la interpretación y análisis de una serie de variables e indicadores estadísticos vinculados a la actividad turística en el destino y con ello identificar la opción estratégica para la toma de acciones que permitieran dinamizar el estadio del Ciclo de Vida según resultados alcanzados.
- ✓ **Observación (no participativa):** Se utilizó la observación para obtener información sobre el estado actual del destino objeto de estudio, identificar elementos precisos para su caracterización, así como limitantes para el desarrollo de la actividad turística en los Cayos. Para ello se elaboró una guía de observación con los elementos más importantes a considerar.
- ✓ **Entrevista semiestructurada:** Se realizó con el objetivo de caracterizar el destino, identificar principales problemas y causas, enriquecer, completar o constatar la información obtenida por el empleo de otros métodos de investigación.
- ✓ **Grupo Focal**

Objetivo: Conformación de la Matriz DAFO del destino. Validez de la utilización del método: Desactualización de la Matriz DAFO existente. Necesidad de criterio colectivos para la



identificación, valoración y relación de los factores. “Los temas que más sintonizan con la técnica de grupos focales son aquellos que por su naturaleza, tienen muchas caras, perspectivas o puntos de vista” (Martínez, 2006) Conformación del Grupo: Profesores de Dirección, Comercialización y Economía del Centro de Capacitación del Turismo de Ciego de Ávila, asesores de la Delegación del MINTUR en el Diagnóstico y las Estrategias del destino, con más de 10 años de labor investigativa y docente. Sesiones y duración: 2 sesiones de 2 horas aproximadamente cada una. o Matriz de Balance de fuerzas (DAFO): Esta herramienta fue aplicada con el objetivo de identificar los aspectos de mayor relieve a potenciar o modificar atendiendo las características y tendencias del entorno, que de alguna forma determinan los cursos de acción con el menor riesgo o un riesgo moderado posible.

✓ Método Delphi: Fue aplicado, con el objetivo de definir las variables de influencia para la actualidad y futuro turístico del destino y su interrelación. Entre los expertos se tomaron profesores de la facultad de turismo y otros centros de estudio como la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo de la Habana y del Centro de capacitación del Turismo de Ciego de Ávila, así como trabajadores del Ministerio de Turismo.

Para calcular el coeficiente de experticia para la selección de los expertos se estudiaron los indicadores que deben medirse para ser considerados expertos en el tema de investigación.

Para ello se confeccionó un listado inicial de 15 personas que aparentemente cumplieran con los requisitos buscados.

Luego se les aplicó un test de experticia según Cerezal & Fiallo (2002), determinado el coeficiente de competencia (K), mediante el coeficiente de conocimiento o información (Kc) y el coeficiente de argumentación o fundamentación (Ka) (Cerezal & Fiallo, 2002).

Los resultados de la determinación del coeficiente de competencia se muestran en la tabla 1. Se observa que para los 7 candidatos se obtuvo un coeficiente de experticia (K) entre alto y medio (igual o mayor de 0,5) por lo que fueron 7 los expertos en la investigación.

Se calculó el resultado de la autoevaluación para determinar K. El promedio obtenido fue de 80 % aproximadamente y colocó al conjunto de expertos involucrados en una condición de coeficiente de competencia alto.

Tabla 1. Test de experticia.

Resultado							
Expertos	1	2	3	4	5	6	7
Kc	0,9	0,7	0,8	0,8	0,6	0,6	0,7
Ka	0,9	0,8	0,9	0,8	0,7	0,6	0,7

K	0,9	0,8	0,9	0,8	0,7	0,6	0,7
----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fuente: e laboración propia

✓ MIC MAC: Es una herramienta automatizada que posibilita el análisis estructural. “El método se analizan aquellos factores o variables que en principio van a influir en el futuro del problema objeto de estudio” (Delgado, Portuondo, & Garrigó, 2017).

A modo de resumen en la siguiente figura, se muestran objetivos, métodos y herramientas utilizadas de forma secuencial en la trayectoria metodológica de la presente investigación.

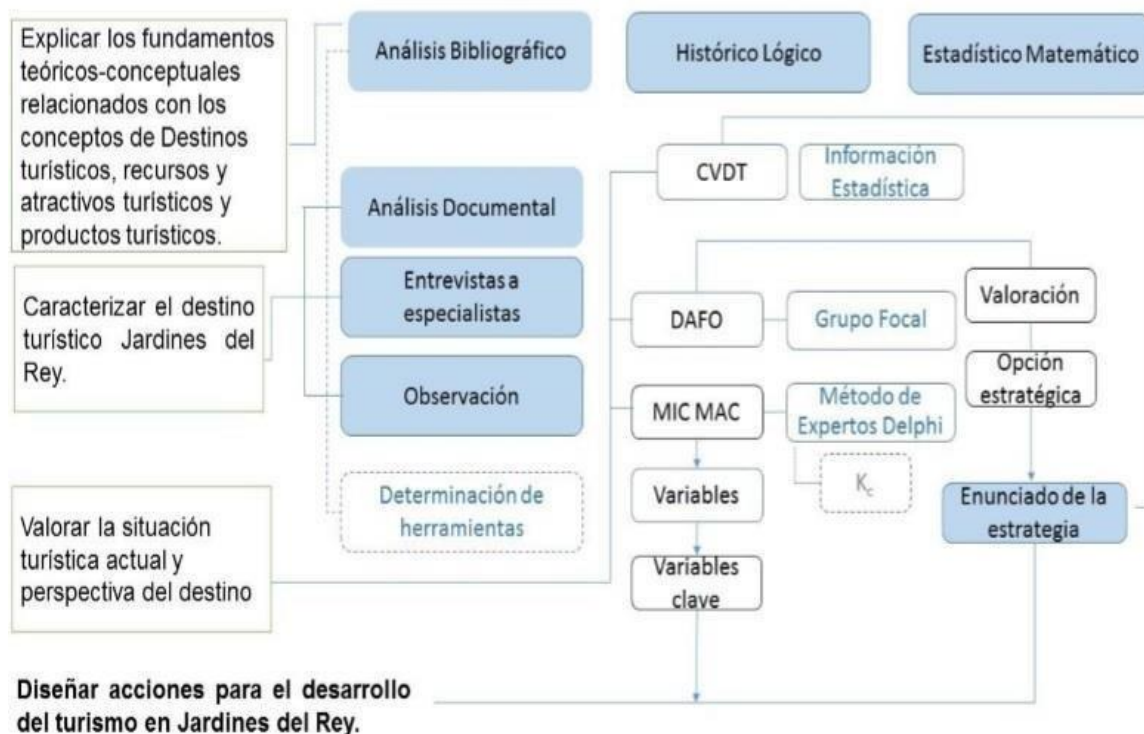


Figura 2. Trayectoria metodológica de la investigación

Fuente: elaboración propia.

Análisis de los resultados

El destino Jardines del Rey, en sus 26 años de desarrollo, con excelentes condiciones naturales para el crecimiento de la actividad turística y amplias potencialidades para continuar su ritmo de inversiones, (solo alcanzan el 35% de su potencial estimado en Planes de desarrollo al año 2030) se encuentra en una fase de Desarrollo con algunos indicadores que han dado muestras de Consolidación (Figura 3).

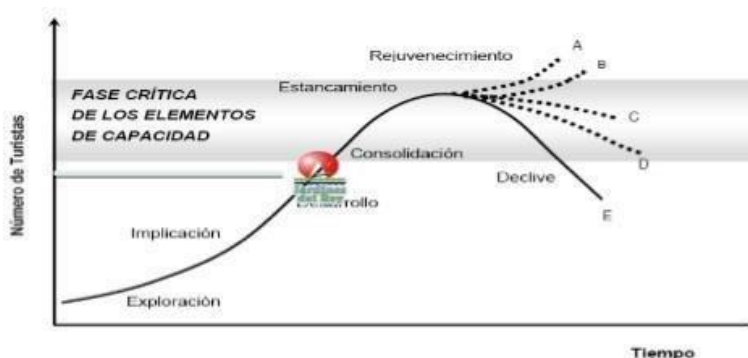


Figura 3. Estado del ciclo de vida del destino Jardines del Rey

La estacionalidad es propia de destinos de sol y playa, pero su acentuación se hace más evidente cuando este se convierte solo en un destino vacacional de determinada temporada, lo cual en Jardines del Rey está dado además por el comportamiento del mercado Canadá y la alta dependencia del mismo, toda vez que sus viajes se producen durante los meses de diciembre a abril (que es cuando el frío en este país norteamericano arrecia).

El comportamiento por meses es similar para todos los años. Alrededor del 75 y 80% de los clientes internacionales que han llegado al destino lo hacen a través del aeropuerto internacional Jardines del Rey, aspecto a tener en cuenta a la hora de analizar la relación entre la estacionalidad del destino y las entradas de turismo foráneo por esta vía.

El destino mantiene operaciones con aerolíneas y TTOO de diferentes regiones del mundo, sin embargo, más del 80% de estas se centralizan en un reducido número de TTOO como lo son Sunwing (44%), Air Transat (18%), Air Canadá (11%), Thomas Cook (10%). El resto de las operaciones se llevan a cabo a través de First Choice, Euroatlantic, Blue Panorama, Meridiana, Nordwind, Pegasus, XL France, Sky Service, Canjet, Wizz Air, Cubana, JAZ.

A partir de 1993 se ha evidenciado un notable crecimiento en cuanto al número de habitaciones logrando una cifra de 8006, en la actualidad se encuentran en explotación 22 instalaciones hoteleras en los Cayos Coco y Guillermo, 20 de estas en primera línea de playa, bajo el régimen todo incluido categorizadas en tres (9%), cuatro (31%) y cinco estrellas (60%), siendo estos últimos los de mayor crecimiento en los últimos años.

La proyección de la capacidad habitacional para el año 2030 es de 24100 habitaciones. Hoy la planta hotelera en los Cayos representa el 36% de esta proyección.

El destino presenta un volumen limitado de oferta extrahotelera de restauración y ocio, pese a haberse incorporado el Centro de Interacción con Delfines y la Torre de Cristal (que ha tenido muy poca comercialización). Esto ocurre principalmente por la prioridad que han tenido las inversiones en la planta hotelera, dejando a la zaga las inversiones extrahoteleras, obras importantes para el destino, contenidas en el Plan Director nunca se ejecutaron. Esto trajo aparejado que las instalaciones hoteleras suplieran todo tipo de ofertas sin estimular al cliente a



salir de las mismas. Productos especializados como la pesca, el buceo, vida a bordo, observación de aves y el Spa no se han posicionado en segmentos de la demanda que demanden de estos productos complementarios.

La oferta de ocio vinculada a la actividad nocturna se concentra en las instalaciones hoteleras, por lo que mantiene el esquema de estar “incluida” y se tiene poco aporte como actividad extrahotelera. A pesar de las altas potencialidades de naturaleza que tiene el destino este producto se encuentra poco desarrollado.

La satisfacción de los turistas en el destino no sólo depende de la calidad del alojamiento, restauración o las ofertas de ocio, sino también de varios factores que en ocasiones son imperceptibles para el turista, pero que resultan indispensables para conformar una oferta turística de calidad. La infraestructura de acceso es extensiva a las diferentes vías, mediante las cuales los turistas llegan al destino, tales como: aérea, terrestre y marítima, así como las características y facilidades que identifican estos servicios.

Los viales que unen los distintos establecimientos y ofertas se encuentran en mal estado. Dentro de los trabajos de envergadura que se acometen está la reparación del pedraplén con la reconstrucción de puentes, rectificación de la rasante, movimiento de tierra en los paseos, rectificación de los taludes, construcción de las escolleras, señalética, etc.

La señalización se ha mejorado con la colocación de vallas de carreteras a las entradas de la ciudad y carreteras internas en los Cayos, pero son insuficientes.

El análisis de estos indicadores evidencia la persistente dependencia del mercado Canadá y sus TTOO que inciden en que la mezcla de mercados, estacionalidad, estancias, ingresos hoteleros y contratación de líneas aéreas seanevaluados de Consolidado.

Aunque el acelerado proceso inversionista hotelero y la llegada de visitantes, ponen al destino en una etapa de Desarrollo, estas últimas variables analizadas orientan el destino a una fase de consolidación.

Incrementar de la competitividad del destino, expresada básicamente en sus ingresos turísticos, la diversificación de la oferta y la satisfacción del turista.

Derivado del análisis de los resultados de la investigación se listaron las Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas y se realizó la matriz de impactos cruzados.

Oportunidades

1. Creciente interés por mantener la inversión extranjera.
2. Potencial del destino para desarrollar ofertas turísticas.
3. Creciente desarrollo del sector no estatal en el territorio.
4. Capacidad del destino para enfrentar desastres naturales.
5. Interés de la dirección del país de consolidar el turismo como un sector estratégico.
6. Seguridad social y ambiental del país.

Amenazas

1. Existencia de fuertes competidores en el área de competencia que ofrecen productos





similares. 2. Situación económica financiera que atraviesa país. 3. Impacto humano negativo en la conservación de los valores naturales del destino. 4. Alta demanda de empleo del turismo y debilidad demográfica del territorio. 5. Lejanía del destino respecto a los proveedores y lugares de residencia de los trabajadores. 6. Suministros insuficientes e inestables, incidiendo en ocasiones en la calidad productos nacionales. 7. Exposición geográfica ante fenómenos meteorológicos severos (ciclones tropicales y frentes fríos). 8. Crisis económica mundial por la pandemia de la COVID-19.

Fortalezas

1. Existencia de un plan de desarrollo turístico que regula el desarrollo armonioso del destino. 2. Política de protección conservación medioambiental y planes de manejo. 3. Valores naturales y paisajísticos de alto valor para la actividad turística. 4. Capital humano formado y capacitado para desarrollar los estándares de la operación turística. 5. Existencia de una infraestructura regional que garantiza el desarrollo de la actividad turística. 6. Condiciones climáticas favorables. 7. Presencia de fuertes cadenas hoteleras en el destino (administración extranjera) 8. Accesibilidad por vías aérea, terrestre y marítima.

Debilidades

1. Débil comunicación comercial hacia los mercados potenciales y reales sobre las ofertas y atributos del destino. 2. Insuficiente integración de los gestores del destino. 3. La oferta extrahotelera del destino no se corresponde con la demanda turística. 4. Alta dependencia de TTOO extranjeros de sol y playa. 5. Pronunciada estacionalidad en el arribo de visitantes. 6. Alta dependencia del mercado Canadá. 7. Poca aplicación de las TICS en el destino.

Una vez realizado el análisis de la matriz de impactos cruzados se determinó que el destino se encuentra en el cuadrante ofensivo, por lo cual la opción estratégica se define en un mejor aprovechamiento de las fortalezas del destino para maximizar las oportunidades del entorno.

Realizados los análisis anteriores y sustentados sobre los fundamentos teóricos expuestos en el primer acápite de este trabajo, la estrategia del destino se clasifica y resume como a continuación se detalla:

- ✓ Competitiva: Diferenciada. Atraer a la demanda turística por el atractivo de una oferta auténtica, y única
- ✓ De desarrollo: Ampliar tanto la oferta como la demanda turística: Pensar en nuevos horizontes
- ✓ De crecimiento: Crecer más y mejor, incrementando el número de turistas días para el aprovechamiento de las capacidades instaladas, con un enfoque de calidad y sostenibilidad.

Los resultados arrojados por la herramienta MIC MAC se exponen a continuación:



Las variables identificadas por los expertos fueron:

1. Diversificación de modalidades turísticas
2. Enfoque sostenible del desarrollo turístico
3. Extensión de mercados
4. Incremento de instalaciones de ocio
5. Alta calidad percibida de todas las instalaciones
6. Realización de actividades en espacios extrahoteleros
7. Gestión integrada del destino
8. Consolidación de imagen destino de alto standard
9. Competencia innovadora
10. Desarrollo del capital humano

Se identificaron las relaciones entre variables como muestra la matriz a continuación de forma gráfica según el software según figura 4.

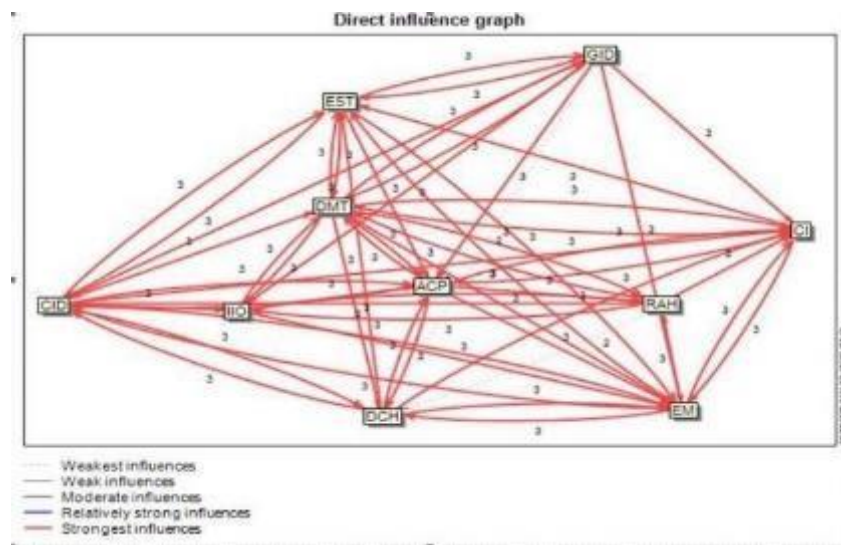


Figura 4. Gráfico de influencias directas

Fuente: elaboración propia.

Nótese que:

- ✓ A excepción de las débiles relaciones entre Gestión Integrada de destinos - Competencias innovadoras y Desarrollo de Capital Humano – Competencias Innovadoras, las relaciones son fuertes.
- ✓ La Gestión Integrada de Destino influye en todas las variables identificadas.
- ✓ La Consolidación de la imagen del destino recibe influencias de las variables restantes.

El mapa de influencias directas ratifica que la variable con mayor motricidad o influencia y mayor independencia es la Gestión Integrada de Destinos, mientras que la consolidación de la imagen del destino, tiene baja motricidad y dependencia alta. Las restantes variables, a excepción de Incremento de instalaciones de ocio y competencias innovadoras, son consideradas de enlace, o sea que son muy motrices y muy dependientes, susceptibles de las dos variables muy motrices, pero pueden producir grandes impactos.

Es importante destacar que las variables Competencias Innovadoras e Incremento de las Instalaciones de Ocio, dependen de otras variables no analizadas, aun teniendo importancia. Una contrastación con las herramientas anteriores posibilita identificar la relación de la primera con la situación financiera (A2) mientras que referenciando a García & Olivera (2017), la gestión de la innovación depende de múltiples causas no totalmente controlables por el destino.

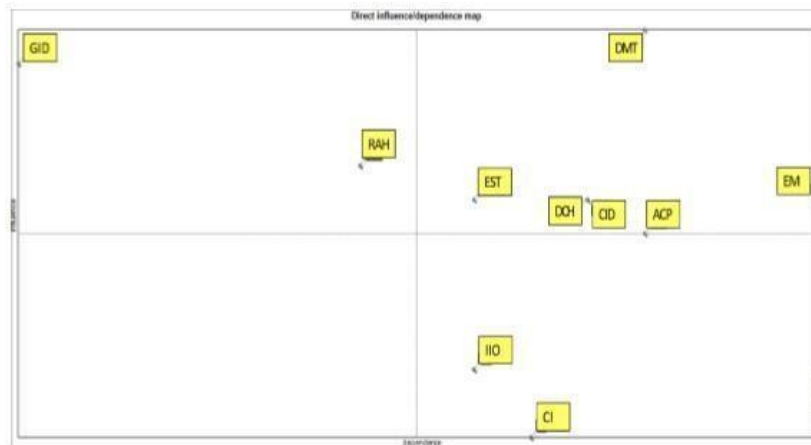


Figura 5. Mapa de influencia dependencia.

Fuente: elaboración propia.

Las variables más motrices Gestión Integrada del Destino y Realización de Actividades en Espacios Extra hoteleros, no se ven fuertemente impactadas por las amenazas identificadas, y responden al tema de Organización e Innovación respectivamente, mientras que sí están vinculados con las fortalezas más importantes.

Valorando el escenario a un plazo mediano, a partir del Gráfico de Influencias Indirectas, se observa que la Diversificación de Modalidades influencia fuertemente a la Extensión de Mercados, siendo la única relación con este carácter, pues las restantes son evaluadas de 'relativamente fuertes'. A la vez, esta última está influenciada por el Enfoque Sostenible, la Realización de Actividades en Espacios Extra hoteleros y la Gestión Integrada de Destinos.

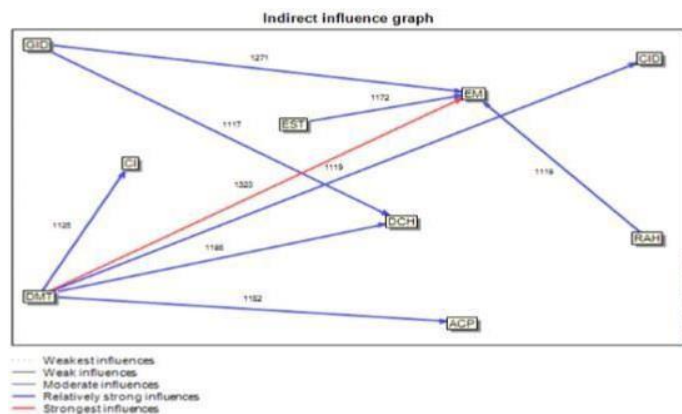


Figura 6. Gráfico de influencias indirectas

Fuente: elaboración propia a partir del software MIC MAC



El análisis del Mapa de Influencias Indirectas (Anexo 8), no obstante, no muestra grandes diferencias, permaneciendo como los mismos indicadores como los más motrices.

Valorando ambos escenarios, se seleccionan como Variables Clave: Gestión Integrada de Destinos, Realización de Actividades en Espacios Extrahoteleros (Motrices), Diversificación de Modalidades Turísticas y Enfoque Sostenible del Destino (Enlace)

Se proponen a continuación las acciones encaminadas al desarrollo sostenible del destino:

Gestión Integrada del Destino

1. Fortalecer la comunicación entre las delegaciones del MINTUR y Gaviota que permita
 - a) Aprovechar las fortalezas de ambos sistemas y realizar actividades en conjunto (vinculando la variable de Realización de Actividades en Espacios Extra hoteleros).
 - b) Completamiento de las estadísticas turísticas del destino como fuente de información cuantitativa para el análisis y la toma de decisiones.
 - c) Establecer mecanismos de intercambio con los gobiernos municipales y otros organismos que tributan al desarrollo local.
2. Capacitar actores y decisores en Gestión Integrada de Destinos.
3. Fortalecer el sistema de alerta y monitoreo de destinos turístico incorporando la definición, medición y valoración de indicadores de competitividad del destino.
4. Valorar el diseño de Jardines del Rey como destino inteligente.

Realización de Actividades en Espacios Extra hoteleros

1. Promover el diseño de productos viajes dentro de los Cayos para la valoración de integrar los a los servicios y precios hoteleros a partir de la estancia media de los turistas internacionales.
2. Valorar la realización de carnavales culturales y acuáticos.
3. Definir la factibilidad técnica- económica y comercial de ferias o festivales gastronómicos relacionadas con la gastronomía nacional y regional.
4. Integrar servicios extrahoteleros existentes a los servicios hoteleros valorando la conformación de su precio total.

Diversificación de Modalidades Turísticas

1. Potenciar los productos de buceo, naturaleza, deportes náuticos y de calidad de vida
2. Fomentar la modalidad de eventos de toda naturaleza para el aprovechamiento de las capacidades (salones) existentes, el incremento de los ingresos por este concepto y de alojamiento (consolidar Jardines del Rey como destino de eventos, y como tal apoyar con estrategias de precio y producto, la captación de sedes).

3. Perfeccionar el Sistema de Información del destino, de forma tal que propicie la aplicación de herramientas para la evaluación y evolución de las modalidades. **Enfoque Sostenible del**

Destino

1. Actualizar la estrategia medioambiental del destino.





2. Establecer medidas de control para su implementación y cumplimiento.
3. Eliminar totalmente los métodos de tierra arrasada para las nuevas inversiones constructivas.
4. Fomentar el control biológico de plagas.
5. Incrementar el personal especializado en guardabosques.
6. Definir los indicadores para la medición del desarrollo del turismo sostenible en el destino atendiendo sus características geográficas y los fundamentos de la OMT en cumplimiento de los documentos elaborados por el CITMA y el MINTUR en los años 2003 y 2015.
7. Promover el trabajo hacia la certificación internacional de reconocimiento de la calidad de las playas del destino.
8. Fortalecer el concepto del Parque Natural Turístico Jardines del Rey.
9. Establecer campañas de sensibilización medioambiental con los trabajadores del sector y constructores sobre el Cayo.
10. Establecer medidas preventivas y coercitivas vinculado con el cuidado y conservación del medioambiente.

Conclusiones

- ✓ La actualidad turística exige de los destinos una visión amplia que oriente la definición de objetivos, estrategias y acciones a partir de los resultados de herramientas de diagnóstico y prospección.
- ✓ El destino Jardines del Rey ubicado al norte de la provincia cubana de Ciego de Ávila reúne atractivos suficientes tanto desde el punto de vista de ser un destino litoral como un destino de naturaleza.
- ✓ El análisis del ciclo de vida del destino Jardines del Rey indica que se encuentra en la fase de desarrollo.
- ✓ La valoración de los elementos internos y externos del Destino, estructurados en la Matriz DAFO, indica una opción estratégica ofensiva.
- ✓ La aplicación del MIC MAC como herramienta de prospectiva estratégica a partir de las variables identificadas por los expertos y sus relaciones, permiten determinar que las variables claves son la Gestión Integral del Destino, la Realización de Actividades en Espacios Extra hoteleros, Diversificación de Modalidades Turísticas y Enfoque Sostenible del Destino.
- ✓ La valoración de la situación turística en Jardines del Rey a través de la aplicación de las herramientas anteriormente mencionadas fundamentó el diseño de treinta acciones para su desarrollo, estructuradas sobre las variables claves identificadas, así como otras.



Referencias

- Acevedo, J., & Robaina, D. A. (2017). *Algunos elementos sobre dirección y gestión de la empresa. Dimensiones en la dirección y gestión de la empresa estatal y sus interrelaciones (Material digital)*. La Habana: CUJAE.
- Cerezal, J., & Fiallo, L. (2002). *Los métodos científicos en las investigaciones pedagógicas*. La Habana. César, F. (2007). *Ciudades Turísticas*. . Guadalajara.
- Delgado, M., Portuondo, A. L., & Garrigó, L. M. (2017). Dirección Empresarial y prospectiva estratégica. Volumen I. En *Temas de Gestión Empresarial*. La Habana: Ed. Universitaria Félix Varela.
- García, Y., & Olivera, R. (octubre de 2017). La innovación en el turismo. De la academia a la praxis. Caso de estudio La Habana. *Visión CIDTUR. Edición Especial*, 3.
- Hernández Corujo, M. (2004). Grupos Focales vs encuesta. *Círculo de Investigadores de Ciudad de La Habana*. Asociación de Comunicadores Sociales: La Habana.
- Hernández, Fernández, & Batista, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Martín. (2006). *Los Modelos de Desarrollo Turísticos*. La Habana.
- Martín. (2010). *Principios, Organización y Prácticas del Turismo*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Pevida, T. (2010). *Propuesta de rediseño del producto turístico del parque histórico militar MorroCabaña*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Ronda, G. A., & Mercané, J. Á. (2004). *Dirección estratégica integrada*. Holguín. Cuba. Ruiz, N. M. (2011). *El kitesurf como producto turístico en Cayo Guillermo*. Habana. Valls, J.-F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Madrid.
- Varona, G. (2088). *Plan estratégico Turarte S.A.* La Habana. Cuba.

Recibido: 15 de junio, 2022

Aceptado: 02 de julio, 2022