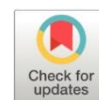


Pautas para la mejora de la gestión turística del destino La Habana

Guidelines for the Improvement of Tourist Management in the Destination Havana

- ¹ Alejandro Montesino Pérez  <https://orcid.org/0009-0002-4202-1187>
Universidad de La Habana (UH), La Habana, Cuba.
Licenciatura en Turismo
amontesino642@gmail.com
- ² Yoan Hernández Flores  <https://orcid.org/0000-0003-1935-2594>
Universidad de La Habana (UH), La Habana, Cuba.
Maestría en Gestión Turística
yoan961122@gmail.com
- ³ Lisandra Torres Hechavarría  <https://orcid.org/0000-0001-5317-1784>
Universidad de La Habana (UH), La Habana, Cuba.
lisandra.torres@ftur.uh.cu



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado:15/09/2025

Revisado:11/10/2025

Aceptado:24/11/2025

Publicado: 08/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.33262/ct.v4i4.77>

Cítese:

Montesino Pérez, A., Hernández Flores, Y., & Torres Hechavarría, L. (2025). Pautas para la mejora de la gestión turística del destino La Habana. *Ciencia & Turismo*, 4(4), 74-101. <https://doi.org/10.33262/ct.v4i4.77>



CIENCIA & TURISMO, es una revista multidisciplinaria, trimestral, que se publicará en soporte electrónico tiene como misión contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://cienciadigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons AttributionNonCommercialNoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Palabras claves:

Gestión turística;
competitividad;
desarrollo de
destinos; La
Habana;
planificación
territorial;
gobernanza
turística.

Resumen

Introducción: El turismo contemporáneo enfrenta el reto de adaptar sus modelos de gestión a un entorno global cada vez más competitivo y dinámico. En el caso de Cuba, y particularmente en La Habana, el desarrollo del destino turístico se ha visto limitado por deficiencias en su estructura de gestión, la falta de coordinación entre actores y una oferta poco diversificada. Ante este contexto, se requiere una renovación estratégica que potencie las capacidades locales y asegure la sostenibilidad del destino. **Objetivo:** Proponer pautas para la mejora de la gestión del destino La Habana, a partir del estudio de su nivel de desarrollo actual. **Metodología:** El estudio se enmarca dentro del proyecto “Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano”. Se aplicó una metodología en tres fases: diagnóstico del entorno mediante matrices MAFE y MEFI; análisis estratégico a través de la matriz DAFO de impactos cruzados; y formulación de pautas de mejora. La investigación combinó el trabajo de campo, revisión documental y validación con un panel de diez expertos del sector turístico. **Resultados:** Los resultados revelan que el entorno externo de La Habana es desfavorable, con un peso mayor de amenazas sobre oportunidades, y que internamente predomina la influencia de debilidades estructurales. Se identificó la ausencia de un órgano gestor de destino, la limitada visión holística de los actores turísticos, deficiencias en el comercio electrónico y la escasa coherencia oferta–demanda. En consecuencia, se diseñaron seis estrategias de reorientación centradas en la articulación de actores, la reestructuración institucional, la creación de un sistema de información turística, el fortalecimiento de la marca La Habana, la diversificación de la oferta y la modernización del comercio electrónico. **Conclusión:** El estudio demuestra la necesidad urgente de transformar la gestión turística del destino La Habana hacia un modelo integral, participativo y basado en datos. La implementación de las pautas propuestas permitirá avanzar hacia una fase superior de desarrollo caracterizada por la coherencia entre oferta y demanda, la eficiencia institucional y la competitividad sostenible del destino. **Área de estudio general:** Ciencias Sociales. **Área de estudio específica:** Turismo. **Tipo de estudio:** Artículo original.

Keywords:

Tourism management; competitiveness; destination development; Havana; territorial planning; tourism governance.

Abstract

Introduction: Contemporary tourism faces the challenge of adapting its management models to an increasingly competitive and dynamic global environment. In the case of Cuba, and particularly in Havana, the development of the tourist destination has been limited by deficiencies in its management structure, lack of coordination among stakeholders, and a poorly diversified offer. In this context, a strategic renewal is required to enhance local capacities and ensure the sustainability of the destination. **Objective:** To propose guidelines for improving the management of the Havana destination, based on the study of its current level of development. **Methodology:** The study is part of the project "Development and Competitiveness of the Cuban Tourism Product." A three-phase methodology was applied: environmental diagnosis using MAFE and MEFI matrices; strategic analysis through the SWOT matrix of cross-impacts; and formulation of improvement guidelines. The research combined fieldwork, document review, and validation with a panel of ten tourism sector experts. **Results:** The findings reveal that Havana's external environment is unfavorable, with threats outweighing opportunities, and that internally the influence of structural weaknesses prevails. The absence of a destination management organization, the limited holistic vision of tourism stakeholders, deficiencies in e-commerce, and the weak alignment between supply and demand were identified. Consequently, six reorientation strategies were designed, focusing on stakeholder coordination, institutional restructuring, the creation of a tourism information system, strengthening the Havana brand, diversifying the offerings, and modernizing e-commerce. **Conclusion:** The study demonstrates the urgent need to transform the tourism management of the destination Havana towards an integrated, participatory, and data-driven model. Implementing the proposed guidelines will allow progress toward a higher phase of development characterized by coherence between supply and demand, institutional efficiency, and sustainable competitiveness of the destination. **General Area of Study:** Social Sciences. **Specific area of study:** Tourism. **Type of study:** Original article.

1. Introducción

El turismo ha experimentado un constante crecimiento y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor importancia. Su evolución ha sido caracterizada por la ocurrencia de cambios tanto en la oferta como en la demanda, que precisan de la modificación y adaptación de las formas actuales de gestión a los nuevos gustos y demandas de los consumidores, para competir de forma sostenible en el mercado mundial (Torres, 2023; Naranjo et al., 2019). Su impacto se ha traducido en mejoras significativas en la calidad de vida de individuos y en la revitalización de comunidades tanto en naciones desarrolladas como en vías de desarrollo (Vázquez & Martínez, 2023; ONU-Turismo, 2020).

Al respecto, Hosteltur (2019) reveló que una de las tendencias que iba a marcar la evolución del turismo es el desarrollo de destinos secundarios, o sea, aquellos no tan conocidos, con el propósito de promover un turismo más sostenible y no saturar los ya consolidados destinos mundiales. Este dinamismo ha propiciado el incremento de la diversidad de opciones para los viajeros fomentando una competencia más intensa.

A este desafío se le sumó la irrupción del COVID-19 que generó una crisis global sin precedentes, siendo el turismo uno de los sectores más afectados (Bulchand-Gidumal, 2022). En respuesta, los destinos turísticos han implementado estrategias de recuperación para atraer a los visitantes que comienzan a retomar sus actividades turísticas. En este sentido, las Américas, durante el periodo enero – julio del 2024, recuperó el 97% de las llegadas previas a la pandemia, respaldadas por una sólida demanda intrarregional (World Tourism Organization, 2024).

Además, se vislumbra una transición hacia una nueva economía del turismo, caracterizada por la reinención de prácticas por parte de los gestores turísticos desde el territorio y un cambio en las preferencias de la demanda (Sanabria, 2022; Hernández et al., 2021). Esto subraya la importancia de profundizar en el análisis de los factores que determinan la competitividad de los destinos turísticos, con el fin de respaldar las actividades de planificación y gestión turística de manera efectiva, manteniendo y mejorando la competitividad local y satisfaciendo las necesidades de los clientes de manera rentable (Hernández et al., 2025; Ritchie & Crouch, 2003).

Según Portillo, Gálvez & Sansores (2019), la emergencia de nuevos segmentos de mercado, la necesidad de preservar los recursos naturales y la especialización de los actores turísticos, hacen que el análisis de la competitividad y gestión de los destinos turísticos sea fundamental. Esto ha impulsado a los gestores a renovar y diversificar los servicios, manteniendo altos estándares de calidad y mitigando los impactos negativos en las comunidades locales (Dredge, 2016). Además, desde la academia se ha trabajado en

el diseño de propuestas que sean capaces de mejorar la gestión turística en los diferentes territorios.

De lo anterior, según García et al. (2021) se deslinda de que la gestión del destino no puede ser desarrollada de forma convencional como se venía realizando hasta ahora. Por ejemplo, Hosteltur (2020) plantea que varios destinos españoles parten de que para planificar primero es necesario conocer los efectos, lo que permite dictar acciones para el reposicionamiento.

En concordancia con lo expresado anteriormente, García et al. (2021) plantea que se necesita poner mayor énfasis en la capacidad que tenga el turismo de introducirse en la estrategia local de desarrollo, pues su ulterior avance como actividad económica se encuentra indisolublemente ligado a la capacidad de gestionar los destinos siendo este el espacio físico donde urge un esfuerzo mancomunado de actores endógenos.

En este contexto, la gestión de destinos adquiere una importancia primordial, ya que implica la toma de decisiones y acciones que organizan y guían el desarrollo turístico considerando las características únicas de cada destino (Rodríguez & Martínez, 2022). Es crucial analizar la evolución y el estado actual de los destinos para diseñar estrategias y acciones específicas que promuevan su desarrollo como productos turísticos (Hernández et al., 2025).

En el caso específico de Cuba, es imperativo contar con una estructura administrativa que aborde los desafíos horizontales del turismo y promueva la integración y coordinación de todos los actores involucrados, con el respaldo de las instancias gubernamentales (Rodríguez et al., 2020). Sin embargo, se observa una falta de definición clara de los destinos turísticos, así como carencias en la conceptualización de su desarrollo y en la coordinación de inversiones (Hernández, Torres & Martín, 2024).

En el futuro inmediato, se prevé la necesidad de una evaluación exhaustiva de la situación actual de los destinos de Cuba, considerando sus particularidades, para desarrollar estrategias de gestión que los posicionen competitivamente en el mercado regional. Este análisis debe tener en cuenta todas las dificultades que entorpecen el desarrollo del destino hacia una fase superior. Partiendo de esta necesidad, la presente investigación tiene como objetivo general: proponer pautas para la mejora de la gestión del destino La Habana, a partir del estudio de su nivel de desarrollo actual.

1.2 Revisión de la literatura académica

El turismo se desarrolla en un destino geográfico que combina una variedad de recursos, ya sean de origen natural o creados por el ser humano, que permiten a los viajeros disfrutar de experiencias específicas en ese lugar. Dichos recursos tienen el potencial de convertirse en atracciones turísticas, generando interés en los visitantes, atrayendo flujos

de turistas y fomentando el desarrollo del sector (Martín, 2009). En este contexto, los destinos turísticos son diseñados y gestionados para captar la atención de viajeros provenientes de diferentes partes del mundo.

Según la Organización Mundial del Turismo (ONU - Turismo, 2019), un destino turístico es un espacio físico donde los visitantes pueden pernoctar. Este espacio comprende una combinación de productos, servicios, actividades y experiencias, todos ellos integrados en la cadena de valor del turismo y considerados como una unidad esencial para el análisis del sector. Además, un destino turístico incluye múltiples actores y puede extenderse mediante redes para formar destinos de mayor escala. La imagen y la identidad de estos destinos también juegan un papel crucial en su competitividad dentro del mercado turístico.

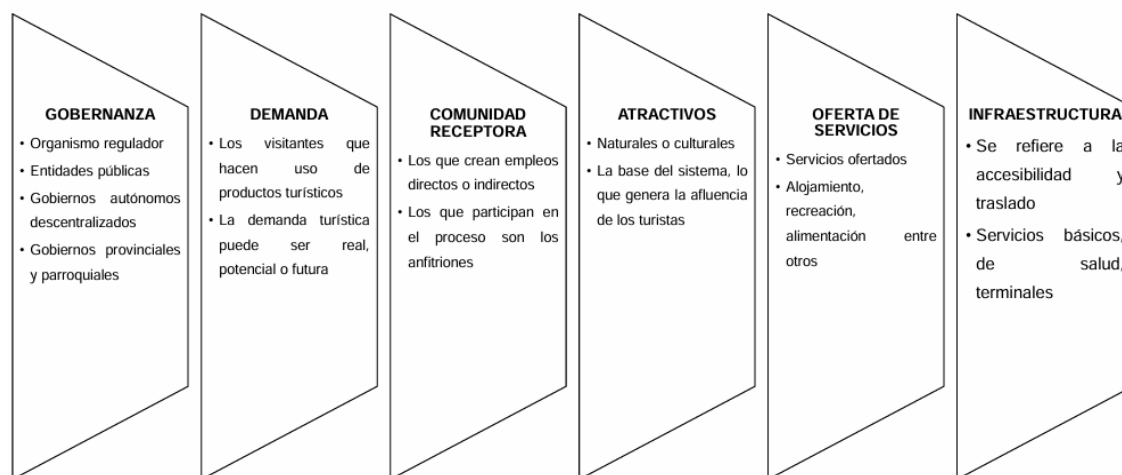
Por su parte, Hernández & Torres (2024) consideran el turismo como un proceso económico y social que ocurre en un territorio específico, con un enfoque sistémico que permite analizar las interacciones entre los diferentes componentes de un destino turístico y su gestión sostenible. Un destino turístico también se caracteriza por ofrecer una variedad de atracciones e instalaciones orientadas a satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de mercado. Estos destinos cuentan con una delimitación geográfica definida y se distinguen por su identidad territorial única. Generalmente, estos espacios están interconectados y accesibles en cortos periodos de tiempo, con una distancia promedio de desplazamiento de no más de una hora. Pueden incluir ciudades, zonas naturales, playas y otros sitios de interés cultural o natural, siempre que cuenten con una infraestructura que incluya al menos 1500 plazas de alojamiento (Hernández & Torres, 2024).

El éxito de un destino turístico está vinculado a su capacidad de adaptarse a contextos cambiantes mediante la implementación de políticas y estrategias adecuadas que aseguren un desarrollo equilibrado. Esto incluye abordar las necesidades del sector de manera eficaz y sostenible. Por tanto, una gestión integral del turismo resulta fundamental para alcanzar estos objetivos (Butler & Hart-Robertson, 2022).

Según Castillo & Valdivieso (2021), existen seis componentes clave que influyen directamente en la gestión y reactivación de la gestión turística (**figura 1**). Si estos elementos se gestionan eficientemente, contribuyen significativamente al desarrollo de un turismo sostenible que mejora la calidad de vida de las comunidades locales.

Figura 1

Elementos clave que desempeñan un papel fundamental en la gestión turística



Fuente: elaborado a partir de Castillo & Valdivieso (2021).

Además, los expertos destacan la importancia de considerar el contexto específico y las características particulares de cada destino para diseñar estrategias de gestión personalizadas (Barrado, 2004; Perera et al., 2021). En este sentido, Buckley (2012) subraya que una gestión turística efectiva debe integrar aspectos sociales, económicos y ambientales para garantizar un desarrollo sostenible a largo plazo. Asimismo, Page & Connell (2020) argumentan que factores como la cultura, el medio ambiente, la economía y la política son fundamentales para el éxito de un destino.

Dentro de las ciencias sociales, los modelos teóricos son herramientas clave para analizar y predecir fenómenos complejos. Frechtling (1996) y Sendov (1984), citados por De Oliveira (2007), definen un modelo como una representación simplificada de la realidad que permite realizar previsiones y evaluar las posibles consecuencias de las acciones. En el ámbito turístico, los modelos conceptuales ayudan a comprender cómo funciona el sector, facilitando la toma de decisiones y el análisis de los flujos turísticos en los destinos.

De acuerdo con Pearce (2016), aunque existe una amplia variedad de modelos de destinos, ninguno es completamente universal, ya que cada uno tiene fortalezas y limitaciones. Por ello, es esencial evaluar cuidadosamente cuál de estos enfoques teóricos se adapta mejor a las particularidades de cada territorio.

En el contexto cercano al destino país Cuba, se pueden analizar estrategias favorables en cuanto a la gestión de los destinos y territorios competencia de la isla. Ejemplos han sido los diferentes planes y acciones para dinamizar la actividad en México y República

Dominicana (Hernández, Llanes & Hernández, 2023). Los autores presentan un estudio donde evalúan la gestión en ambos territorios para, en consecuencia, identificar las mejores prácticas de referencia que podrían utilizarse en Cuba. Mencionan los autores que:

Elementos que destacan (...) en México es la participación del Estado con sus políticas públicas, de organismos para el desarrollo y la inversión de proyectos, (...) del sector privado con grandes empresarios que financian las tareas de promoción y el uso de tecnología de punta y las asociaciones y gremios que defienden los intereses de empresas que intervienen en los destinos. Además, (...) el desarrollo de proyectos, enfocándose en la conservación del medio ambiente; desarrollo hotelero y habitacional; infraestructura y accesibilidad; y desarrollo y bienestar de la comunidad. Por su parte, en el caso de República Dominicana destaca el desarrollo de proyectos, enfocándose en la conservación del medio ambiente; desarrollo hotelero y habitacional; infraestructura y accesibilidad; y desarrollo y bienestar de la comunidad (Hernández, et al., 2023; p. 80)

En el caso de Cuba, por su parte, Martín (2006) propone un modelo trifásico que clasifica el desarrollo de los destinos en tres etapas: crecimiento, desarrollo básico y coherencia entre oferta y demanda. Este modelo fue actualizado por Martín et al. (2020) para estudiar destinos con múltiples promotores, incorporando variables relacionadas con la demanda, la oferta y el entorno competitivo. Contino et al. (2024) destacan que este enfoque es particularmente útil en el contexto cubano, ya que considera las particularidades locales al evaluar el nivel de desarrollo de destinos como Villa Clara. El modelo trifásico también ha demostrado su capacidad para identificar áreas de mejora y oportunidades estratégicas en la gestión turística.

1.3 Contexto

La Habana cuenta con 187 establecimientos de alojamiento turístico que se encuentran en expansión, sin embargo, el índice de ocupación en los últimos años (2019-2021) ha descendido de un 74,6 % a un 36,3 % (ONEI, 2022). A esto se le suma que la oferta de ocio es insuficiente y subdesarrollada en términos de segmentos de demanda; los amantes de aventuras, deportes extremos y actividades náuticas poseen pocas opciones con solo ocho centros deportivos-recreativos. Por otra parte, las opciones de ocio activo son escasas con 183 ofertas y solo 19 de estas diurnas (Clausell & Abreu, 2022).

En La Habana, como en el resto de los productos turísticos territoriales del destino Cuba, durante los últimos años se ha llevado a cabo un modelo de desarrollo denominado *hotel bades model*, es decir que se ha priorizado el aumento de la capacidad habitacional a espaldas de estudios reales de la demanda (Contino et al., 2024). Es por ello que diferentes autores nacionales han mencionado la necesidad de modificar las formas de gestión hacia

un modelo más intensivo e inclusivo (Hernández et al., 2025). Esto implica poner énfasis en una política que se adapte a la diversificación de la oferta de acuerdo con las nuevas demandas, lo que significa la necesidad de mejorar la actividad turística como un destino integral, en lugar de centrarse únicamente en productos tradicionales de forma aislada (Perelló, 2018, citado en Clausell & Abreu, 2022).

El producto turístico territorial La Habana posee grandes potencialidades para el desarrollo de ofertas turísticas culturales, de compras, salud, entre otros (Espinosa et al. 2019; Cruz & Lam 2020; Bulnes, 2021; Clausell & Abreu, 2022; Hernández et al., 2025a). Para lo anterior se requiere estudiar su nivel de desarrollo, a partir del cual se puedan crear estrategias de gestión, específicas y efectivas, que respondan a su situación actual como producto turístico.

En base a ello, Hernández et al. (2025b) logran aplicar una metodología para evaluar el nivel de desarrollo de La Habana, enunciando elementos preocupantes en cuanto a su gestión. Además, en dicha investigación se reconoce que el destino aún no alcanza un desarrollo de alta coherencia oferta-demanda, según el modelo trifásico de desarrollo de Martín (2006), lo cual impacta en el grado de satisfacción de los visitantes, así como en el impacto real en la economía.

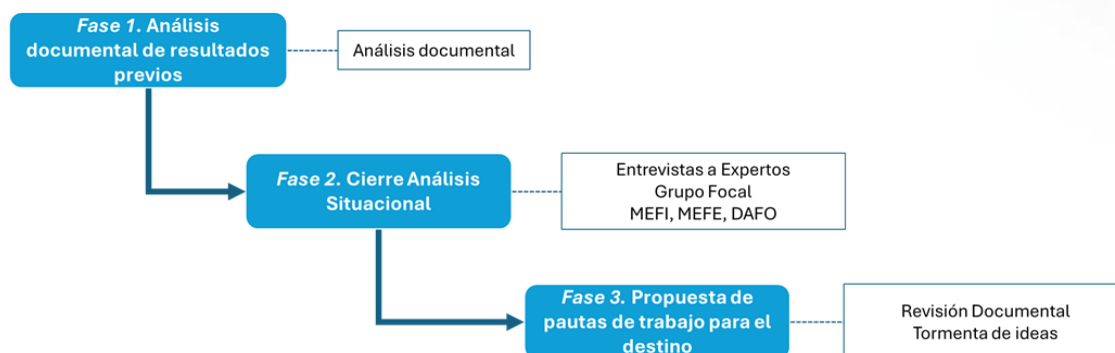
En base a lo anterior, y teniendo en cuenta la importancia del destino para el turismo del país y reconociendo los resultados presentados por Hernández et al. (2025b), los autores deciden comenzar la evaluación de la situación actual de los destinos por este territorio. A modo que con el diseño de pautas estratégicas que se adecuen a la posición estratégica del destino, se logre transitar hacia una fase de desarrollo superior.

2. Metodología

La investigación se articula con las conclusiones de estudios precedentes dentro del proyecto de investigación: *PS256LH-001-002: Desarrollo y Competitividad del producto turístico cubano*, y a partir de datos aportados desde la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, quien hace una propuesta de Índice del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos. A partir de ello se estableció una trayectoria metodológica que consta de 3 fases, tal y como se muestra en la **Figura 2**.

Figura 2

Trayectoria de la investigación



Se reconoce como principal antecedente la propuesta de Hernández et al. (2025b) donde el autor a partir del modelo de desarrollo trifásico establece un conjunto de variables e indicadores asociados al nivel de desarrollo del producto objeto de estudio, definiendo que el mismo se encuentra en la segunda fase que implica un desarrollo básico.

La investigación reconoce además el trabajo de campo realizado por el autor e incorpora la opinión y el trabajo de conjunto con 10 expertos del sector los cuales fueron seleccionados a partir de su nivel de experticia y teniendo como requisito inicial que:

- Poseer más de 5 años de trabajo en el sector turístico.
- Dominar aspectos relacionados con la gestión de destino.
- Conocer las principales características del destino La Habana.

Para la fase 2, se procedió a abordar los factores del macroentorno y microentorno que influían en la gestión del destino turístico de La Habana. Se aplicó la Matriz de evaluación de los factores externos (MAFE) y la Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) atendiendo a la metodología empleada por Ponce (2007). Los resultados de la aplicación de las herramientas permitieron determinar los factores de mayor impacto, los que fueron tomados para determinar la posición estratégica del destino a través de la matriz de impactos cruzados DAFO. En la fase 3, se procedió a diseñar pautas de trabajo para la mejora de la gestión del destino, a manera de que se hicieran corresponder con la posición estratégica resultante y teniendo en cuenta los resultados de varios investigadores sobre el tema.

3. Resultados y discusión

3.1 Análisis situacional

Como punto de partida y atendiendo a las investigaciones previamente realizadas sobre el nivel de desarrollo del producto territorial La Habana (Hernández et al., 2025) y del escenario estratégico del destino país (Hernández et al., 2024), se procedió a realizar un cierre situacional que permitiera a los autores, de conjunto con los expertos establecer la posición actual del destino y en base a ello sentar las pautas para su gestión.

Primeramente, se procedió a sintetizar el impacto real de los factores externos al destino. Los resultados se muestran en la **Tabla 1**.

Tabla 1

MEFE del producto territorial La Habana

Factores Claves Externos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Acercamiento de las relaciones Cuba-Rusia y el aumento de este mercado emisor a la isla	0,054	4	0,216
Exigencia de seguridad y sostenibilidad como elementos que influyen en la decisión de los visitantes potenciales.	0,04	3	0,12
Tendencia hacia la búsqueda de vivencias únicas en lugar de atracciones turísticas convencionales.	0,054	4	0,216
Desarrollo de herramientas digitales para la gestión (comercialización y comunicación) de los destinos.	0,04	2	0,08
Apoyo gubernamental con políticas enfocadas en la digitalización y modernización del turismo.	0,04	2	0,08
Mayor empleo de las TIC's para la organización del viaje.	0,04	4	0,16
Inserción del mercado chino a raíz de las buenas relaciones gubernamentales entre Cuba - China	0,054	3	0,162
Imagen del destino Cuba ante los clientes	0,054	2	0,108

Tabla 1

MEFE del producto territorial La Habana (continuación)

Factores Claves Externos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Incremento en el interés por experiencias combinadas en América Latina (Turismo multidesestino).	0,04	3	0,12
Crecimiento del turismo MICE.	0,027	2	0,054
Total			1,316
Amenazas			
Desestabilización mundial debido al conflicto Rusia-Ucrania.	0,027	3	0,081
Efecto de la agresiva política del gobierno norteamericano a la gestión turística	0,054	4	0,216
Escenario complejo para el sector aéreo, clave en el turismo.	0,04	3	0,12
Nivel de precios generales en el ámbito internacional (alta inflación).	0,04	4	0,16
Disminución del poder adquisitivo de los clientes.	0,027	3	0,081
Inestabilidad en las tasas de cambio.	0,04	4	0,16
Elevados costos de transporte y alojamiento.	0,027	3	0,081
Cambios en las dinámicas de consumo de los clientes.	0,027	2	0,054
Incertidumbre y baja confianza de los consumidores a viajar hacia el país.	0,04	4	0,16
Lenta recuperación del turismo en el país	0,054	4	0,216
Tendencia de viajes hacia destinos más cercanos	0,027	3	0,081
Transformaciones en Destinos Turísticos Inteligentes.	0,027	2	0,054
Agravamiento de los problemas medioambientales	0,027	3	0,081
Poca diferenciación entre los destinos turísticos en el Caribe	0,04	4	0,16
Nuevos competidores	0,054	4	0,216
Total			1,921

El peso ponderado total de las oportunidades es de 1.316, y el de las amenazas de 1.921, lo cual indica que el medio ambiente externo es desfavorable para el destino.

De igual forma se realizó un cierre de los factores internos que afectan o intervienen en la actividad turística del destino, quedando tal y como se muestra en la **Tabla 2**.

Tabla 2

MEFI del producto territorial La Habana

Indicador	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Debilidades			
Sistema turístico centralizado en la administración del Ministerio del Turismo (MINTUR)	0,033	4	0,132
Falta de una visión del carácter holístico del turismo por parte de los gestores de la actividad en el destino	0,044	4	0,176
Inexistencia de un Órgano Gestor de Destinos.	0,044	4	0,176
Ineficiente gestión en la recopilación de datos estadísticos por parte de las organizaciones pertinentes	0,033	4	0,132
Deficiencias en la cadena de suministro y en las inversiones	0,022	4	0,088
Desconexión entre las políticas de producción y las exigencias del sector turístico	0,022	3	0,066
Comunicación y colaboración ineficaz y limitada entre entidades turísticas	0,022	3	0,066
Oferta de ocio insuficiente y subdesarrollada en términos de segmentos de demanda	0,022	3	0,066
Inexistencia de un inventario actualizado del número de atractivos en el territorio	0,011	2	0,022
Coherencia entre la oferta y la demanda	0,044	4	0,176
Moderada estacionalidad de la actividad a lo largo del año	0,011	2	0,022
Bajo uso de la marca del destino en las actividades de marketing por parte de los actores	0,033	3	0,099

Tabla 2

MEFI del producto territorial La Habana (continuación)

Indicador	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Desconocimiento de la marca de destino por parte de los visitantes	0,022	3	0,066
Inexistencia de un canal de promoción en línea específicos para La Habana	0,022	3	0,066
Número de trabajadores necesarios	0,033	3	0,099
Calidad de conectividad de las instalaciones turísticas	0,011	2	0,022
Infraestructura tecnológica ineficiente	0,022	2	0,044
Ineficiente desarrollo del comercio electrónico en las instalaciones	0,033	3	0,099
Escasez de insumos y productos	0,033	4	0,132
Sistema cerrado y controlado por el MINTUR en materia de planificación y control de inversiones.	0,033	3	0,099
Gasto medio del turista inferior a la media global	0,011	3	0,033
Deficiente estado de higiene de los sitios urbanos, establecimientos públicos e infraestructura vial	0,033	3	0,099
Ineficiente desarrollo del transporte (necesidad de reorganización, disminución de la satisfacción del servicio de renta de autos, insuficiente disponibilidad de autos para rentar)	0,022	3	0,066
Desarrollo básico en la densidad de la red de carreteras	0,022	2	0,044
Elevado volumen de residuos sólidos producidos por el destino	0,022	2	0,044
Total			2,134
Fortalezas			
Reconocimiento del turismo como sector estratégico	0,033	4	0,132
Estabilidad política, social y jurídica	0,022	3	0,066

Tabla 2

MEFI del producto territorial La Habana (continuación)

Indicador	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Disponibilidad de diversos recursos y atractivos naturales, históricos, culturales de importancia nacional e internacional significativa	0,033	4	0,132
Preferencias por el destino de mercados emisores consolidados	0,022	2	0,044
Calidad de las instalaciones hoteleras	0,011	3	0,033
Buena acogida de la actividad por parte de los pobladores locales	0,033	4	0,132
Nivel de satisfacción por parte del cliente que visita el destino	0,022	3	0,066
Servicio caracterizado por el trato amable y alegre	0,022	2	0,044
Imagen positiva del producto turístico territorial	0,022	2	0,044
Canales de distribución	0,022	2	0,044
Disponibilidad de trabajadores calificados	0,022	2	0,044
Priorización del desarrollo de la ciencia, tecnología y la innovación	0,011	3	0,033
Implementación de sistemas de gestión en entidades turísticas (hoteles, agencias de viajes etc)	0,022	3	0,066
Incorporación de nuevas plataformas y APK de gestión, comercio electrónico e información al visitante	0,011	2	0,022
Clasificación del destino como Multiproducto	0,022	4	0,088
Total			0,99

La herramienta permitió identificar que el destino se encuentra en un entorno interno desfavorable. Lo anterior significa que en el entorno interno hay mayor influencia de debilidades internas (2.134) que fortalezas (0.99). En base a ello, y la triangulación de los resultados presentados previamente por Hernández et al. (2025b) y Hernández et al. (2024) los autores pudieron establecer los elementos de mayor impacto en la gestión

actual del destino La Habana y que por ende constituyen debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que deben estudiarse y en su efecto tomar acciones puntuales sobre ellas.

Oportunidades

- **O1:** Acercamiento de las relaciones Cuba-Rusia en el ámbito turístico.
- **O2:** Tendencia hacia la búsqueda de vivencias únicas en lugar de atracciones turísticas convencionales.
- **O3:** Exigencia de seguridad y sostenibilidad como elementos que influyen en la decisión de los visitantes potenciales.
- **O4:** Mayor empleo de las TIC's para la organización del viaje.
- **O5:** Inserción del mercado chino a raíz de las buenas relaciones gubernamentales entre Cuba – China.
- **O6:** Incremento en el interés por experiencias combinadas en América Latina (Turismo multidesestino).
- **O7:** Imagen del destino Cuba ante los clientes.

Amenazas

- **A1:** Restricciones de viaje severas y penalizaciones económicas que desincentivan el desarrollo del mercado turístico norteamericano.
- **A2:** Nivel de precios generales en el ámbito internacional (alta inflación).
- **A3:** Incertidumbre y baja confianza de los consumidores.
- **A4:** Inestabilidad en las tasas de cambio.
- **A5:** Lenta recuperación del turismo en el país
- **A6:** Poca diferenciación entre los destinos turísticos en el Caribe
- **A7:** Presencia de destinos turísticos emergentes

Fortalezas

- **F1:** Disponibilidad de diversos recursos y atractivos naturales, históricos, culturales de importancia nacional e internacional significativa.
- **F2:** Buenas experiencias y acogida de los pobladores locales a la implementación de modelos de gestión y desarrollo turístico.
- **F3:** Reconocimiento del turismo como sector estratégico.
- **F4:** Nivel de satisfacción por parte del cliente que visita el destino.
- **F5:** Implementación de las TIC's para la gestión en entidades turísticas (hoteles, agencias de viajes, comercio electrónico, etc.).
- **F6:** Estabilidad política, social y jurídica.
- **F7:** Clasificación del destino como Multiproducto.

Debilidades

- **D1:** Falta de una visión del carácter holístico del turismo por parte de los gestores de la actividad en el destino.
- **D2:** Inexistencia de una entidad administrativa que funja como Órgano Gestor del destino, independiente de las funciones del MINTUR.
- **D3:** Ineficiente gestión en la recopilación de datos estadísticos por parte de las organizaciones pertinentes.
- **D4:** Baja coherencia entre las ofertas turísticas del destino y las necesidades de la demanda.
- **D5:** Deficiencias en las estrategias de posicionamiento y promoción de la marca del destino.
- **D6:** Ineficiente desarrollo del comercio electrónico en las instalaciones.
- **D7:** Número de trabajadores capacitados necesarios.

A partir de ello y de conjunto con los expertos previamente definidos se procedió a realizar la matriz de impactos cruzados con el fin de establecer la posición actual de la gestión del destino (**Figura 3**).

Figura 3

Matriz de impactos cruzados

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
FORTALEZAS	F1	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	3
	F2	3	3	2	1	3	2	3	1	1	2	2	2	3	2
	F3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
	F4	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3
	F5	3	1	2	3	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2
	F6	3	1	3	1	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2
	F7	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3
		118							102						
DEBILIDADES	D1	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3
	D2	3	2	2	2	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2
	D3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2
	D4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3
	D5	3	2	1	2	3	3	3	2	1	3	1	3	3	3
	D6	3	1	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3
	D7	3	2	2	2	3	2	3	2	1	3	1	3	2	3
		121							113						

El análisis de los valores del cruzamiento de fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas permitió determinar las variables de mayor impacto para el destino turístico de La Habana, colocándose en el cuadrante III; lo cual determina que debe optar por *estrategias de reorientación*. Dicho análisis permitió elaborar el problema estratégico que se presenta a continuación:

4.2 Problema estratégico general

De continuar el destino presentando las debilidades que le atañen actualmente, no podrá aprovechar estratégicamente las oportunidades presentes en el entorno.

El producto turístico territorial objeto de estudio posee grandes potencialidades para el desarrollo de ofertas turísticas culturales, de compras, de salud, entre otros. Este panorama se ve complementado por una estrategia que apunta al desarrollo de nuevas tecnologías para facilitar la gestión turística y mejorar la experiencia del visitante. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados para el desarrollo tecnológico, aún persisten desafíos.

Por otro lado, la falta de una visión integrada del turismo entre los gestores de la actividad dificulta el desarrollo holístico del destino y la satisfacción del visitante. También, la ausencia de un Órgano Gestor de Destino impide concentrar los esfuerzos hacia el desarrollo local de la actividad turística, dejando al destino sujeto únicamente a políticas generales o incluso obstaculizando la posibilidad de establecer alianzas debido a la burocracia asociada con la necesidad de negociar con un órgano nacional o regional. Asimismo, la falta de una estrategia de marketing enfocada en fortalecer la marca del destino, en lugar de centrarse únicamente en los diferentes actores de manera aislada, dificulta la creación de una visión unificada del destino por parte del cliente.

La gestión deficiente en la recopilación de datos estadísticos también representa un gran obstáculo para comprender las tendencias del mercado, las preferencias de los turistas y el impacto de las políticas turísticas implementadas, limitando la capacidad de los gestores turísticos para tomar decisiones. También, el subdesarrollo del comercio electrónico en las instalaciones turísticas constituye una oportunidad perdida para mejorar la eficiencia en la gestión de reservas y promociones, y ampliar el alcance del destino a través de canales digitales. La falta de una infraestructura sólida para el comercio electrónico limita la capacidad de las empresas turísticas para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y competir en un entorno cada vez más digitalizado.

En este sentido, la disponibilidad de recursos naturales, históricos y culturales de importancia nacional e internacional es uno de los activos más valiosos de La Habana. No obstante, este potencial está siendo subexplotado debido a la falta de uso adecuado de la marca del destino en actividades de marketing y la ausencia de un canal de promoción en línea específico para La Habana. Estas carencias limitan la visibilidad del destino en los mercados internacionales, impidiendo que se asocie con los atributos diferenciadores que posee. A lo anterior debe sumarse que la falta de una estrategia de marketing digital y de marca debilita la capacidad del destino para atraer nuevos segmentos de turistas.

Las deficiencias en la cadena de suministro e inversiones constituyen un obstáculo significativo para mejorar la calidad de la experiencia turística. La falta de inversión adecuada, tanto en infraestructuras como en servicios turísticos, afecta negativamente la capacidad del destino para ofrecer una experiencia de calidad comparable a la de otros destinos competidores en el Caribe. Estas deficiencias están estrechamente relacionadas con la falta de una gobernanza turística efectiva que garantice la inversión en áreas críticas, como el transporte, la infraestructura extrahotelera y la oferta de actividades complementarias. A su vez, la falta de coordinación y colaboración entre las entidades turísticas refuerza este problema, impidiendo que se generen sinergias entre los actores del sector que podrían mejorar la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos.

Por otro lado, la escasez de trabajadores en el sector turístico, impulsada por un éxodo masivo de cubanos capacitados hacia el exterior y la migración hacia el sector privado, representa una amenaza directa para la sostenibilidad y competitividad del destino. Este fenómeno está desmantelando la capacidad operativa del turismo estatal, reduciendo la calidad de los servicios y dificultando la implementación de estrategias de desarrollo integral. Este contexto exige respuestas estratégicas que prioricen la retención de talento, la mejora de las condiciones laborales en el sector público y una mayor integración entre actores estatales y privados para garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenible del turismo cubano.

Se comprende así, que el entorno le ofrece al destino oportunidades para aprovechar, pero no esté preparado para ello y debe establecer un programa de acciones específicas y reorientación de sus estrategias anteriores; para ello debe cuestionarse: ¿Cómo reducir al mínimo sus debilidades para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno?

4.3 Formulación

A partir del análisis de la matriz DAFO de impactos cruzados se procede a formular las estrategias de redireccionamiento con sus respectivas acciones estratégicas que deben primar en propuesta de plan de desarrollo del destino de manera que pueda transitarse hacia un estado superior en el nivel de desarrollo del producto territorial tal y como propone Hernández et al. (2025b). Para la formulación de las pautas se tuvieron en cuenta los resultados de Velázquez et al. (2020), David, Franco & Cisneros (2022), García (2022), Clausell & Abreu (2022) y Hernández et al. (2023).

1. Formación y articulación de actores con enfoque integral

Objetivo: Desarrollar una visión holística de la gestión turística en el destino, fortaleciendo capacidades y vínculos entre los actores públicos y privados.

Acciones clave:

- Identificar estratégicamente a los actores del destino, de diversas formas de gestión.
- Diseñar e implementar un programa de capacitación integral con apoyo de la Facultad de Turismo y Formatur.
- Incluir talleres prácticos sobre gestión de destinos, emprendimientos, y administración turística.
- Incorporar contenidos sobre responsabilidad social, desarrollo local y casos reales del país.
- Establecer cursos de posgrado y diplomados en gestión turística con visión integradora.
- Crear políticas de estímulo a la cooperación entre sectores estatal y privado.
- Promover encadenamientos productivos locales y eliminar barreras jurídicas y burocráticas.

2. Reestructuración institucional de la Delegación Territorial del MINTUR en La Habana

Objetivo: Transformar la Delegación en un verdadero órgano gestor del destino, con autonomía, capacidad operativa y enfoque territorial.

Acciones clave:

- Otorgar autonomía presupuestal y de planificación a la DTM-LHAM.
- Redefinir sus funciones hacia la gestión activa del destino más que el control administrativo.
- Vincularla directamente con las instalaciones turísticas y comunidades locales.
- Establecer mecanismos de cooperación entre DTM-LHAM y OSDEs.
- Fomentar un enfoque aliado y proactivo hacia los actores del destino.
- Realizar un diagnóstico organizacional interno para ajustar su estructura y funciones.
- Impulsar la creación de empresas locales con reinversión en la comunidad.
- Aumentar la atención municipal al turismo local y establecer políticas territoriales propias.

3. Fortalecimiento del sistema de información turística

Objetivo: Desarrollar herramientas estandarizadas, transparentes y colaborativas para la generación y uso de datos turísticos.

Acciones clave:

- Identificar organismos responsables y metodologías para la recolección de datos.
- Crear una comisión interinstitucional (MINTUR, ONEI, MEP, Facultad de Turismo).
- Diseñar indicadores de competitividad turística, percepción del cliente y sostenibilidad.
- Crear un Observatorio Turístico de La Habana con acceso público a datos.
- Vincular datos nacionales a estadísticas internacionales.
- Incluir el sector no estatal en la generación de datos.
- Mejorar sistemas como el del Grupo GET para la toma de decisiones.
- Promover la integración del sector académico en el análisis de datos.

4. Posicionamiento estratégico de la marca La Habana

Objetivo: Potenciar una imagen de marca fuerte, coherente y reconocida a nivel regional e internacional.

Acciones clave:

- Realizar estudios de percepción y benchmarking competitivo.
- Desarrollar una campaña integral de promoción del destino con participación de actores.
- Asociar la marca a todas las actividades promocionales y fomentar su uso.
- Capacitar a Community Managers y promover buenas prácticas en redes sociales.
- Crear un fondo de marketing territorial financiado con ingresos turísticos.
- Diseñar e implementar un Plan de Marketing 2025–2026 con objetivos y acciones claras.
- Utilizar eventos internacionales como plataforma de promoción.

- Impulsar el uso intensivo de tecnologías digitales para promoción y difusión.

5. Diversificación y adecuación de la oferta turística

Objetivo: Responder a las nuevas demandas del mercado y fortalecer la identidad cultural y social del destino.

Acciones clave:

- Realizar estudios de demanda y segmentación.
- Diseñar productos turísticos sostenibles y culturalmente auténticos.
- Enriquecer la oferta de ocio: gastronomía, playas, city tours, actividades náuticas, etc.
- Renovar centros nocturnos y crear experiencias turísticas dirigidas a jóvenes.
- Promover la interacción entre turistas y locales mediante actividades compartidas.
- Rediseñar líneas de productos con base en tendencias y análisis digital.

6. Modernización del comercio electrónico en el sector turístico

Objetivo: Digitalizar los procesos comerciales y mejorar la experiencia del cliente en el entorno digital.

Acciones clave:

- Diagnosticar la infraestructura tecnológica de las instalaciones turísticas.
- Capacitar al personal comercial en e-commerce y herramientas digitales.
- Establecer nuevas formas de pago electrónico y garantizar su implementación.
- Rediseñar los sitios web con actualización en tiempo real.
- Integrar Inteligencia Artificial para la optimización de procesos.
- Reforzar presencia en redes sociales y conectividad con plataformas de pago.
- Recoger y analizar retroalimentación de usuarios para mejorar la experiencia digital.

La implementación de estas acciones estructuradas permitirá fortalecer de manera integral la gestión turística del destino La Habana, favoreciendo la articulación de actores, la modernización institucional, la toma de decisiones basada en datos, la innovación comercial y el posicionamiento competitivo a nivel regional. Este enfoque propone un

modelo de gobernanza turística con base territorial, inclusiva, cooperativa y sostenida en información confiable y participación multiactoral.

4. Conclusiones

- Cuba como destino país ha apostado por el desarrollo de la actividad turística desde finales del siglo pasado. Sin embargo, los indicadores asociados a esta actividad no muestran avances significativos en el sector. Desde la academia se ha reconocido el papel del bloqueo económico, financiero y comercial del gobierno de Estados Unidos sobre la isla, pero además la falta de gestión de los destinos desde el territorio.
- La Habana, como principal destino y producto territorial de la isla, ha logrado un avance significativo en su gestión. A pesar de ello, se han identificado elementos que inciden de manera negativa en el avance dentro de su nivel de desarrollo, estando actualmente en un estado de desarrollo.
- Los resultados presentados constituyen una guía que debe implementarse en el corto tiempo para en consecuencia diseñar planes más completos e innovadores, donde los actores del destino sean los protagonistas del cambio y tránsito hacia una fase de coherencia oferta-demanda. En correspondencia, las seis estrategias de redireccionamiento presentadas inciden en las variables identificadas en estudios previos como factores que han entorpecido el éxito de la actividad, lo cual no indica que deben obviarse el resto de las variables que entre sus indicadores hay niveles de un mayor desarrollo, al contrario, deben establecerse mecanismos de control para mantener los niveles alcanzado.

5. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

6. Declaración de contribución de los autores

Todos los autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

7. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

8. Referencias Bibliográficas

- Barrado, D. A. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico territorial. *Estudios Turísticos*, (160), 45-68.
https://www.researchgate.net/profile/Diego-A-Barrado-Timon/publication/290987139_El_concepto_de_destino_turistico_una_aproximacion_geografico_territorial/links/547000000cf27470208b4562/El-concepto-de-destino-turistico-una-aproximacion-geografico-territorial.pdf

[acion_geografico-territorial/links/580a13c908ae49c6a8930ed7/El-concepto-de-destino-turistico-una-aproximacion-geografico-territorial.pdf](https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1508)

- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals Of Tourism Research*, 39(2), 528-546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>
- Bulchand-Gidumal, J. (2022). Post-COVID-19 recovery of island tourism using a smart tourism destination framework. *Journal Of Destination Marketing & Management*, 23, 100689. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100689>
- Bulnes, D. M. (2021). Turismo de compras: Retos, oportunidades y estrategias de desarrollo para el destino La Habana. *Explorador Digital*, 5(1), 365-388. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1508>
- Butler, R. & Robertson, M. H. (2022). Gestión turística ¿asignatura pendiente? *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(2), 265-274. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.019>
- Castillo, F.R., & Valdivieso, P. (2021). Gestión turística para la reactivación del sector hotelero de la parroquia San Lorenzo del cantón Manta, Post Pandemia Covid19. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 14(2), 147-165. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590582>
- Clausell, G., & Abreu, D. A. (2022). Diagnóstico de la coherencia entre la oferta y la demanda turística de ocio en el destino La Habana. *Explorador Digital*, 6(2), 104-133. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2153>
- Contino, D., Hernández, Y., & Martín, R. (2024). Modelos de evaluación del nivel de desarrollo de los destinos. Recomendaciones para el destino Cuba. *Revista San Gregorio*, 1(57), 149-169. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i57.2413>
- Cruz, N., & Lam, Y. E. (2020). Potencialidades para el turismo cultural: el caso de La Habana *Estudios y perspectivas en turismo*, 29(4), 1197-1214. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7590698.pdf>
- David Mena, J., Franco Rodríguez, M. C., & Cisneros Mustelie, L. (2022). Propuestas de mejoras para las estadísticas turísticas en Cuba: Proposals for improvements to cuban tourism statistics. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13(52). <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/download/5251/4783>
- De Oliveira, G. E. (2007). Modelos teóricos aplicados al turismo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 16(1), 96-110.

https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322007000100005&lng=es&tlng=es.

- Dredge, D. (2016). Are DMOs on a path to redundancy? *Tourism Recreation Research*, 41(3), 348-353. <https://doi.org/10.1080/02508281.2016.1195959>
- 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>
- García Leonard, Y., Sorhegui Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Nogueira Moya, L. N. (2021). Análisis prospectivo de la gestión del destino turístico de la Habana. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(2), 1-21. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/446>
- García, R. A. (2022). *Rol de la Delegación del Mintur en la gestión turística territorial de La Habana*. [Tesis de diploma]. Universidad de La Habana.
- Hernández Flores, Y., Montesino Pérez, A., & Ulloa Ferreiro, J. M. (2025a). Cataluña en La Habana: una propuesta de excursión cultural para La Habana Vieja. *Cooperativismo y Desarrollo*, 13(1). <https://codes.upr.edu/cu/index.php/codes/article/view/799>
- Hernández Flores, Y., Rodríguez González, M., Sánchez Borges, Y., & Saldiñas Silvera, 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*, 29, 201-219. <https://doi.org/10.18601/01207555.n29.09>
- Hernández Flores, Y., Saldiña Silvera, B., & Torres Hechavarría, L. (2025b). Evaluación del nivel de desarrollo del producto turístico territorial La Habana. *Gran Tour, Revista de Investigaciones Turísticas*, (30). <https://eutm.es/grantour/index.php/grantour/article/view/379>
- Hernández Flores, Y., Torres Hechavarría, L., & Martín Fernández, R. (2024). Pautas estratégicas para la gestión de los destinos turísticos cubanos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2024000200001&lng=es&tlng=es.
- Hernández, Y; Llanes, A. & Hernández, D. (2023). Análisis comparativo de casos de buenas prácticas en la gestión de destinos turísticos en México y República Dominicana. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 7(1), 60-83. <https://doi.org/10.21071/riturem.v7i1.15551>

- Hosteltur. (2019, 10 noviembre). *Las tendencias que marcarán la demanda de viajes en 2020*. https://www.hosteltur.com/131927_las-tendencias-que-marcaran-la-demanda-de-viajes-en-2020.html
- Hosteltur. (2020). *Los destinos se preparan para impulsar el turismo tras el coronavirus*. https://www.hosteltur.com/135879_los-destinos-se-preparan-para-impulsar-el-turismo-tras-el-coronavirus.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, 373-402. <https://doi.org/10.18601/01207555.n35.16Habana>.
- Martín, R. (2006). *El comercio internacional del turismo en condiciones de oligopolio. El caso de Cuba*. [Tesis Doctoral]. Universidad de La Habana.
- Martín, R. (2009). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. Editorial Félix Varela.
- Martín, R., Franco, M., Abreu, D., Torres, L. & Delgado, A. (2020). *Grupo Temporal de Trabajo: Futuro Inmediato*. [Informe de Cierre de Investigación]. Universidad de La Habana.
- Naranjo, M. R., Pelegrín, A., Marín, L. R., Pelegrín, N., Pelegrín, L., & López, Y. (2019). Modelos de gestión turística: mirada crítica desde diferentes perspectivas. *Recus. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 4(1), 16-25. <https://doi.org/10.33936/recus.v4i1.1749>
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información. (2022). *Anuario Estadístico La Habana 2021. Edición 2022*. <https://www.onei.gob.cu/provinciales>
- ONU - Turismo (2019). *International Tourism Highlights, 2019 Edition*. <https://doi.org/10.18111/9789284421152>
- ONU - Turismo. (2020). *COVID 19 y turismo, 2020: análisis del año*. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-01/2020_analisis_anual_0.pdf
- Page, S. J., & Connell, J. (2020). *Tourism: A modern synthesis*. Routledge.
- Pearce, D. G (2016). Modelos de Gestión de Destinos. Síntesis y evaluación. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25(1), 1-16. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322016000100001&lng=es&tlng=es.

- Perera Téllez, Geiser, Betancourt García, María Elena, & Coll Ramis, Miguel Ángel. (2021). Procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales. Un enfoque desde el desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 15(Supl. 1), 122-146.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000300122&lng=es&tlng=es.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Portillo, M. A., Gálvez, L. A., & Sansores, E. G. (2019). La competitividad del sector turístico: Un estudio comparativo entre Sinaloa y Quintana Roo. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 2.
<https://www.eumed.net/rev/rilco/02/sinaloa.html>
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.
- 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=S221836202022000100128&lng=es&tlng=es.
- Rodríguez, G., Alfonso, A. C., & Martínez, C. C. (2020). Diseño de la estrategia de gestión del destino turístico regional Villa Clara (Cuba). *Dos Algarves: A multidisciplinary e Journal*, 36, 75-96.
<https://www.dosalgarves.com/index.php/dosalgarves/article/view/218>
- Sanabria, M. J. (2022). Construir nuevos espacios sostenibles respetando la diversidad cultural desde el nivel local. *Región Científica*, 1(1), 20222.
<https://doi.org/10.58763/rc20222>
- Torres, M. L. (2023). Estudio de casos de éxito y fracaso de emprendedores a raíz del COVID 19 en Bucaramanga y su área metropolitana. *Región Científica*, 2(1).
<https://doi.org/10.58763/rc202332>
- Vázquez, V., & Martínez, G. (2023). Desarrollo regional y su impacto en la sociedad mexicana. *Región Científica*, 2(1), 202336. <https://doi.org/10.58763/rc202336>

Velázquez, A., Martínez, M., & Torres, L. (2021). Acciones para la gestión del comercio electrónico en la agencia de viajes cubana Ecotur. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.81.408>

World Tourism Organization. (2024), *World Tourism Barometer*, volume 22, issue 3, September 2024, UN Tourism, Madrid.
<https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia & Turismo**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia & Turismo**.

