

Artículo de investigación

Recibido: 13-10-2024 Aceptado: 15-01-2025

## Gestión de entornos turísticos

### Desarrollo de habilidades para la gestión e innovación empresarial en la formación de los estudiantes de Turismo en la Universidad de Matanzas

*Development of skills for management and business innovation in the training of Tourism students at the University of Matanzas*

1. Lázaro Cruz Torres

Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Autopista a Varadero Km 3 ½, Matanzas, Cuba.

([lazaro.cruz@umcc.cu](mailto:lazaro.cruz@umcc.cu)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3237-9700>

2. Manuel de Jesús Vázquez Garriga

Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Autopista a Varadero Km 3 ½, Matanzas, Cuba.

([manuel.vazquez@umcc.cu](mailto:manuel.vazquez@umcc.cu)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9845-6553>

3. Luis Feijóo del Río

Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Autopista a Varadero Km 3 ½, Matanzas, Cuba.

([luisfeijoodelrio@gmail.com](mailto:luisfeijoodelrio@gmail.com)) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8047-2388>

## **Resumen**

El presente estudio sobre el desarrollo de habilidades para la gestión e innovación empresarial en la formación de los estudiantes de turismo de la Universidad de Matanzas presenta algunas consideraciones sobre el fomento de competencias directivas como parte de un proceso de integralidad profesional que responda a un concepto de turismo disruptivo, en correspondencia con las más modernas prácticas de la gestión y la innovación turística a nivel internacional. El objetivo fundamental es sistematizar la experiencia del trabajo realizado en tres ejes fundamentales relacionados con la fuente, el sujeto y el objeto de la gestión e innovación turística bajo el prisma de consolidar el turismo alternativo como una estrategia de desarrollo local. Los resultados obtenidos indican que los egresados de la carrera son profesionales altamente competitivos para enfrentar los complejos problemas del desarrollo turístico internacional y local.

**Palabras clave:** habilidades, gestión e innovación, carrera de turismo, Universidad de Matanzas

## **Abstract**

*The present study on the development of skills for management and business innovation in the training of tourism students at the University of Matanzas presents some considerations on the promotion of managerial skills as part of a process of professional comprehensiveness that responds to a concept of disruptive tourism, in correspondence with the most modern practices of tourism management and innovation at an international level. The fundamental objective is to systematize the experience of the work carried out in three fundamental axes related to the source, the subject and the object of tourism management and innovation under the prism of consolidating alternative tourism as a local development strategy. The results obtained indicate that the graduates of the program are highly competitive professionals to face the complex problems of international and local tourism development.*

**Keywords:** management skills, tourism career, University of Matanzas

## **Introducción**

El turismo se considera en la actualidad una de las ramas de la economía internacional con mayor nivel de competitividad empresarial y se caracteriza por la agudización creciente de la rivalidad competitiva dentro del sector, por la existencia de barreras de entrada que obligan a los nuevos emprendedores a adoptar estrategias de especialización que faciliten la diferenciación de su oferta comercial para lograr un posicionamiento adecuado en los mercados meta.

Los pronósticos de la Organización Mundial del Turismo para este año 2024 apuntan a una recuperación de los niveles registrados antes de la pandemia, con una proyección de un crecimiento del 2% con respecto a los índices de 2019. (ONU-Turismo, 2024) lo que evidencia el alto nivel de resiliencia del sector y lo sitúa entre los más pretendidos para impulsar las economías nacionales en la etapa post COVID.

Los resultados de desarrollo del sector del turismo en Cuba actualmente distan de los comportamientos favorables de sus principales competidores en la región, donde continua la tendencia de recuperación positiva. El turismo caribeño creció en 2023 con un aumento estimado del 14,3% en las llegadas internacionales a la región, según la Organización de Turismo del Caribe. (SELA, 2024), mientras que el país solo logró atraer el 57% de la cifra de visitantes con respecto a 2019, con un ligero incremento de 823000 visitantes más que en el 2022.

Según lo publicado por la página web del diario oficial Cubadebate, para el caso cubano, no resulta válido enfrascarse en “recuperar” los indicadores de 2019, mal llamados prepandémicos, sino hacer “renacer” el turismo, con nuevas estrategias y modos de hacer en una nueva época. (Cubadebate, 2024)

Esta compleja situación competitiva, que va desde elevar el número de arribos internacionales hasta hacer renacer el turismo adaptado a la realidad socioeconómica del país, refleja la necesidad de promover la diferenciación de los servicios turísticos como un elemento básico para atraer nuevos mercados y potencial la fidelidad de los mercados servidos.

La innovación constituye el fundamento principal para el logro de esta diferenciación, como un elemento de cambio que introduce modificaciones o nuevas ideas en la cartera de productos y servicios turísticos relacionadas con la satisfacción de las motivaciones de los segmentos de mercado meta y que se traduce finalmente en el progreso económico de los negocios o emprendimientos turísticos privados y públicos.

En este proceso, la formación de habilidades para la gestión empresarial y la innovación en la formación de los estudiantes de la carrera de turismo de la Universidad de Matanzas, que a juicio de los autores constituye un elemento clave para lograr los cambios deseados en la misión de revertir los resultados actuales del turismo cubano y por lo cual se entiende según Codina (2016) el conjunto de conocimientos que permiten relacionarse con el entorno y diseñar

estrategias y desarrollado por Ascón, García y Pedraza (2018) al plantear que son agrupaciones de conocimientos específicos, manifiestos en la actuación de los directivos, desarrollados y actualizados desde la formación por su necesidad para la realización personal y grupal, propia y de la sociedad.

Entre los factores de cambio (disrupción) que cita la revista *Hosteltur* está el big data (*Hosteltur*, 2024), por el cual se entiende la información a escala de exabytes que llega en tiempo real en una amplia variedad de tipos de archivos, desde registros de texto hasta sonido, imágenes y video. El análisis de Big Data va mucho más allá del lenguaje de consulta estructurada (SQL), ya que requiere procesamiento en paralelo, aprendizaje automático e IA.

Esto significa que para lograrlo ese proceso de mejoramiento del desarrollo del turismo nacional con perspectiva de aceleración para nivelar su competitividad internacional, se necesita procesar enormes cantidades de datos de usuarios en aplicaciones, transacciones electrónicas o registros de máquinas y saber capturar en diferentes fuentes, gestión, clasificación y análisis eficiente la información a través de diversas herramientas y programas con una visión estratégica de cambio.

El objetivo se puede lograr no solo con una técnica y una tecnología de avanzada, sino con una preparación coherente del talento humano que se forma para el sector en las universidades del país.

Ese proceso de formación en la Universidad de Matanzas avanza en tres direcciones fundamentales, que constituyen el objetivo principal de análisis del presente artículo.

## **Métodos**

La investigación tiene un carácter exploratorio relacionado con el conocimiento de los impactos de la formación de pregrado en las habilidades de los estudiantes que egresan de la carrera de turismo de la Universidad de Matanzas y sus competencias para contribuir a la aplicación de nuevas estrategias que propicien un cambio en el desarrollo del sector turístico.

Fueron utilizados diversos métodos entre ellos el análisis de preparaciones de asignatura, la observación de clases impartidas, las entrevistas con egresados y un cuestionario que refleja preguntas vinculadas con el aporte de la academia al ejercicio de la actividad directiva de los egresados con responsabilidad gerencial en el turismo. Un aporte significativo en los resultados se obtiene a partir de considerar los resultados de la defensa pública de la carrera en el año 2023, donde participan empleadores, profesores, egresados y estudiantes de la carrera.

## **Resultados y discusión**

Este proceso de formación de habilidades para la gestión empresarial y la innovación en la formación de los estudiantes de turismo de la Universidad de Matanzas en el turismo, a juicio de los autores, se sustenta en tres ejes principales relacionadas con la fuente, el objeto y el sujeto de la innovación.

### **I. El mercado como la fuente para la gestión y la innovación empresarial en el turismo.**

La vinculación estrecha y directa de los emprendedores turísticos con los segmentos de mercados meta le facilita descubrir en qué aspectos de la oferta comercial necesitan innovar. La elaboración de un perfil del segmento de mercado y la determinación de su modelo de valor constituyen las herramientas principales para encontrar la oportunidad para modificar y/o ampliar la cartera de productos de dichos emprendimientos y es la Universidad la encargada de consolidar las habilidades para estudiar los mercados, elaborar los perfiles de mercado y sus modelos de valor correspondiente.

El perfil del mercado es el resultado de la caracterización total integral de un conjunto de personas con comportamiento similares de compra y de consumo de la oferta comercial y se ajusta a los criterios de segmentación del mercado (beneficios buscados, conductual y psicográfica).

El estudio a profundidad de los mercados meta permite elaborar un modelo de valor del huésped en cualquiera de los emprendimientos turísticos. Esto significa determinar los dos o tres elementos motivacionales críticos del público objetivo que produce su satisfacción y que inexorablemente tiene que estar incluida en la estructura de la oferta comercial.

El emprendedor conoce entonces que mantener un cliente contento o satisfecho atraviesa por la etapa crítica de conocer su modelo de valor. Cualquier insatisfacción en la realización de las pautas de dicho modelo de valor, constituye una fuente de innovación y una oportunidad de negocio para emprendedores turísticos en función de decidir estrategias de desarrollo de productos o de los mercados.

Se considera que una vía para el conocimiento de las insatisfacciones de los clientes se relaciona con la habilidad comunicativa y de negociación de la fuerza de ventas, los guías turísticos, representantes de turoperadores y personal de contacto en función de preguntar, indagar, conocer y transmitir información desde el cliente hasta la dirección comercial de la empresa.

Una ventaja competitiva para el emprendimiento turístico reside en la rapidez con que transforma la insatisfacción del cliente en una modificación a la oferta comercial en interés del huésped a través de un proceso de innovación. En términos de marketing, muchas veces es mejor ser el primero que ser el mejor; aunque los autores consideran que ser el primero es un paso adelantado para ser el mejor.

## II. El sujeto de la innovación y la formación de competencias para la transformación disruptiva en el turismo a partir de los cambios estructurales y coyunturales de la demanda y en correspondencia con las nuevas tendencias de desarrollo del turismo en el siglo XXI.

En el eje anterior se determinó que en la formación del estudiante de turismo en la Universidad de Matanzas se potencia habilidades relacionadas con el de estudio, segmentación y posicionamiento de los mercados, la comunicación interpersonal y la negociación e innovación turística orientada a la satisfacción de las expectativas y motivaciones del huésped y finalmente la gestión de la oferta comercial.

Sin embargo, estas competencias se fomentan a través de un proceso de consolidación de la cultura analítica del estudiante como un activo estratégico imprescindible para el desarrollo de los negocios y un ente operacional que responda al dinamismo de este sector y que a consideración de los autores, se caracteriza por:

- a. El conocimiento de la Teoría General de Sistemas y la **aplicación del enfoque sistémico** como un pilar en el análisis de los complejos problemas del turismo en el país e internacionalmente en su vínculo constante con el entorno y los diferentes actores que participan en el proceso de creación de la oferta comercial para los diferentes mercados meta.

Los turismólogos constituyen servidores públicos cuya función principal es proteger al huésped, despreocuparlo en un ambiente que normalmente les resulta desconocido y al que han viajado con un determinado nivel de incertidumbre, pues han adquirido posesión de un producto que es intangible por su naturaleza y con un nivel de información también insegura.

- b. La **cultura de atención a los detalles** en el diseño de la oferta comercial es un elemento que define al turismólogo como un productor de servicios turísticos. Este rasgo muestra el nivel de afinidad entre las expectativas del huésped y la oferta comercial diseñada. En la medida en que esta brecha es menor, pues mayor es el nivel de satisfacción del cliente y por tanto, los niveles de eficacia empresarial, a partir de que el objetivo de cualquier emprendimiento turístico es el incremento de las utilidades. El turismólogo es altruista en cuanto a la hospitalidad con el huésped, pero intencionado en la rentabilidad económica del emprendimiento.
- c. La realización de los objetivos comerciales y generales de un negocio turístico se logra con un posicionamiento y una reputación de la entidad turística. Esta habilidad se traduce en la **formación de un pensamiento estratégico** en el desarrollo de las capacidades directivas de los estudiantes de turismo. Se relaciona con la facultad de visualizar dónde está posicionado el segmento de mercado meta y cuál es el posicionamiento actual del negocio y cómo se logra llegar hasta el punto ideal del mercado en medio de un determinado accionar

- competitivo, para finalmente determinar las estrategias y las acciones tácticas para llegar al ideal, sin comprometer el futuro de la entidad. Esta constituye una cualidad insustituible en la esta formación de turismólogos de la Universidad de Matanzas.
- d. El entorno turístico es agresivo y susceptible a cambios con capacidad para transformar en corto plazo las tendencias habituales del sector (Ej. COVID 19). En estas circunstancias el turismólogo se forma con una competencia de **adaptación flexible** al entorno y **de toma de decisiones bajo presión**. Cualquier reacción tardía, sin un **pensamiento proactivo** puede resultar fatal para el desarrollo del emprendimiento turístico.
  - e. El turismo constituye un sector multidisciplinario, por tanto, **el trabajo en equipo** para la solución de los complejos problemas del turismo constituye un requisito básico en la formación de los estudiantes de turismo en la Universidad de Matanzas. La creación de una oferta comercial y la gestión de marketing incluye un grupo de trabajo con capacidades estratégicas y también operativas que permita integrar convenientemente sus resultado con lo que espera el mercado. Una reacción negativa del mercado a la propuesta comercial de la entidad representa un fallo de ese equipo y no una responsabilidad del mercado. Cuando se decide atender un segmento de mercado es porque éste cumple con tres requisitos básicos: interés por la oferta comercial, acceso a dicha oferta y disponibilidad financiera para pagar.
  - f. El auge del internet, a partir del progreso de la web 2.0 en el año 2003, estimuló su aplicación rápida en el turismo y ha generado cambios sustanciales en los modelos de negocio del sector.

En la actualidad es imposible imaginarse el desarrollo del sector sin un funcionamiento del sistema empresarial del turismo en línea, como un medio de accesibilidad (llamado canal de distribución cero) para atraer, comprometer y fidelizar mercados por un lado, y como parte de la oferta comercial que realizan los emprendimientos y entidades del turismo, por otro lado.

Un producto turístico tecnologizado constituye un atractivo de singular interés que genera el surgimiento y desarrollo de nuevas modalidades de turismo y que interesa a los nuevos segmentos de mercados nacidos después del 2000, quienes serán los grandes consumidores de la industria en los próximos años.

La internet dejó de ser un lujo para convertirse en una necesidad y con ello aparece el término de hospitalidad tecnológica en la ampliación del concepto de turismo.

Los estudiantes en su formación básica se familiarizan con los softwares más importantes utilizados en el sistema turístico, diseñan páginas webs interactivas, comienzan a producir plataformas de venta online y se interesan por los avances en la aplicación de la inteligencia artificial en el sector.

Sin embargo, las habilidades en el **manejo de las tecnologías de la información y las comunicaciones** constituyen aún un reto en la formación de las capacidades para la gestión de la innovación de los estudiantes de Turismo en la Universidad de Matanzas.

Finalmente para satisfacer las múltiples motivaciones de los mercados meta es importante innovar en el producto para lograr su diversificación. La posibilidad de gestionar y perfeccionar la oferta turística descansa en los recursos locales de los territorios.

### **III. El desarrollo de una estrategia de turismo como parte del desarrollo local, que permita complementar la oferta principal del destino turístico y promueva el desarrollo socioeconómico y socio-ecológico del territorio.**

El turismo se desarrolla en espacios con disponibilidad de recursos y atractivos que se convierten en turísticos una vez que se ponen en explotación.

El territorio es un espacio geográfico que interesa al desarrollo del sector turístico por la disponibilidad de importantes factores entre los que se destaca la presencia de un patrimonio natural, cultural e histórico que constituye la base para la diversificación de la oferta comercial y la disponibilidad del talento humano que, sobre bases genuinamente autóctonas, está en condiciones de brindar servicios turísticos diferenciados, que permite un intercambio de saberes entre anfitriones y huéspedes en función de la satisfacción de estos últimos.

**La interpretación del patrimonio local** y su aprovechamiento con un **carácter comercial y sostenible** a través de la aplicación de una **gestión de marketing** adecuada constituye una fortaleza en la formación de los estudiantes de turismo de la Universidad de Matanzas.

El diseño de una estrategia coherente de turismo como parte del desarrollo de la localidad involucra a los diversos actores del sistema turístico y de su entorno y atraviesa en primer orden, por la comprensión de la necesidad de explotar sosteniblemente los recursos distintivos que interesan a los segmentos de mercado meta.

Definitivamente, la actividad turística debe ser vista como una forma sostenible de crecimiento local.

Las preocupaciones globales de conservación ambiental y de autenticidad cultural inciden en el pensamiento del turista como un "volver a lo natural y autóctono". Aparece una nueva tendencia turística, la de buscar áreas naturales poco intervenidas para hacer turismo, buscar alternativas que se reflejen en términos como agroturismo, ecoturismo, turismo rural, turismo verde, turismo de aventura, turismo en comunidades indígenas, entre otros.

Estas nuevas formas de turismo cambian los destinos y la concepción del turista que ahora se interesa en aprender, comprender y está a favor de la conservación de los lugares que visita.

El crecimiento del interés y de la demanda por el desarrollo de las diferentes modalidades de turismo alternativo constituye una oportunidad singular para la consolidación de estrategias de desarrollo turística en los territorios.



**La visualización, y el desarrollo de proyectos de turismo** alternativo como parte del desarrollo local constituyen habilidades que desarrollan los estudiantes de turismo en su formación académica en la Universidad de Matanzas. Esta ventaja supone la consolidación de estructuras organizativas en los gobiernos territoriales para emplear graduados de la carrera con competencias para impulsar el turismo interno y generar ingresos a los presupuestos locales que favorezcan el desarrollo social de la comunidad. La explotación de las potencialidades culturales del territorio como parte de una estrategia de turismo supone el rescate y la práctica de costumbres, tradiciones y leyendas que con el paso del tiempo tienden a desaparecer.

### Conclusiones

El proceso de desarrollo de habilidades para la gestión y la innovación empresarial en el turismo constituye una prioridad en la formación de los estudiantes de turismo de la Universidad de Matanzas y se fundamenta en tres direcciones principales:

- a. El conocimiento del mercado como fuente de origen que propicia la gestión y la innovación turística.
- b. El estudiante como sujeto que instrumenta el conocimiento a través habilidades disruptivas para la transformación coherente de las condiciones endógenas y el aprovechamiento de los elementos del entorno turístico en función del desarrollo de un turismo altamente competitivo y sostenible.
- c. La optimización del conocimiento y uso de los recursos y atractivos de los territorios a través del diseño e implementación de una estrategia de turismo para el desarrollo local como fuente para agregar valor a la experiencia turística e incremente el gasto medio por turista en el destino turístico.
- d. El reto más importante para la carrera de turismo en la actualidad es profundizar las competencias relacionadas con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en la formación curricular de los estudiantes de pregrado y postgrado.

### Referencias bibliográficas

- Ascón Villa, J. E., & García González, M. (2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Explorador Digital*, 2(1), 45-56.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i1.326>
- Canalis J. 21 de julio de 2024. Los 5 factores más disruptivos que van a transformar al turismo. Hosteltur [https://www.hosteltur.com/118580\\_5-factores-disruptivos-van-transformar-al-turismo.html](https://www.hosteltur.com/118580_5-factores-disruptivos-van-transformar-al-turismo.html)
- Cappola María E. 20 de enero de 2023. Qué es el big data, para qué sirve, características y herramientas. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/website/que-es-big-data>

- Carmona Tamayo E., Perelló Cabrera J.L. 19 enero de 2024. Cuba en datos: El turismo internacional en Cuba cierra el 2023 con 2.4 millones de turistas. Cubadebate. <http://www.cubadebate.cu/especiales/2024/01/19/cuba-en-datos-el-turismo-internacional-en-cuba-cierra-el-2023-con-24-millones-de-turistas/>
- Castillo-Palacio, M., Ardila, L., & Castrillón, A. (2020). Innovación curricular en la formación en turismo: un enfoque teórico-conceptual. *Praxis & Saber*, 11(25), 255-278. <https://doi.org/10.19053/22160159.v11.n25.2020.10479>
- Codina Jiménez, A. (2016). Habilidades directivas. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/603>
- Cruz Torres, Lázaro et al. La Covid-19 y los nuevos paradigmas para la gestión del turismo en la región Matanzas. *Rev. Med. Electrón.*, Feb 2021, vol.43, no.1, p.2997-3002. ISSN 1684-1824
- García López R. 30 de enero de 2021. Habilidades y competencias para tener éxito en el turismo post COVID - 19. *Aprende de turismo*. <https://aprendedeturismo.org/competencias-turismo-post-covid/>
- Mullo Romero Esther et al. Innovación y desarrollo turístico. Reflexiones y desafíos. *Universidad y Sociedad* vol.11 no.4 Cienfuegos oct.-dic. 2019 Epub 02-Sep-2019. Versión On-line ISSN 2218-3620
- Padrón Álvarez Arasay et al. La formación de valores en la universidad ¿utopía, posibilidad o necesidad? *Revista Referencia Pedagógica* vol.9 no.2 La Habana mayo. -ago. 2021 Epub 05-Ene-2022. Versión On-line ISSN 2308-3042
- Pereiro Xerardo. La educación de profesionales del turismo: una mirada crítica. *ALBA SUD*. <https://www.albasud.org/noticia/es/1594/la-educacion-de-profesionales-del-turismo-una-mirada-critica>
- Rodríguez Martinto J. 14 de diciembre de 2021. Innovar para crecer: la oportunidad del turismo cubano en una nueva normalidad. *MINTUR*. <https://www.mintur.gob.cu/innovar-para-crecer-la-oportunidad-del-turismo-cubano-en-una-nueva-normalidad/>
- Salazar Duque D. A (2017). La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas* nº 15 Enero-Junio de 2017 p. 26-42 ISSN: 2172-8690
- SELA. (s.f.). El turismo tuvo un fuerte crecimiento en el Caribe en 2023. <https://www.sela.org/es/prensa/servicio-informativo/20240320/si/94712/el-turismo-tuvo-un-fuerte-crecimiento-en-el-caribe-en-2023>

### **Contribución autoral**

MSc. Lázaro Cruz Torres: idea inicial, búsqueda bibliográfica, su análisis e interpretación. Redacción del manuscrito y aprobación de su versión final. Revisión crítica a la versión final del artículo a publicar.

MSc. Manuel de J. Vázquez Garriga: recolección de datos y su análisis e interpretación. Redacción del manuscrito. Revisión crítica a la versión final del artículo a publicar.

Est. Luis Feijoo del Río: recolección de datos, análisis e interpretación. Redacción del manuscrito. Revisión crítica a la versión final del artículo a publicar.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.