

**Artículo de investigación**

Recibido: 11-04-2023 Aceptado: 02-07-2023

## **Gestión comercial de destinos y entidades turísticas**

### **Gestión de destinos turísticos en Cuba. Un acercamiento a su situación actual**

*Management of tourist destinations in Cuba. An approach to its current situation*

1. *Yoan Hernández Flores*

*Facultad de Turismo, Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba.*

*([yoan961122@gmail.com](mailto:yoan961122@gmail.com)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1935-2594>*

2. *Lisandra Torres Hechavarría*

*Facultad de Turismo, Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba.*

*([lisandra\\_torres@ftur.uh.cu](mailto:lisandra_torres@ftur.uh.cu)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5317-1784>*

3. *Danay Bulnes Mann*

*Facultad de Turismo, Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba.*

*([danaybulnes@gmail.com](mailto:danaybulnes@gmail.com)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7415-7022>*

## Resumen

A nivel internacional se han producido cambios necesarios dentro del sector turístico en los últimos años. Estos cambios son el reflejo de las modificaciones que se establecen dentro del mercado turístico en correspondencia con la necesidad de ajustar las ofertas a las características de la demanda. A su vez se ha reconocido la necesidad de gestionar de manera efectiva cada uno de los componentes que se desarrollan dentro de los destinos turísticos, como productos turísticos territoriales. En Cuba, a partir de la intención de la dirección del país, se han dado paso de avances hacia la descentralización en la toma de decisiones, sin embargo, los estudios realizados por los especialistas de las diferentes áreas no muestran grandes resultados en los sistemas de gestión. Con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre la gestión de los destinos turísticos en este país se realiza la presente investigación. Dentro de los principales métodos y herramientas de obtención de información utilizados se encuentran el análisis bibliográfico, las entrevistas a expertos y las encuestas a especialistas del sector. Los principales resultados evidencian las carencias actuales en el destino país y la necesidad imperante de transformar la gestión del turismo con enfoque hacia el territorio.

**Palabras clave:** destinos turísticos, Cuba, gestión, componentes.

## Abstract

*At the international level, necessary changes have taken place within the tourism sector in recent years. These changes are a reflection of the modifications that are established within the tourism market in correspondence with the need to adjust the offers to the characteristics of the demand. At the same time, the need to effectively manage each of the components that are developed within tourist destinations, as territorial tourism products, has been recognized. In Cuba, based on the intention of the country's leadership, progress has been made towards decentralization in decision-making, however, the studies carried out by specialists in the different areas do not show great results in the management systems. management. With the objective of making a diagnosis on the management of tourist destinations in this country, the present investigation is carried out. Among the main methods and tools used to obtain information are bibliographic analysis, interviews with experts and surveys of specialists in the sector. The main results show the current deficiencies in the destination country and the prevailing need to transform tourism management with a focus on the territory.*

**Keywords:** tourist destinations, Cuba, management, components.

## **Introducción**

Cuba llegó a convertirse en uno de los destinos de mayor crecimiento en el Caribe y en paralelo constituye un destino turístico tan interesante como complejo de analizar, principalmente desde la arista geográfica, por su cantidad y variedad de atractivos y recursos de interés turístico, su importancia geopolítica durante las últimas décadas, a partir del triunfo de la Revolución el primero de enero del año 1959; y sus históricas y contradictorias relaciones con los EE.UU. (Salinas, Salinas & Mundet, 2019).

El destino Cuba comercializa el turismo de sol y playa como modalidad principal. Perelló (2018) citado en Clausell & Abreu (2022) expresa que Cuba como destino ha estado en los últimos años en una etapa del desarrollo de la actividad turística, que necesariamente deberá transitar de un modelo tradicional hacia uno intensivo e inclusivo, con énfasis en una política que haga corresponder la diversificación de la oferta con la nueva demanda.

A su vez, el turismo es reconocido uno de los sectores priorizados de la economía cubana y una de sus principales fuentes de ingreso de divisas. De acuerdo con datos estadísticos proporcionados por la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), durante los últimos 10 años hasta el 2019, el turismo internacional en Cuba ha mantenido ritmos de crecimiento estables; alcanzando en el año 2018 la cifra récord en el turismo internacional con 4,7 millones de visitantes.

Sin embargo, desde finales del año 2019 con la propagación del virus SARS-CoV-2, este panorama se transformó drásticamente arrastrando al sector turístico a una crisis sin precedentes. Plantean David, Franco & Cisneros (2022), en el caso cubano se produjo una restricción casi total de la oferta y la demanda, grandes restricciones financieras, agravadas por el bloqueo; y las tensiones que produce el reordenamiento monetario por el que transitó el país durante el 2020.

A pesar de la importancia del sector para el país desde la academia se han determinado insuficiencias vinculadas a la gestión del mismo (Robert, 2019) y, sobre todo, a la gestión de sus destinos turísticos como productos turísticos integrados (Facultad de Turismo, 2020). Las investigaciones han apuntado a que en Cuba aún existen problemas vinculados con la verticalización de la actividad que no ha contemplado las iniciativas locales en su totalidad, careciéndose de una estrategia de desarrollo y gestión territorial coherente con las nuevas tendencias (Hernández, Cruz, Gutierrez & Leyva, 2021; Ramírez, Pérez, Rodríguez & Miranda, 2020).

A partir de los elementos anteriores, y siguiendo las ideas expuestas por Lohmann & Panosso (2017); Ramseook, Seebaluck & Naidoo (2015); Goeldner & Ritchie (2012); Martín (2010), los autores, para el estudio de la gestión en los destinos parten de reconocer el entramado de relaciones complejas que se gestan en el interior de estos como productos turísticos territoriales,

por lo que surge la necesidad de entender al destino desde sus límites, contenido, actores y clientes; de manera que se puedan establecer instrumentos para la gestión de los recursos y la comercialización.

Por ello, y ante la necesidad del destino país de elevar su competitividad dentro del sector se desarrolló la presente investigación con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la gestión de los destinos en Cuba, la cual recibió fondos del Ministerio de Turismo de la República de Cuba como parte del Proyecto de Investigación PS256LH001-002: Desarrollo y competitividad del producto turístico cubano.

### **Métodos**

La presente investigación, de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), puede clasificarse como descriptiva. La misma es de naturaleza cuantitativa y cualitativa, pues los autores emplean dentro de la misma análisis matemáticos y descripciones cualitativas.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos, técnicas y herramientas. Entre ellas se encuentran:

- *Análisis-síntesis*: se empleó para examinar la información bibliográfica y sintetizarla. Permitted determinar las características generales de la gestión de destinos en Cuba y las relaciones entre sus componentes.
- *Histórico-lógico*: permitió el estudio de la evolución de la gestión de los destinos, así como sus particularidades en Cuba.
- *Análisis bibliográfico*: para nutrir al investigador sobre el objeto y campo de acción. Se realizó un estudio en la web abierta en español, francés e inglés vinculado con la gestión de los destinos turísticos
- *Encuesta*: se realizaron diferentes encuestas a especialistas con el objetivo de conocer el fenómeno, su comportamiento, así como evaluar la gestión de destinos en Cuba. Debe brindar información completa sobre la investigación.

Para el estudio diagnóstico se empleó un muestreo intencional mediante la aplicación de un cuestionario online en la plataforma *Google Forms* a un total de 37 especialistas vinculados a diferentes áreas del Sistema Turístico Cubano en varias zonas del destino Cuba. Se realizó de esta forma para poder comprender y analizar el fenómeno bajo varios enfoques y miradas de la práctica y poder contrastar con la teoría presente en la web.

### **Resultados y discusión**

Datos generales sobre el escenario turístico actual

En el año 2019, según la ONEI, Cuba recibió 4.275.558 visitantes internacionales, 1.085.920 en 2020, y 356.470 en 2021. Por otra parte, gracias a la reapertura paulatina del turismo en Cuba,

durante el año 2022 se han evidenciado signos positivos de recuperación, registrándose hasta el mes de junio la llegada de 682.411 visitantes internacionales (ONEI, 2021, 2022). La Figura 1 refleja las llegadas de visitantes a Cuba en los últimos años. (2010-2022).

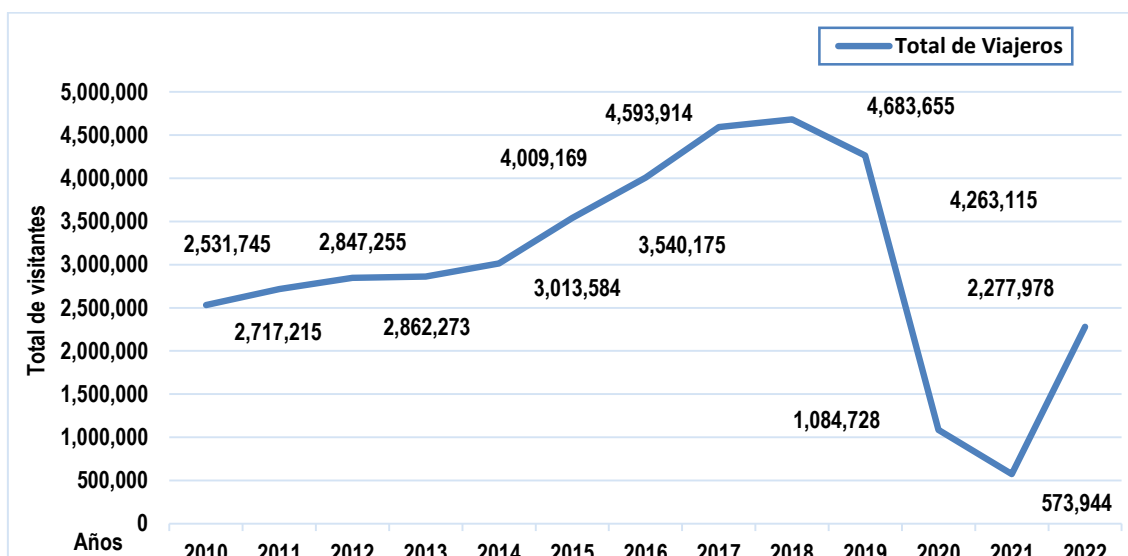


Figura 1: Llegadas de visitantes internacionales a Cuba (2010-2022)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ONEI.

Actualmente, según datos estadísticos de la ONEI (2022), los principales mercados emisores del destino son Canadá, Comunidad cubana en el exterior, Estados Unidos, Rusia, España, Francia, Inglaterra, Italia, México, Polonia y Argentina. Del total de turistas internacionales que han visitado la isla de enero-junio del presente año, existe un predominio del sexo masculino sobre el femenino y de 25-44 años es el rango etario con mayor presencia, elemento beneficioso al ser un conjunto de personas en edad laboral (ONEI, 2022).

El principal motivo por el que deciden viajar a Cuba los turistas es por ocio, recreación y vacaciones, le sigue el conjunto de personas que realizan turismo por motivos profesionales y de negocios, mientras que la parte restante viaja para participar en eventos y una minoría lo hace por otras razones (ONEI, 2022). Esto representa un claro beneficio para el nivel de gastos, pues la mayoría viene preparada para vacacionar.

Por otra parte, se identifican por Alonso (2020) que las principales actividades que se desarrollan son:

- *Turismo de sol y playa*: Se tienen ofertas convenciones y de “Todo Incluido”. Además de la playa se ofertan actividades náuticas, pesca, buceo contemplativo, entre otras. Turismo de ciudad: Se asocia a actividades culturales y recreativas relacionadas con las riquezas patrimoniales e históricas.
- *Turismo de naturaleza*: Integra el ecoturismo y turismo de aventuras, utilizando la naturaleza como complemento a los productos de sol y playa y cuidad.

- *Turismo de negocios*: Fundamentalmente se lleva a cabo mediante eventos y convenciones aprovechando el desarrollo alcanzado en la ciencia, técnica y cultura.
- *Turismo de salud*: Uno de los más debatidos, ya que, gracias al prestigio alcanzado por la medicina cubana, se realizan varios tipos de turismo de salud: asistencial en los hospitales-hoteles, y en los centros de Spa, donde se encuentran incluidos los balnearios de aguas medicinales, instalaciones de talasoterapia, de estética corporal y dietética, y otras instalaciones destinadas al mejoramiento de la calidad de vida.

A pesar de las crecientes cifras de arribo de turistas es necesario perfeccionar el desarrollo del producto turístico cubano, siendo el Ministerio de Turismo (MINTUR) el órgano supremo que dirige, planifica y gestiona la actividad turística en el territorio. Se coincide con los juicios emitidos por Salinas & Mundet (2000) al plantear que el análisis del turismo no debe realizarse solo a partir de las cifras de llegadas e ingresos, sino que debe estar estrechamente relacionado al estudio del espacio turístico.

Actualmente el MINTUR se encuentra compuesto por cuatro (4) direcciones generales que a su vez integran 16 departamentos o direcciones, y otras siete (7) direcciones. Se incluyen en su estructura otras siete (7) entidades y direcciones que forman parte de la actividad turística, tal y como se presenta en el Figura 2.

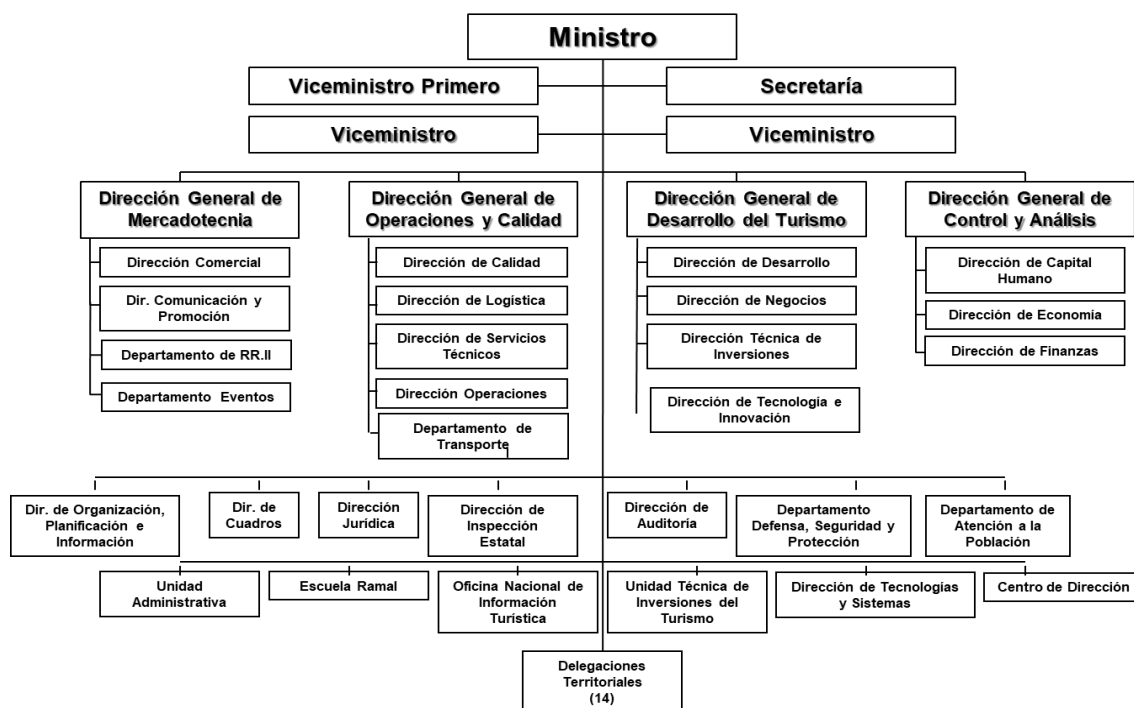


Figura 2. Estructura del MINTUR.

Fuente: Conferencia impartida por el MINTUR en la Facultad de Turismo durante la jornada de celebración por el día del turismo (septiembre-2022)

En correspondencia con Salinas et al. (2019) el desarrollo turístico en los últimos años se ha realizado en ocho regiones fundamentalmente: La Habana, Varadero, Jardines del Rey, Norte de

Camagüey, Norte de Holguín, Santiago de Cuba, Costa Sur Central y Los Canarreos, a las que se sumó la región norte de Villa Clara; por ende, son estas las regiones donde se encuentran concentrados los principales atractivos e infraestructura de apoyo al turismo, además se agrupan en ellas las principales inversiones.

De igual manera, el MINTUR (2018) destaca a las zonas turísticas del país en los que existen proyectos de inversión extranjera en el sector turístico, entre los que se encuentra: en la región occidental del país a Viñales, Cayo Levisa, Soroa, Cayo Largo del Sur, Isla de la Juventud, Ciudad de Matanzas, Ciénaga de Zapata; en el centro, Trinidad, Playa Ancón, Cobarrubias, Guardalavaca, Cayo Coco y en el oriente, Santiago de Cuba, Cayo Cruz, Cayo las Brujas, Sierra del Rosario; el Sur de Granma, Baracoa, entre otros. En estos territorios se practican gran variedad de formas de hacer turismo desde el tradicional turismo de sol y playa, hasta el turismo de ciudad o el turismo de naturaleza.

La oferta turística cubana se compone de instalaciones de alojamiento (la mayoría de administración mixta con empresas extranjeras) de diferentes categorías, centros de restauración que, aunque la mayoría ofrece en comida criolla, existen otros que se especializan en comida internacional. Hay, además, instalaciones de ocio y recreación de diferentes tipologías, en conjunto con agencias de viajes, tiendas especializadas y empresas transportistas distribuidas por todo el país. Esta oferta se complementa con los emprendimientos del sector no estatal, y, en la actualidad las tasas de ocupación en alojamientos privados, son superiores a las de la ocupación de entidades estatales, reflejando las incoherencias de la demanda con algunas de las ofertas que se les ofrecen a los clientes desde el sector estatal, lo mismo ocurre con las instalaciones de restauración (Facultad de Turismo, 2020).

La política de inversiones y acciones en el sector se rige por el Plan de Desarrollo 2018-2030 del MINTUR. A su vez, este plan se encuentra dividido en Programas para siete (7) áreas específicas: Alojamiento, Recreación, Naturaleza, Desarrollo Inmobiliario asociado al Turismo (DIAT), Desarrollo de la Náutica, Campismo y Apoyo. En total el plan está integrado por 610 proyectos en las diferentes provincias del país.

Cada proyecto diseñado posee un alto monto de gastos económicos, con tasas de recuperación de inversión relativamente elevadas. La ejecución de todas estas obras a espaldas de la demanda, puede ocasionar que el destino país no tenga los resultados económicos esperados a partir de los ingresos generados por los visitantes, y con ello se incurre en pérdidas más que en contribuciones a la economía.

Sin embargo, se puede enunciar como elemento positivo el desarrollo de proyectos sostenibles y con intención de preservar los recursos naturales que poseen determinados territorios de preferente uso turístico, así como determinadas obras para el turismo nacional.

De la información anterior también es importante señalar que, el número total de proyectos, dirigidos a incrementar la capacidad habitacional, al año representan el 54.42% del total. Lo anterior refleja que, en el destino, en aras de mejorar y renovar su cartera de productos turísticos, se apuesta por perfeccionar la infraestructura de entidades de alojamiento a través de la construcción de nuevos hoteles, tanto en ciudades como en zonas litorales, que tengan el poder de atracción de nuevos segmentos de demanda. Esta estrategia parte del modelo de desarrollo de destinos turísticos hotel-based-model y teniendo en cuenta los elementos planteados en el capítulo anterior de la investigación, no es el más idóneo para el destino Cuba, pues, como explica Martín (2006) esto no se fundamenta en las coyunturas de mercado o porque los aloccéntricos lo visiten al inicio de su existencia, sino porque existen razones estudiadas de oportunidad comercial a largo plazo y participación de multipromotores en su concepción, diseño y desarrollo. Además, trae como consecuencia la no coherencia de oferta-demanda.

Lo anterior se refleja en el análisis de la tasa de ocupación media anual. Es importante destacar que las cifras reportadas por la ONEI excluyen al sector no estatal lo cual impide realizar un análisis integral de este indicador. A su vez los datos totales se refieren a la tasa de ocupación calculada con las cifras de las habitaciones existentes.

Al analizar las cifras totales (Figura 3), se puede apreciar que la tasa de ocupación media anual ha disminuido de manera sostenida entre 2016-2020, manteniéndose por debajo del 61% y llegando a tener solamente un 23,1% de ocupación en el año 2020.

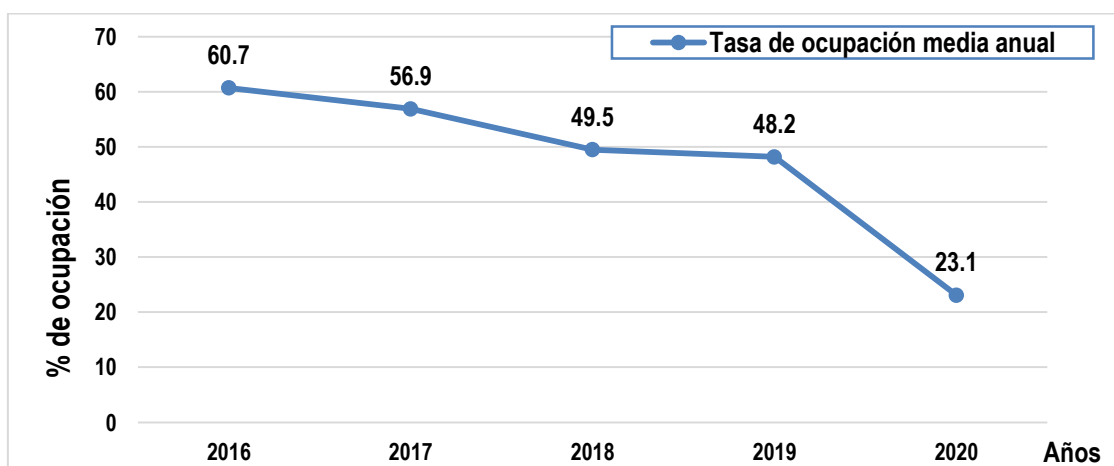


Figura 3. Tasa de ocupación media anual (2016-2020)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos de la ONEI (2020)

Un análisis preliminar permite afirmar que la tendencia de los clientes que visitan el destino Cuba es a alojarse en establecimientos de 5 estrellas, lo cual puede estar asociado a la calidad de los servicios ofrecidos en este tipo de entidad. A su vez la Figura 4 muestra que el nivel de ocupación ha descendido de forma continua, incluso en los años 2017 y 2018 cuando el número de visitantes al país aumentó.



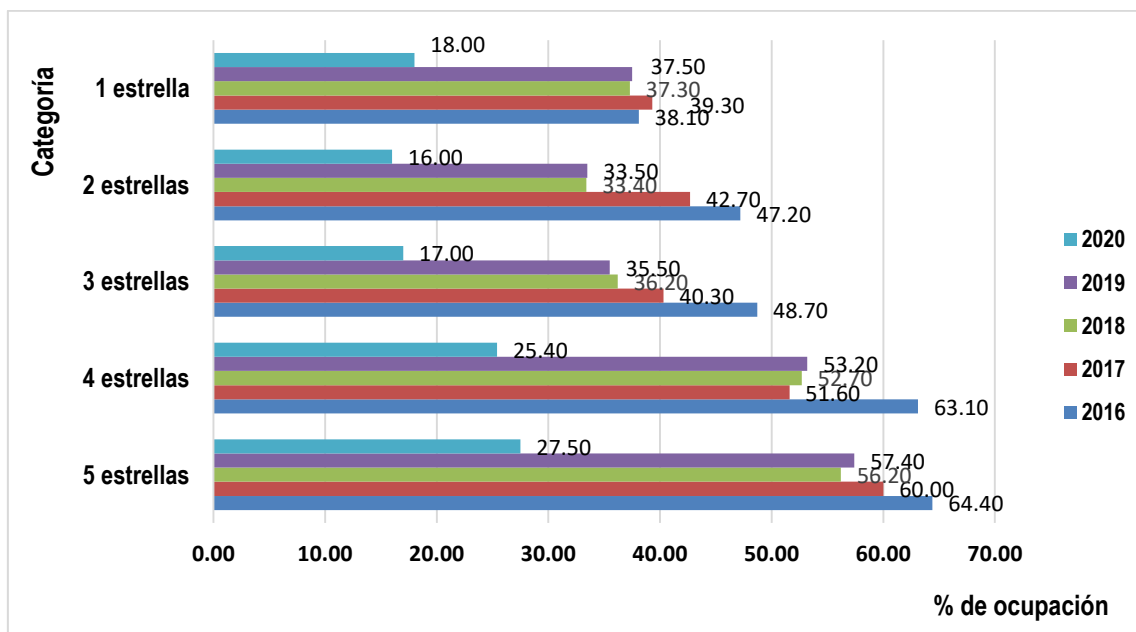


Figura 4. Nivel de ocupación (2016-2020)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos de la ONEI (2020)

Del mismo modo, Perelló (2012) manifiesta que este modelo de desarrollo turístico, basado en la construcción masiva de habitaciones hoteleras, presenta como peligro la inmovilización de recursos, que significa una capacidad creciente en habitaciones frente a una demanda que no crece en la misma proporción. Las insuficiencias apuntadas conducen a la necesidad de la búsqueda de otro modelo, que de acuerdo con Franco & Hernández (2022) es necesario que se encuentre en concordancia a las tendencias internacionales y esté centrado en la gestión integrada de los destinos desde los territorios, que permita articular con los diferentes actores y parta de una evaluación de la competitividad.

De acuerdo con Facultad de Turismo (2020) existe falta de un enfoque territorial en el producto turístico cubano que trae como consecuencia que haya una insuficiente clasificación de las marcas impidiendo una comercialización exitosa. También, la falta de un órgano territorial que impulse y controle, de conjunto, a todos los factores directos y de apoyo y que, al mismo tiempo, exija que no se hagan inversiones innecesarias o insuficientemente pensadas o con cálculos de recuperación excesivamente optimistas, además de otras funciones ha hecho considerar la propuesta de creación de los consejos territoriales de turismo como entes coordinadores que hoy son inexistentes.

#### *Resultados del diagnóstico aplicado*

Para profundizar en los elementos vinculados con la gestión del turismo y los destinos en Cuba, se realizó un diagnóstico apoyado no solo en la información de investigaciones precedentes sino también teniendo en cuenta las encuestas aplicadas a los especialistas cubanos.

Del total de encuestados (37) el 62.16% posee más de 5 años de experiencia laboral tal y como lo muestra la Figura 5. Es importante señalar que el 100% de los restantes fueron Licenciados en Turismo, es decir que poseen dominio teórico de la gestión del turismo y un conocimiento general del sector del turismo en el país. Del total de encuestados solo ocho no han recibido formación vinculada al turismo y se encuentran incluido en el rango de 21 años o más de experiencia laboral.

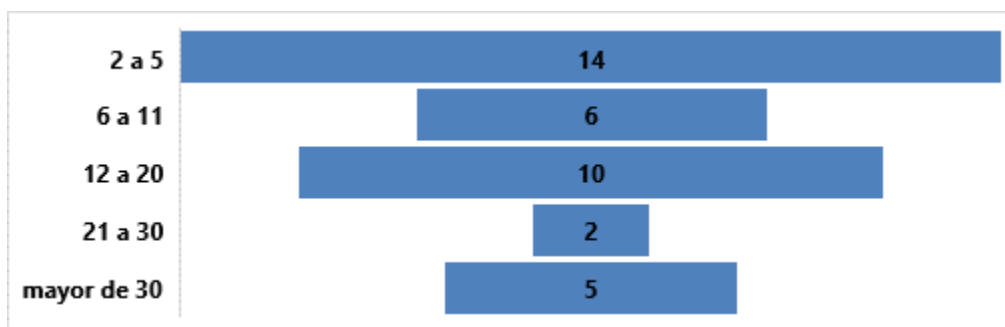


Figura 5. Años de experiencia laboral de los encuestados.

Fuente. Años de experiencia laboral de los encuestados.

Los resultados del diagnóstico realizado sobre la gestión del turismo y sus destinos en Cuba permiten identificar deficiencias en este orden, así como carencias vinculadas al desconocimiento por parte de los especialistas sobre la forma en que debe ser concebida esta gestión.

Los resultados muestran que el 73% de los encuestados considera que en el país no se trabaja bajo un enfoque de gestión de destinos, lo cual según el estudio de la literatura realizado es incongruente con las tendencias internacionales y sobre todo con el actuar de destinos que sostienen indicadores favorables dentro del sector turístico.

A lo anterior se asocian las respuestas brindadas en cuanto a la importancia de que dentro del sector se descentralicen las decisiones y por ende se gestione desde el territorio. Tal y como muestra la Figura 6, ninguno de los expertos sentencia que esta transformación sea innecesaria, al contrario, el 59.5% opina que debe ser imprescindible esta transformación.

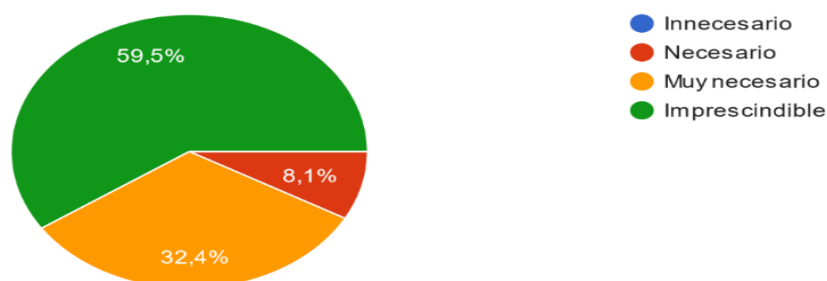


Figura 6. Opinión de los encuestados sobre la importancia de que posee, dentro del sector turístico, la descentralización en la toma de decisiones y la gestión desde el territorio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms.

Un elemento que deber ser considerado como preocupante en este diagnóstico es que el 91.4% de los encuestados expresa no conocer el modelo de desarrollo por el cual se rige la política turística en el país, lo cual evidencia una clara distorsión en cuanto a la gestión no solo de los destinos sino del turismo de manera general. Solamente uno de los encuestados que sentenció conocer el modelo de desarrollo reconoce al hotel based model como el modelo aplicado, lo cual además puede indicar el desconocimiento teórico vinculado a la gestión de los destinos.

Lo mismo sucede con lo referido a los destinos comercializados en Cuba. A pesar de que el 91.7% de los encuestados afirma conocerlos no existe una homogeneidad a la hora de definirlos. En las respuestas predominan las regiones turísticas definidas por el MINTUR e incluso los encuestados hacen alusión a determinadas zonas turísticas como destinos. Con lo anterior corrobora lo presentado en el estudio de Facultad de Turismo (2020) en cuanto a las falencias existentes en el orden epistemológico, así como de las marcas que identifican los destinos lo cual influye en la posibilidad real de tener una concepción completa de su desarrollo.

Vinculado a la estructura del Sistema turístico en Cuba y en específico sus estructuras (MINTUR, Delegación Territorial) y la gestión de la actividad turística de manera coherente, el 88.9% de los encuestados concuerdan en que estas la realizan de forma errónea. Dentro de los criterios asociados a ello se encuentran:

- *Los límites en las funciones reales de estas organizaciones:* los encuestados afirman que estas entidades se enfocan más en el control de las inversiones y la política de desarrollo que en la actividad de comercialización y la gestión propia. Se hace referencia a las limitantes que poseen las Delegaciones Territoriales del MINTUR.
- *No existencia de un OGD,* asociado al elemento anterior los encuestados no reconocer dentro de la estructura actual algún ente que pueda constituir y cumplir con las funciones de un OGD.
- *No relación de estas entidades con otras prestatarias de servicios turísticos en los destinos:* específicamente se hace alusión al no control y gestión desde el Ministerio a las entidades del Grupo Gaviota, el cual posee una gran participación en el sector cubano. Igualmente se señalan que se debe trabajar en las relaciones con otras entidades las cuáles poseen atractivos que generan interés turístico pero que directamente su gestión se vincula a otros ministerios como el de cultura, deporte entre otros.
- *Incoherencia oferta-demanda:* vinculado al desarrollo de actividades y productos sin un estudio previo de la demanda y sin adecuarse a las tendencias internacionales.
- *No reconocimiento de los destinos como productos turísticos territoriales:* las acciones de promoción se centran a nivel de país en los productos existentes o los de recién creación. Estas estrategias, generalmente, no se asocian a la visibilidad del destino y las facilidades que otorga.

- *Necesidad de la autonomía a los gobiernos locales:* aunque se han dado pasos para el desarrollo de programas de desarrollo local estos deben de estar integrados en la política de trabajo de todos los territorios y deben gestarse desde la base.

Por otra parte, el estudio realizado permitió conocer la percepción de los especialistas sobre los planes y estrategias de desarrollo actuales previstos por Cuba al año 2030 y su ajuste a las tendencias internacionales y la realidad cubana. Ningún encuestado reconoce que estas acciones se ajusten totalmente y no requieran modificaciones. Al contrario, las respuestas corroboran en gran medida los planteamientos anteriores que han provocado decisiones erróneas que pueden en alguna medida frenar el desarrollo turístico de la nación.

De igual forma las encuestas realizadas muestran la necesidad de actualizar regulaciones vigentes en el país asociadas a la gestión en el sector. Algunas de estas regulaciones son valoradas como impedimentos para la acción concreta desde el territorio en pos de satisfacer la demanda al mismo.

### **Conclusiones**

- En Cuba el sector de turismo ha sido desde finales del siglo XXI uno de los sectores que más han dinamizado la economía, contribuyendo además a la generación de empleo y riquezas en los territorios. Ha pesar de contar con una estructura para la gestión del turismo su modo de actuación no resulta del todo coherente con las tendencias internacionales.
- Los especialistas del país reconocen la no gestión de los destinos turísticos, así como los errores asociados al actual Plan de Desarrollo 2018-2030 del MINTUR. De igual manera la no articulación entre los actores y la toma de decisiones centralizada desde el ministerio provoca fallas en las estrategias actuales.
- En tiempos de recuperación pospandemia y además en el complejo contexto en que se encuentra la economía internacional se hace necesario reajustar los modos de actuación pasando de un modelo de desarrollado basado en el desarrollo de la infraestructura hotelera a un modelo integrado desde los destinos y en correspondencias con las verdaderas necesidades de la demanda.

### **Referencias bibliográficas**

- Alonso, I. (2020). La actividad turística, una firme apuesta en Cienfuegos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/03/actividad-turistica-cienfuegos.html>
- Clausell, G., & Abreu, D. (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>

- David, J., Franco, M., & Cisneros, L. (2022). Propuestas de mejoras para las estadísticas turísticas en Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13, 52-71. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5251>
- Facultad de Turismo. (2020). *Grupo Temporal de Trabajo: Turismo, Futuro Inmediato (2020). Informe de Cierre de Investigación*. [Documento inédito]. Universidad de La Habana.
- Franco, M. & Hernández, Y. (2022). *Competitividad y desarrollo de los destinos turísticos: necesidad imperante para el destino Cuba*. III Taller Internacional de Gestión Empresarial y Desarrollo Local. Cienfuegos. Cuba.
- Goeldner, C., & Ritchie, B. (2012). *Tourism Principles, Practices, Philosophies*. Hoboken.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Mc Graw Hill Education.
- Hernández, Y., Cruz, Y., Gutierrez, J. E. & Vento, C. D. (2021). Trismo rural y su futuro inmediato en el contexto de la COVID-19 en Cuba. *COODES*, 9(2), 457-485. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/417>
- Martín, R. A. (2006). *El comercio internacional del turismo en condiciones de oligopolio. El caso de Cuba*. [Tesis Doctoral]. Universidad de La Habana.
- Ministerio de Turismo (2018). *Oportunidades de negocios para la inversión extranjera en el sector de turismo en Cuba*. <https://acortar.link/AN4MeR>
- Lohmann, G. & Panosso, A. (2017). *Tourism Theory Concepts, Models and System*. Editora Aleph.
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2021). *Panorama Territorial Cuba 2019 enero-diciembre 2020*. <http://www.onei.gob.cu/node/15070>
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2022). *Turismo. Indicadores seleccionados. Enero-junio 2022*. <http://www.onei.gob.cu/node/15639>
- Perelló, J. (2012). Turismo, migración y proyectos de codesarrollo en el escenario turístico cubano. *Annual Proceedings*, 22. <https://www.ascecuba.org/c/wp-content/uploads/2014/09/v22-perello.pdf>
- Ramírez, J.F., Pérez, I., Rodríguez, M. & Miranda, H. (2020). Turismo local sostenible: contribución al desarrollo territorial en Cuba. *COODES*, 8(3), 425-447. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/397>
- Robert, M. O. (2019). *Diseño de un procedimiento para la evaluación de la sostenibilidad de la gestión de los destinos turísticos a un enfoque a procesos*. [Tesis Doctoral]. Universidad de La Habana.
- Ramseook, P., Seebaluck, V.N & Naidoo, P. (2015). Examining the Structural Relationships of Destination Image, Perceived Value, Tourist Satisfaction and Loyalty: Case of

Mauritius. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175(12), 252-259.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012586>

Salinas, E., & Mundet, L. (2000). *El turismo en Cuba, un análisis geográfico*.

Salinas, E., Salinas, E., & Mundet, L. (2019). El turismo en Cuba: Desarrollo, retos y perspectivas. *Rosa dos Ventos*, 11(1). <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>

### **Contribución autoral**

Yoan Hernández Flores: recopiló la información, analizó y realizó el estudio documental. Redactó el artículo.

Lisandra Torres Hechavarría: originó la idea del artículo, recopiló la información, contribuyó a la redacción del mismo y colaboró con los aspectos metodológicos.

Danay Bulnes Mann: recopiló la información, contribuyó a la redacción del mismo y colaboró con los aspectos metodológicos.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.