

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE LA HABANA  
FACULTAD DE TURISMO**

**Bases metodológicas para la introducción de  
modalidades turísticas.**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias  
Económicas**

**Autora:** MSc. Danay Milagros Bulnes Mann

**La Habana  
2023**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE LA HABANA  
FACULTAD DE TURISMO**

**Bases metodológicas para la introducción de  
modalidades turísticas.**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias  
Económicas**

**Autora:** MSc. Danay Milagros Bulnes Mann

**Tutor:** Prof. Tit.Lic. Alejandro Delgado Castro, Dr.C.

**La Habana**

**2023**

*“No son los más fuertes de la especie los que sobreviven, ni los más inteligentes. Sobreviven los más flexibles y adaptables a los cambios”*

**Charles Darwin**

## **DEDICATORIA**

*A mi hijo David,  
por darme la fuerza para seguir adelante.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres, por guiarme, apoyarme y marchar siempre a mi  
lado;*

*A mi abuela Olga, por ser mi ángel protector;*

*A mi familia, por confiar siempre en mí;*

*A mi tutor Alejandro, por sus aportes y conocimientos;*

*A mis amigas de ayer, de hoy y de siempre, Greily, Aniusky,  
Danay, Lisandra, Yusemy, Yureidys, Maité;*

*A las amistades que FTUR y esta investigación me han regalado,  
Yoan, Melissa, Jany, Fabia, Eliecer, Astrid, David;*

*A mis colegas de la Facultad, María de los Ángeles, Josefa,  
Reglita, Zoila, Jeisy, Daikel, Beatriz, Julita;*

*A todos los estudiantes que, con sus investigaciones y  
recomendaciones, aportaron a este trabajo;*

***A todos muchas gracias por su apoyo, confianza y  
preocupación.***

## **SÍNTESIS**

La demanda, sus comportamientos y motivaciones, han sido objeto de estudio en varias investigaciones en el turismo, sin embargo, el análisis sobre su importancia en la definición e introducción de modalidades turísticas, eje conductor del turismo, ha sido poco abordado. Atendiendo a lo anterior, el presente trabajo tuvo como objetivo diseñar las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas. Se realizó un estudio dividido en tres fases, en las cuales se emplearon diferentes métodos como el histórico-lógico, comparativo y estadísticos-matemáticos, métodos teóricos como el análisis documental, y empíricos, tales como entrevistas, encuestas, observación no participativa y herramientas como el Benchmarking y la segmentación para determinar clusters. La primera fase incluyó el análisis de los fundamentos teóricos sobre las interrelaciones existentes entre la demanda, la oferta y las modalidades turísticas. A partir de estos elementos, se determinaron las bases metodológicas, las cuales constan de cinco fases y siete componentes, que incluyen entre otros elementos, la definición y caracterización de las modalidades, la caracterización de la oferta del destino e identificación de sus atributos en función de las modalidades a introducir, determinación de la coherencia entre la oferta y la demanda, y el establecimiento de líneas estratégicas. Dichas bases fueron validadas por expertos a través del método de ANOCHI, y aplicadas en la modalidad turismo de compras en La Habana, demostrándose su pertinencia, factibilidad y viabilidad.

**Palabras clave:** turismo, modalidad turística, destino turístico

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTOS .....	
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO 1: LAS MODALIDADES TURÍSTICAS: TEJIDO CONECTOR DEL TURISMO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Definiciones y variables de la demanda turística .....	11
1.2 Diferentes acercamientos al concepto de destinos turísticos. Ciclo de vida .....	19
1.3 Fundamentos teóricos sobre modalidades turísticas.....	32
1.4 Relaciones entre demanda, destinos y modalidades turísticas. Evolución en Cuba.....	36
<b>CAPÍTULO 2. ¿CÓMO INTRODUCIR MODALIDADES TURÍSTICAS? TRAYECTORIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>43</b>
2.1 Trayectoria metodológica.....	43
2.1.1 Análisis bibliométrico.....	45
2.1.2 Componentes de las bases metodológicas.....	48
2.2 Necesidades, características y premisas de aplicación.....	70
2.3 Esquema de validación.....	74
<b>CAPÍTULO 3. INTRODUCCIÓN DE MODALIDADES EN DESTINOS: TURISMO DE COMPRAS EN LA HABANA.....</b>	<b>78</b>
3.1 Análisis bibliométrico sobre el término modalidades turísticas .....	78
3.2 Presentación de las bases metodológicas .....	87
3.3 Validación de la propuesta .....	91
3.3.1 Validación por el Método de ANOCHI.....	91
3.3.2 Aplicación de las bases a la modalidad de turismo de compras en el destino La Habana.....	92
CONCLUSIONES .....	116
RECOMENDACIONES .....	118
BIBLIOGRAFÍA .....	
ANEXOS.....	

# **INTRODUCCIÓN**



## **INTRODUCCIÓN**

El turismo, en los últimos años, ha ido adquiriendo una gran importancia y todo apunta a que en un futuro seguirá su ritmo ascendente. De ser considerado como un fenómeno coyuntural, cuya importancia social y, sobre todo, económica, era minimizada por importantes organismos internacionales como el Banco Mundial, en época reciente, ha pasado a ser considerado como un fenómeno estructural, cuyo protagonismo en la economía internacional y en la de muchos países, regiones y localidades es cada vez mayor (Barroso & Flores, 2006).

La expansión del sector quedó reflejada en el 2019 donde se registraron 1500 millones de llegadas internacionales en el mundo, lo que equivale a un crecimiento del 6% en comparación con igual período del año anterior (OMT, 2020).

Por otro lado, el año 2020 supuso todo un reto para los gestores del sector, dado los impactos que generó la COVID-19 en todas las esferas. La inmovilización de la actividad turística desde los inicios de la pandemia transformó la expansión del turismo a una situación de colapso (Vega et al., 2020).

Según refieren los datos emitidos por la OMT (2021), el desplome de los viajes internacionales representó unas pérdidas estimadas de 1,3 billones de USD en ingresos de exportación. Afortunadamente, en el 2022 se vio una recuperación paulatina del sector cuando se reportaron 900 millones de turistas internacionales, lo que representa un 63% de recuperación de los niveles pre pandémicos (OMT, 2023). Dicha situación reafirmó la importancia de la demanda y los flujos turísticos para el desarrollo del turismo.

Según Rigol et al. (2009), la demanda turística está conformada por el conjunto de consumidores que pueden y están dispuestos a disfrutar temporalmente de un conjunto de atractivos y actividades en lugares distintos al sitio de trabajo y residencia habitual. Esto se realiza a través de la compra de servicios turísticos de viajes en función del precio y sus ingresos personales.

El consumo de estos atractivos y la realización de diferentes actividades, se corresponden con las motivaciones de esta demanda, de ahí que el estudio y análisis de su comportamiento, sean imprescindible para la conformación de la oferta.

El estudio de la demanda turística ha evolucionado hacia un método de análisis exhaustivo de variables demográficas, económicas, psicológicas y geográficas. Por tanto, el análisis de los rasgos distintivos de la demanda turística conllevará a diseñar estrategias que propicien la mejora de la capacidad del destino para satisfacer las necesidades del turista (Fernández et al., 2020).

En este sentido, Crouch y Ritchie (1999), Mara y Varzin (2008) y Jiménez y Aquino (2012), afirman que la competitividad de un destino turístico está vinculada a la capacidad con la que los atractivos del destino se corresponden con las motivaciones de los visitantes.

Para Valls (2004) y Rodríguez (2005), los destinos turísticos pueden entenderse como un espacio geográfico, con atractivos turísticos disponibles que satisfagan a los turistas, los cuales pueden tener un sistema de coordinación público-privado con capacidad administrativa para integrar productos turísticos.

El significativo crecimiento en el número de destinos turísticos a nivel mundial, ha provocado un importante incremento de la competencia entre los mismos. Esto significa que los gestores de los destinos deben mantenerse evaluando y replanteándose sus estrategias de desarrollo para reposicionarse en el mercado.

De acuerdo a Dwyer y Kim (2003), para tener éxito en el mercado era necesario que un destino turístico asegurara que los atractivos generales y todas las experiencias que ofrece a los visitantes sean superiores a las que ofrecen los otros destinos, en los momentos actuales y luego de pasar por una pandemia, se considera que esta condición no es suficiente.

En este sentido se comprende, que es fundamental tener la capacidad para configurar a través de una gestión eficiente de los recursos disponibles y del desarrollo de ciertas estrategias, una oferta de productos turísticos que sea atractiva para una cuota significativa de la demanda, en rivalidad con otros competidores en un mercado abierto. Por ello es esencial proyectar un pensamiento verdaderamente estratégico en función de la demanda, y el desarrollo y gestión del destino y su oferta.

Continuando con el análisis de esta relación oferta - demanda, se pueden abordar las modalidades turísticas como hilo conductor del turismo y aglutinador de la demanda y la oferta. Para su estudio, es necesario conocer que las motivaciones son valiosas, cuando son efectivamente satisfechas por los productos turísticos, por lo que los turistas planifican su tiempo vacacional buscando prácticas que lo involucren tanto cognitiva como emocionalmente (Sánchez, 2020).

Llanes y Bulnes (2019), consideran que las modalidades turísticas son el conjunto de motivaciones satisfechas a través de productos turísticos convertidos en ofertas.

A raíz de lo anterior, se deduce que las características y motivaciones de los segmentos de demanda (porción del mercado) y los nichos (porción más pequeña de los segmentos), condicionan el surgimiento y desarrollo de las modalidades turísticas. Todo esto implica que la batalla por un determinado segmento o nicho de demanda se caracterice por una vigorosa competencia por segmentos específicos.

Cuba es uno de los países que ha apostado por el turismo como motor impulsor y sector estratégico. Haciendo una breve caracterización del comportamiento de algunos indicadores y factores turísticos del destino, se puede decir que:

- El número de visitantes en los últimos años, obviando los datos post pandemia, tienen una tendencia a un leve aumento o estancamiento, demostrando una ralentización en el crecimiento. A partir del número de visitantes recibidos entre los años 2015 y 2019, las tasas oscilan entre 0,9 y 1,6. La cifra de 4 711 910 visitantes alcanzada en 2018, significó un crecimiento del 1,3 % con relación al 2017. Mientras que en el 2019 la cifra de visitantes fue de 4 275 558, mostrando una disminución (ONEI, 2020).
- Alrededor del 60% de estos visitantes, se concentran solamente en las primeras cuatro posiciones de los principales mercados emisores, dominado por Canadá y la Comunidad Cubana en el Exterior, mientras que el resto varía de un año a otro entre Estados Unidos, la Federación Rusa, España y

Alemania (ONEI, 2023). Lo anterior demuestra la alta dependencia del destino a pocos mercados.

- Según Ayala y Hernández (2021), los ingresos turísticos por turista continúan la tendencia decreciente que presentaban desde el año 2007. En el 2018 este indicador fue de 577 USD, mientras que en el 2019 experimentó un ligero aumento a 611 USD.
- Las principales motivaciones de la demanda, están relacionadas con el sol y la playa fundamentalmente, y en menor medida con las ciudades, la naturaleza, los negocios y la salud (Alonso, 2020). Por ejemplo, existe una contracción en una motivación distinta como son los eventos, que en 2015 eran 3643 y en 2019 son 3117 (ONEI, 2019), junto a otras motivaciones como las de salud, que desde 2014 la ONEI no las informa y que fueron significativas en periodos anteriores. Sin embargo, en 2019 existe una moderada disminución de las motivaciones de ocio (93,4 %), con respecto al 2015 (95 %), que pudiera ser un atisbo del cambio de modelo de desarrollo turístico que se está produciendo, hacia uno más intensivo e inclusivo, con turismo de más altos ingresos, de ciudad, patrimonial, cultural y otros, complementarios al turismo de sol y playa.

En resumen, la comercialización del destino Cuba y por ende, de sus principales destinos específicos, se caracteriza por una poca diversificación de la oferta, una concentración de la demanda y una poca variedad de modalidades (Ayala & Hernández, 2021; Clausell & Abreu, 2022). En términos de comercialización, se promocionan pocos productos que operan con precios bases muy semejantes a

través de pocos canales de distribución, así como se tiene una alta concentración de la poca demanda turística captada.

Lo anterior reafirma la contradicción existente entre la necesidad de cumplir lo trazado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC y la Revolución para el período 2021 – 2026 (PCC, 2021), y la imprecisión de los métodos de desarrollo existentes para facilitar este empeño. Los lineamientos abogan por que la actividad turística debe tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, y diversificando las ofertas, mientras se prioriza la construcción de hoteles antes que el desarrollo de atractivos.

Por ello, se requiere de un perfeccionamiento de la gestión y comercialización del sector, una acertada toma de decisiones que tenga en cuenta las proyecciones y motivaciones de la demanda, para captar una parte de esta al destino a través de la introducción de modalidades, sobre la base de lograr una mayor conexión entre la oferta y la demanda. De aquí, que sea necesario un conjunto de fundamentos científicos, teóricos y prácticos, que soporten estos análisis, y brinden a los directivos información útil para la toma de decisiones y limiten la espontaneidad de este fenómeno.

En la bibliografía consultada no se encontraron bases metodológicas ni herramientas que tracen la ruta para la introducción de modalidades turísticas, sobre la base del estudio de las motivaciones, los patrones de consumo de los diferentes productos turísticos y la identificación de los atractivos. Los estudios científicos se han basado fundamentalmente, en metodologías y modelos para

el diseño de productos turísticos como (González et al., 2020; Machado & Hernández, 2007; Martín, 2009; Perelló, 2001; Saravia & Muro, 2016), y modelos para el desarrollo de destinos como el de (Butler, 2011; Mill & Morrison, 2002; Santana et al., 2011; Leiper, 1979 como citado en Vásquez et al., 2013).

De la situación problemática descrita, se deriva el problema **científico** de la presente investigación, el cual plantea: ¿Cómo introducir modalidades turísticas en destinos?

Para dar respuesta al problema científico se plantea la siguiente **idea a defender**: Al fijar un concepto teórico y práctico de modalidad turística, en el contexto del desarrollo de los destinos turísticos, se pueden diseñar las bases metodológicas para la introducción de modalidades.

Por tanto, el **objetivo general** de esta investigación es: Diseñar las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas en destinos turísticos. Del mismo se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar los fundamentos teóricos existentes sobre las modalidades turísticas como hilo conductor del turismo.
2. Determinar las premisas y los componentes de las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas en destinos turísticos.
3. Aplicar las bases metodológicas diseñadas.

### **Novedad Científica**

La novedad científica de la investigación radica en que se proponen las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas en destinos turísticos; a partir de fundamentos científicos los cuales demuestran la necesidad de concebir los recursos y atractivos del destino como parte de un clúster de productos turísticos que son reflejo de patrones de consumo de la demanda. Se plantea que la novedad de introducir modalidades turísticas, radica en identificar esos patrones de consumo de la demanda y su reflejo en la oferta a partir de la combinación identificada de los tres tipos de productos turísticos, es decir, darle valor de uso a esos atractivos y recursos en función de la modalidad.

### **Aporte Científico**

Además de los aportes desde el punto de vista metodológico, es decir, la propuesta de las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas en destinos turísticos, la investigación tiene aportes desde el punto de vista teórico, práctico, económico y social. En este sentido, en el aporte teórico, se enfatiza en el análisis de los patrones de consumo de la demanda y su reflejo en la oferta a través de la combinación horizontal de productos turísticos, permitiendo la identificación y caracterización de modalidades turísticas. Contribuyendo de esta forma a esclarecer el término modalidades turísticas, debido a la escasez de definiciones y el poco consenso existente en la bibliografía consultada sobre el tema.

Las implicaciones prácticas, económicas y sociales se fundamentan a partir de la aplicación de las bases diseñadas y la evaluación de la introducción de las modalidades.



### **Implicaciones prácticas y económicas:**

- Contribuir a la implementación de los lineamientos 154, 155 y 158 de la Política económica y social del Partido y la Revolución (PCC, 2021) que orientan incrementar la competitividad turística de Cuba, crecer en la cifra de visitantes, maximizar el ingreso medio por cliente, diversificar la oferta y ampliar la participación de la industria nacional y las formas de gestión no estatales; aspectos económicos contenidos en los análisis teóricos y prácticos de la propuesta.
- Identificar segmentos y nichos de demanda con patrones de consumo que representan oportunidades de expansión para el destino.
- Detectar recursos y atractivos turísticos que conformen la oferta turística, disminuyendo así, las brechas entre la oferta y la demanda.

La **relevancia social** de esta investigación se puede resumir si se consideran las implicaciones de la aplicación de las bases que se proponen en la diversificación de los segmentos y de la oferta, lo que puede impactar de manera positiva en la mejora de indicadores del sector turístico como es el ingreso medio por turista. Además, desde el punto social, se fomenta el desarrollo de la producción de productos autóctonos y el aumento de la vinculación entre el sector estatal y el privado. Esto redundará en un aumento de los ingresos económicos y el aporte del sector a los fondos públicos del país, lo que contribuye a las erogaciones monetarias en función de las necesidades sociales.

El informe se estructura considerando el orden siguiente: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el capítulo 1 se muestra el análisis realizado de los fundamentos teóricos - conceptuales de la investigación, partiendo de los componentes que sustentan el desarrollo del turismo, la demanda, la oferta (destinos), sus interrelaciones, las modalidades y la evolución y características del sector en Cuba.

En el capítulo 2 se presentan los métodos, herramientas y técnicas utilizadas para la identificación de modalidades turísticas a nivel mundial, así como los atractivos que la conforman. Se profundiza en los objetivos y principales concepciones metodológicas de los mismos, para establecer la necesidad, características y marco de aplicación de las bases metodológicas que se proponen.

En el tercer capítulo se muestran los resultados de la investigación. Se inicia con los resultados del análisis bibliométrico, se presentan detalladamente las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas, y luego se expone su validación y aplicación.

# **CAPÍTULO 1**

## **CAPÍTULO 1: LAS MODALIDADES TURÍSTICAS: TEJIDO CONECTOR DEL TURISMO.**

En este capítulo se presentan los resultados del análisis realizado en base a fuentes nacionales e internacionales en idioma español, inglés y portugués, disponibles en diferentes formatos y bases de datos. Se presentan los fundamentos teóricos - conceptuales de la investigación, partiendo de los componentes que sustentan el desarrollo del turismo, la demanda, la oferta (destinos), sus interrelaciones, las modalidades y la evolución y características del sector en Cuba.

### **1.1 Definiciones y variables de la demanda turística.**

Para un producto-mercado cualquiera, la demanda puede venir definida por el volumen que fue o sería adquirido por un grupo de compradores determinado, en un período de tiempo dado, bajo unas condiciones del entorno y con unos niveles de esfuerzos de marketing decididos por la organización oferente, con la intención de obtener una actitud favorable de los consumidores y/o compradores respecto a lo ofertado (Diez de Castro & Landa, 1994).

Desde el punto de vista de los autores Diez de Castro y Landa (1994), el estudiar la demanda significa necesariamente: medirla, ya sea en unidades físicas o monetarias; explicar qué variables, propias del mercado, del microentorno y del macroentorno inciden en la misma; y estimar cuál es la tendencia que de ella se espera en el futuro.

A diferencia Kinneer y Taylor (2000), afirman que el estudio puede implicar la consideración de tres dimensiones diferentes: la dimensión producto, tiempo y

los grupos de compradores; aunque la demanda también se manifiesta a diferentes niveles en el proceso de relación de intercambio como: demanda final y demanda derivada.

Desde que en los años 50 empezó a producirse un desarrollo continuado de los viajes debido al aumento del bienestar económico y del tiempo libre u ocio, la variable más importante que se estudia y analiza es la de la **demanda turística**. La demanda turística está íntimamente relacionada con el proceso de toma de decisiones que los individuos realizan constantemente en el proceso de planificación de sus actividades de ocio y su determinación depende de numerosos factores, no solo económicos si no también psicológicos, sociológicos, físicos y éticos (OMT, 1998).

El concepto de la demanda turística puede variar según los intereses que se busquen, para Boullón (1997), la demanda turística se puede definir de dos formas: la primera como el número total de personas que viajan o desean viajar, para disfrutar de facilidades turísticas y de servicios en lugares distintos al lugar de trabajo y residencia habitual, y la segunda como el consumo y los ingresos que se generan en la zona turística. Este es un concepto más económico, el cual esta expresado en unidades monetarias y no en número consumidores.

En este sentido, Martín (2009), define al turismo como:

Aquel conjunto de actividades económicas y sociales que se producen con motivo de los desplazamientos de las personas fuera de su lugar habitual de residencia, siempre que demanden servicios de hospitalidad. Por lo que plantea que el turismo como teoría, estudia el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psicosociológicas-culturales y medioambientales que

se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores y receptores, así como las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual. (pág. 21-22)

A los efectos de la presente investigación, la autora asume la definición de (Martín, 2009) dada su orientación sistémica, y el enfoque holístico con el cual es abordado el concepto de turismo. Este autor, al resaltar las relaciones que surgen entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes, enmarca estos nexos como parte del desarrollo de la actividad turística, por tanto, la conjunción oferta - demanda queda debidamente establecida.

Esta definición responde de forma más acertada al objetivo trazado en la investigación, y concuerda con el criterio emitido por la OMT a pesar de no incluir la motivación de viaje del turista. Es fundamental considerar al conjunto de elementos que componen al turismo como un todo interrelacionado, para poder describir los aspectos más relevantes de la demanda (comportamiento y motivaciones), y la oferta turística (productos turísticos).

Partiendo de la definición de turismo, se pueden extraer diferentes rasgos característicos de la demanda turística:

- Se trata de un movimiento de personas hacia diversos lugares o destinos (viajes o flujos) y de su estancia en ellos (actividades practicadas en los destinos).

- La estancia tiene lugar fuera del entorno habitual. De forma que el turismo da pie a realizar actividades que se diferencian claramente de las llevadas a cabo en el lugar emisor e incluso de las rutinas diarias de los residentes en el destino.
- La estancia en los destinos es ocasional y de corta duración (menor al año).

A partir de las premisas anteriores, se pueden incorporar otros elementos como los planteados por Kotler et al. (1993), los cuales consideran que la demanda turística, por su naturaleza (ansia o deseo de disfrutar los conocimientos de nuevos espacios, regiones, costumbres y diferentes variedades de lo habitual o cotidiano), es totalmente distinta a cualquier otra, no sólo en sus formas externas, sino en sus propios elementos intrínsecos; a lo cual Klenosky y Gitelson (1998), agregan que la demanda de un viaje no es igual a la demanda de un producto alimentario, calzado o vestido; la primera satisface una inclinación de índole espiritual o psicológica, la otra, en principio, satisface necesidades físicas o materiales, ambos como citados en (Rigol et al., 2009).

En base a lo anterior, podría decirse que el consumo asociado a la demanda turística según INE (2004) es el gasto realizado por o en nombre del visitante, antes, durante o después del viaje, estando dicho gasto relacionado con el viaje y desarrollándose fuera del entorno habitual. Por otra parte, para Iranzo et al. (2003) y Flores y Barroso (2012), la demanda turística abarca tanto el desplazamiento necesario como todos los bienes y servicios requeridos por el consumidor durante dicho desplazamiento.

Partiendo de las revisiones realizadas a los aportes anteriores y las de otros autores como (Caballero & Pons, 2006; Cooper et al.,1997; Costa, 1993; Fernández, 2006; Pérez, 2006; Rigol et al., 2009; SECTUR, 2004), entre otros, realizan un análisis comparativo en virtud de encontrar las tendencias en el desarrollo conceptual del término demanda turística; el cual por la metodología y herramientas aplicadas, se asume en la presente investigación para completar la síntesis y definición del término demanda turística. El resultado de dicho estudio se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Grupos de variables tratadas en los conceptos de “demanda turística”.

<b>Grupos</b>	<b>Variables</b>
<i>Acción</i>	satisfacer necesidades de ocio; desean adquirir; quieren comprar; demandan; viajan o desean viajar; dispuestos a adquirir; adquisición; resultado; resultado de sumar; solicitud efectiva.
<i>Sujeto</i>	conjunto de personas; consumidor; partes del mercado; individuos; visitantes; turistas; economías; demanda de usuarios; mundo; término económico
<i>Objeto</i>	cantidad de producto o servicio; cantidad; cantidad de bienes y servicios; bienes y servicios; disfrute de facilidades y servicios; ofertas de servicios; cantidad de turismo; decisiones; gasto agregado de consumo
<i>Condiciones</i>	puede adquirir; precios de los bienes; precios de mercado; puede adquirir a distintos precios; cada uno de los precios; renta del sujeto
<i>Lugar y momento</i>	mercado; lugar distinto al trabajo-residencia; determinado destino; cierto período de tiempo.

**Fuente:** Adaptado de Rigol et al. (2009).

Resumiendo, se puede plantear que:

**La demanda turística se conforma por el conjunto de consumidores que pueden y están dispuestos a disfrutar temporalmente de un conjunto de atractivos y actividades de lugares distintos al sitio de trabajo y**



**residencia habitual. Esto se realiza a través de la compra de servicios turísticos de viajes en función del precio y sus ingresos personales.**

(Rigol et al., 2009)

Visto de esta forma, la demanda turística es clasificada según González y Conde (2011) en dos grupos:

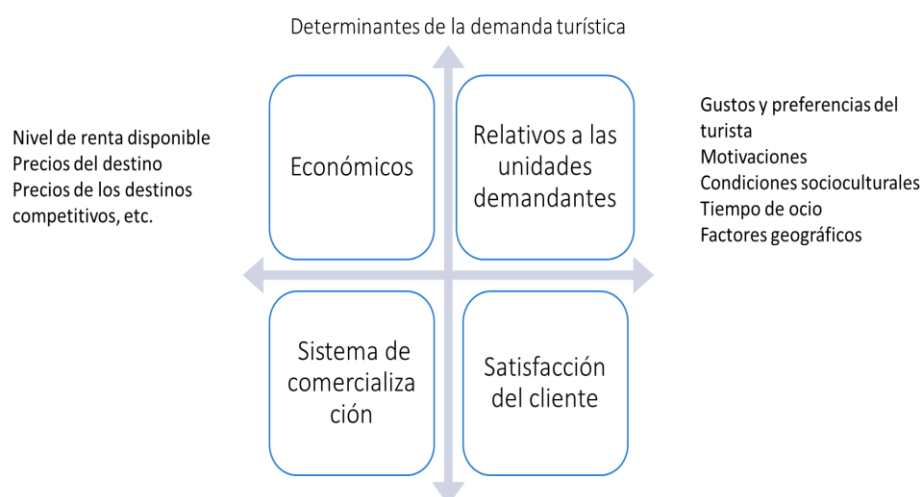
- Demanda efectiva o actual: número actual de personas que participan en la actividad turística como compradores de los servicios y que tienen los medios y voluntad para hacerlo. Este grupo es el que se mide más fácilmente y el que se encuentra reflejado en las estadísticas mundiales.
- Demanda latente: formada por las personas que no participan en la actividad turística (no viajan), por algún motivo relacionado con las variables que afectan a la demanda. (La demanda potencial, demanda diferida y la no demanda)

Además de la caracterización cuantitativa, la demanda turística también puede caracterizarse a partir de distintos factores cualitativos, esenciales para su análisis estructural y para explicar y prever sus distintos comportamientos a lo largo del tiempo. Así, en las últimas décadas se viene asistiendo a importantes cambios en el mercado turístico, los cuales se pueden sintetizar en un aumento de los niveles de competencia. Estos cambios, tantos por parte de la oferta como de la demanda, comienzan a experimentarse en la década de los setenta, intensificándose en los ochenta y los noventa. Entre los cambios más destacados, relacionados con la demanda turística internacional, se pueden citar (Barroso & Flores, 2006):

- La ralentización de sus tasas de crecimiento: como consecuencia de la madurez que viene experimentado el sector y de las sucesivas crisis económicas internacionales.
- Los cambios demográficos: hacen referencia al aumento de la esperanza de vida y a la disminución de la tasa de natalidad, provocan un incremento en la edad de la demanda y que ésta sea más experimentada y exigente. Ello da lugar a la configuración de nuevos productos turísticos y nuevas tipologías de turismo.
- Las mejoras en las tecnologías de la información y la comunicación y su aplicación al turismo: han provocado un cambio en las funciones tradicionales de producción y distribución del sector, ampliándose la participación de la demanda en el diseño y elaboración de su propia experiencia turística.
- Cambios socioculturales: la población comienza a estar mejor formada y cada vez es más sensible a problemas sociales como la agudización de las desigualdades o el deterioro del medio ambiente, lo cual provoca cambios en los estilos de vida que inciden en la demanda turística diversificándola. Todo ello, conlleva el desarrollo de nuevas tipologías de turismo y productos turísticos.
- La progresiva fragmentación de las vacaciones: que, junto a los cambios anteriores, hacen que se comience a demandar con intensidad viajes especializados y temáticos por parte de una clientela que forma nichos de demanda cada vez más amplios. Además, esta fragmentación ha disminuido la estancia del turista en el destino, aumentando su número de salidas, lo cual repercute nuevamente en un incremento de los niveles de competencia y en la desestacionalización temporal de la demanda.

- Si la demanda de turismo internacional se dirigía en la década de los sesenta hacia determinados países de Europa y América, en la actualidad se distribuye por un mayor número de países y regiones, tales como Europa, América y Asia y Pacífico, apareciendo dos nuevas regiones: África y Oriente Medio, con grandes potencialidades de crecimiento, lo cual demuestra la consiguiente expansión experimentada por la demanda de turismo internacional y la desestacionalización espacial de la misma.

Los factores determinantes o que condicionan la decisión de viajar influyen en la demanda turística y estos están agrupados según su naturaleza en:



**Figura 1.** Determinantes de la demanda turística. Adaptado de Barroso y Flores (2006).

Rigol et al. (2009) proponen un modelo de gestión integral de la demanda mostrado en el Anexo 1, el cual muestra las variables que inciden en la demanda turística. Acertadamente, establecen las relaciones existentes entre todos los componentes en el mercado emisor, donde se encuentra la demanda potencial, en el destino turístico, al cual llega la demanda real, unidos a través de la

interfase turística (entidades turísticas), constituyendo el entorno turístico y mundial.

De lo anterior se puede deducir que, si bien la demanda potencial está en función de las necesidades de los clientes, la demanda real de un destino está en función de la capacidad del oferente de ser más atractivo para el mercado competitivo. Esto condiciona, bajo un enfoque de gestión, llevar a cabo un análisis de la demanda turística y de las capacidades con que cuenta el destino, determinar la coherencia entre estos y de acuerdo a los resultados obtenidos, desarrollar un grupo de estrategias que faciliten la gestión de un destino turístico y sus futuros resultados.

## **1.2 Diferentes acercamientos al concepto de destinos turísticos. Ciclo de vida.**

Corresponde analizar el componente espacial o territorial del turismo. Como se había explicado anteriormente, la realización del turismo implica la utilización temporal de un espacio distinto al de la residencia habitual, donde se pretende desarrollar un conjunto de actividades que puedan motivar el desplazamiento hacia dicho espacio con el móvil esencial de la curiosidad o la posibilidad de realizar una actividad física o intelectual (Rodríguez, 2005).

Tanto el espacio natural como el medio social y cultural, constituyen recursos turísticos que pueden convertirse en atractivos o facilidades para el desarrollo de la actividad turística (Salinas, 2002). El escenario turístico incluye la combinación de los recursos naturales y antrópicos en un todo único. En esencia, esto constituye el elemento fundamental del turismo: los atractivos turísticos.

Sobre este tema de los atractivos turísticos, como se ha dicho elemento clave en los sistemas turísticos, existe dispersión conceptual, baja calidad definitoria e incluso poco consenso en la literatura, derivado fundamentalmente por acercamientos parciales de alcance limitado al fenómeno que se intenta explicar.

Por ejemplo, según Díaz (2005) los atractivos turísticos son el conjunto de elementos materiales y/o inmateriales que son susceptibles de ser transformados en un producto turístico, con la capacidad de incidir sobre el proceso de decisión del turista, provocando su visita, a través de los flujos desde su lugar de residencia habitual hacia un determinado territorio; como su nombre lo indica se destacan por su poder de atraktividad.

Se observa aquí la vaguedad que caracteriza a algunas de estas aproximaciones. Se define atractivo en función de producto, lo que a todos los efectos invalida cualquier definición por mérito o característica propia. Se introduce sin miramientos la categoría “susceptibilidad”, de dudoso uso en este contexto, se atribuye al atractivo la “capacidad de incidir”, argumento que personaliza injustificadamente al objeto que se intenta definir, los flujos se convierten de patrones de comportamiento de la demanda en medios para la realización de la visita y, finalmente, se aprecia la confusión del autor que descubre una cualidad innata hasta entonces no conocida y propia de los objetos, que es su “poder de atraktividad”.

Lamentablemente, ejemplos como estos plagan una parte de la literatura científica sobre este fenómeno, lo cual sin duda entorpece los esfuerzos por

construir aproximaciones sucesivas a la realidad objetiva que permitan cada vez más mejorar su comprensión.

No sólo es el concepto de atractivo turístico el que ha corrido con mayor o menor fortuna en la evolución relativamente reciente de los términos empleados en el turismo. Por ejemplo, al decir de Salinas (2002), el turismo siempre está vinculado a un cierto espacio objetivo y subjetivo a la vez, “mezcla de lo natural y lo antrópico e incluso de lo virtual”, denominado en su conjunto espacio turístico. Se destaca la ambigüedad de esta definición, donde el turismo “se vincula” al espacio turístico, que al parecer constituye un elemento separado de él.

Partiendo de lo anterior, el destino turístico ha sido abordado indistintamente como sinónimo de producto o como el lugar geográfico donde se asienta el turismo, este es el caso de la definición dada por la (OMT, 1998), el cual lo considera como un lugar geográfico determinado donde se asienta la oferta turística y hacia donde fluye la demanda. Pero el destino turístico es mucho más complejo en su origen y características, por lo que ha ocasionado que en la literatura exista diversidad de criterios sobre su concepto, que derivan no solo en problemas interpretativos sino también de planificación y gestión turística.

Entre los diferentes enfoques abordados, Salinas (2002) y Machado (2011) distinguen principalmente dos grandes grupos: objetivo, entendido como la combinación de recursos y atractivos, productos y servicios y las relaciones que se establecen en este espacio; y el segundo enfoque subjetivo surgido desde la

perspectiva del turista y que abarca todos aquellos elementos que definen la imagen del destino.

Con respecto al primero, los investigadores consideran al destino turístico, bajo una perspectiva orientación espacial (geográfica), como un espacio territorial que se compone de un conjunto de productos y servicios turísticos, capaces de atraer visitantes y ofrecerle una experiencia integral (Bieger, 1997; Bigné et al., 2000; Ejarque, 2005; Kotler, 1994; Leiper, 1990; Pearce, 1989; Rodríguez, 2016; Rojas, 2019; Valls, 2004).

Con respecto al enfoque subjetivo, Torres (2005) señala que los destinos por sus atractivos, condiciones y reconocimiento, son elegidos por los turistas para pasar la totalidad o parte de sus vacaciones, buscando satisfacer las expectativas que su fama, las opiniones de personas allegadas, la publicidad y otras razones de carácter económico, personal y social, han despertado en ellos en referencia a su cuadro motivacional como viajeros.

Otras definiciones más contemporáneas, han incorporado nuevos elementos al concepto de destino como la comunidad de acogida como plantean (Manente & Minghetti, 2006; Rodríguez, 2005; Valls, 2004), otros además basan su propuesta sobre un análisis de conglomerados jerárquico como (Rodríguez, 2005; Pérez, 2006; Valls, 2004) y otros hasta el estudio de los destinos como sistemas.

Las perspectivas incluidas en las definiciones de varios autores se resumen en el Anexo 2, y se complementan con lo expresado por Rodríguez (2016), al resumir los elementos más representativos del concepto de destino turístico.

## **Gestión de los destinos turísticos**

Continuando la línea de análisis sobre los destinos turísticos, aparentemente estos tienen una variada complejidad en su origen, características, funciones y desarrollo, lo que condiciona el correcto funcionamiento de los procesos turísticos que ocurren en su seno y la conservación de los recursos turísticos que constituyen su base, determinando el éxito de los mismos.

Para Paz (2011) y Pérez (2006), esto se logra a través de una adecuada gestión y planificación de cada uno de los procesos. Además, asumen que, para garantizar la permanencia de un destino turístico como tal, así como su desarrollo y evolución, el análisis de la gestión de los procesos que se realizan en este, debe seguir el principio de la interdependencia. Cualquier esfuerzo aislado de uno u otro de los procesos por incrementar el número de turistas, si bien en sus inicios podría originar resultados superiores, se alcanzaría luego un punto donde los empeños no serían recompensados por los logros, pues las causas que inhiben el incremento del número de turistas estarían ubicadas fuera del radio de acción del proceso en cuestión.

Los destinos turísticos resultan difíciles de planificar y gestionar, debido a la diversidad de intereses implicados en la introducción y desarrollo de productos y modalidades turísticas que lo componen. Uno de los principales problemas a resolver, es asegurar el uso racional de los bienes públicos o recursos naturales en beneficio de todos los interesados, y al mismo tiempo, preservarlos para las generaciones futuras. Un compromiso que abarque todos estos intereses es extremadamente difícil, pero es la clave para el éxito a largo plazo, afirman Ávila



y Barrado (2005), como resultado de la planificación del desarrollo sostenible del turismo.

Según Paz (2011), la gestión eficaz que debe acompañar a los destinos turísticos debe apoyarse en la organización de los recursos locales; la coordinación y gestión de la operación turística local; la gestión y control de las relaciones entre los agentes implicados dado el carácter multisectorial de la actividad; la segmentación del mercado y los mecanismos de accesos a estos mediante los canales de distribución y la gestión del valor producido por el sistema turístico para la comunidad receptora. Para poder encarar estos desafíos, es preciso un enfoque sistémico, o sea ser conscientes, en primer lugar, de que ellos constituyen un sistema, definir y comprender a sus agentes, sus conexiones, sus interacciones y su entorno competitivo.

Sin embargo, para Manente (2008), opinión que comparte esta autora, una gestión eficaz y eficiente dependerá, además, de un conocimiento cabal de la demanda, de los agentes involucrados en el mercado turístico y de las relaciones económicas que se establecen entre los agentes involucrados en el destino, de tal manera que asegure su sostenibilidad económica, social y ambiental.

La experiencia de la gestión de los destinos ha transitado por varios enfoques que privilegian alguna de sus dimensiones en detrimento del enfoque integral, siendo los más representativos: el enfoque en función de la planificación del desarrollo del destino, el enfoque en función de la mercadotecnia del destino y el enfoque en función de la administración del destino (OMT, 2007).

La gestión de los destinos supone retos reconocidos en la atención dada por diferentes investigadores al tema (Ejarque, 2005; Manente, 2008; Martín, 2009; Ritchie & Crouch, 2003; SERNATUR, 2008); pero en la generalidad, estos estudios se concentran en una gestión desde el turismo. Otros enfoques actuales del tema abordan la necesidad de las Organizaciones de Gestión de los Destinos (OGD) también conocidas como DMO por sus siglas en inglés (OMT, 2007; Subhadip & Rekha, 2022; Pike, 2004; Valls, 2004).

Se considera así que el destino turístico constituye un producto turístico integral; planteamiento corroborado por los nuevos modelos de planificación que conciben al territorio como un producto turístico que suma paisaje, empresas, infraestructuras, equipamientos, entorno social, patrimonio (Blanco et al., 2015).

Gómez (2021) plantea que el destino como producto turístico, según las características y el manejo que se realice de sus recursos, puede alcanzar distintos niveles de desarrollo. Existe en la literatura diversidad de criterios acerca de estos niveles.

A efectos prácticos de la presente investigación conviene utilizar la clasificación de Martín (2009), dado que incluye las diferencias que pueden aparecer según los niveles de complejidad y del propio desarrollo evolutivo del turismo. Esta clasificación es aceptable debido a que permite identificar cada espacio turístico según el nivel de desarrollo que haya alcanzado. En general, al igual que las instalaciones, los territorios donde se efectúan actividades turísticas, pueden desarrollarse como productos a lo largo del tiempo o crearse en un breve lapso con una conformación compleja.

Continuando con el estudio de la evolución y los indicadores de gestión de los destinos, es necesario analizar el comportamiento de la demanda turística y sus cambios constantes, los que conducen a los destinos a transformarse y evolucionar. Se hace cada vez más importante que los destinos busquen tanto sus elementos diferenciales, como el segmento de demanda que les interesa (Paz, 2011). Esto significa que los destinos tienen que evolucionar a la par que sus mercados, estimulando el desarrollo de nuevos productos turísticos.

Los responsables de la gestión de los destinos, deben monitorear y proyectar la evolución en las motivaciones de la demanda y del nivel de aceptación general del producto para en consecuencia tomar decisiones en la actualización de su destino, ya que las preferencias de los clientes cambian más rápidamente que los destinos.

### **Ciclo de vida de los destinos turísticos.**

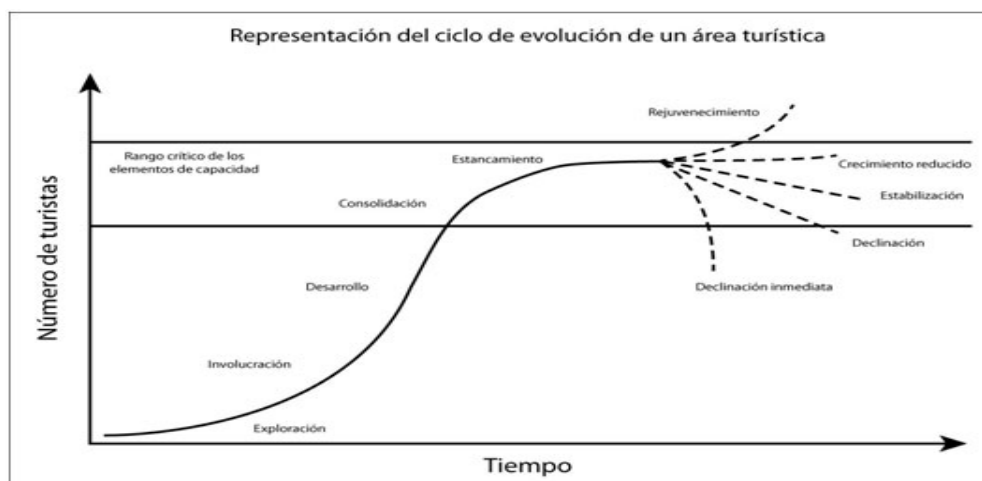
El ciclo de vida es un concepto que se traduce en la aparición, desarrollo y finalización de la funcionalidad de un determinado elemento. En el caso de los productos o bienes que se comercializan en el mercado, el ciclo de vida se refiere al período de tiempo en el cual el mismo generara ganancias. En efecto, cuando un determinado producto hace su aparición, el mismo puede ver que es demandado en una determinada cantidad, que, según la ley de la demanda, tiende a disminuir. Con el paso del tiempo, se requerirá cambiar en algo el producto o lanzar otro para seguir generando ganancias.

Los cambios políticos y económicos, y en especial, en el ámbito social y tecnológico, implican transformaciones en los productos que la sociedad desea

comprar. Las sociedades con poder adquisitivo para generar los mayores volúmenes de turismo, han llegado a una cierta madurez económica, que básicamente significa que muchos productos comprados en el entorno están reemplazando antiguos productos, aumentando la competencia. En definitiva, un cierto grado de las compras dependían, ya en los albores del presente siglo, de los estilos de vida y la moda (Bigné et al., 2000). A pesar de que los gustos cambian, los lugares no pueden cambiar a la misma velocidad.

Por estas razones, entre la noción equivocada de que los destinos turísticos son primaria y casi exclusivamente lugares, los destinos turísticos inevitablemente estarán ligados a una determinada expectativa de vida, desde el punto de vista de su consideración como mercancía. El concepto de ciclo de vida es quizá una de las áreas que ha generado más interés entre los académicos y empresarios en los últimos años (Butler, 2011).

Para el caso de los destinos turísticos, el análisis del ciclo de vida, propuesto por Butler (1980, 2006, 2011), es uno de los modelos más utilizados y encontrados en la literatura consultada. El mismo, combina el análisis de la demanda y de la oferta, permitiendo estudiar la aparición, desarrollo y finalización de la efectividad de un destino para generar ganancias (Rodríguez, 2016). Butler (1980), identificó a los destinos como entidades dinámicas en permanente evolución, y concluyó que estos crecen y se desarrollan siguiendo un ciclo evolutivo: desde la fase inicial o de introducción, para avanzar hacia una fase de desarrollo intensivo, que puede continuar con los años hasta la fase de madurez y declinación. (Figura 2)



**Figura 2.** Modelo de ciclo de vida de destinos turísticos. Fuente: Butler (1980).

Para Butler (como citado en Rodríguez, 2016) el desarrollo se inicia de manera lenta para experimentar luego un crecimiento más rápido, una estabilidad y finalmente una declinación. Y añade:

Inicialmente los turistas llegan a un área en pequeños volúmenes y con el crecimiento de instalaciones y el mayor conocimiento del destino, el número de visitantes se incrementa. Posteriormente, la popularidad del área crece y el número y la variedad de instalaciones para el turista. Sin embargo, la tasa de crecimiento en los flujos de visitantes decrece, en la medida en la que la capacidad de carga se satura. Finalmente, la actividad del área se reduce, debido al excesivo uso y al impacto de los visitantes, con lo cual el número de turistas declina. (pág. 17)

Las características principales de cada fase se evidencian en la Tabla 2, en lo que sin duda constituye una muestra de la confusión que surge al intentar complejizar el sencillo modelo impulsado por Butler en su original artículo.

**Tabla 2.** Características de las fases del ciclo de vida de los destinos.

<b>Fases del ciclo de vida de los destinos</b>	<b>Características</b>
<i>Exploración</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los visitantes acuden de los pueblos cercanos y en poca cantidad.</li> <li>• El acceso a información y las facilidades para llegar al destino turístico son limitados, por lo que no genera mucha atracción o interés de conocerlo.</li> <li>• El desarrollo de la oferta turística es casi inexistente.</li> </ul>
<i>Involucramiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los visitantes vienen de pueblos cercanos o de la propia región.</li> <li>• La participación de los residentes locales en la oferta turística es todavía escasa. Solo brindan algunas facilidades al turista de manera informal, como casas de hospedaje, orientación turística, alquiler de caballos, etc.</li> <li>• Ya se pueden distinguir las temporadas turísticas y las áreas de mercado específicas; por lo tanto, se logran definir segmentos de mercado.</li> </ul>
<i>Desarrollo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta el número de visitantes nacionales y extranjeros gracias a la mejora en las condiciones de la oferta turística, tanto a nivel de calidad como de cantidad. El efecto “boca a boca” juega un papel importante en la transmisión de la experiencia de los visitantes, sea positiva o negativa.</li> <li>• Aumentan las inversiones externas, como cadenas de hoteles y operadores turísticos, jugando éstos un rol importante.</li> </ul>
<i>Consolidación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El turismo se convierte en una parte importante de la economía local y ocupa un espacio en el nivel político. Como consecuencia, se pone especial atención a los riesgos ambientales y sociales.</li> <li>• La tasa de crecimiento de visitantes se estabiliza, por lo que algunas instalaciones turísticas pueden requerir renovación o innovaciones.</li> <li>• Los gestores del destino turístico deben intervenir, delimitando estrategias que permitan que la situación se mantenga bajo un escenario favorable para las inversiones y el desarrollo de productos que respondan a la demanda.</li> </ul>
<i>Estancamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de visitantes alcanza su máximo nivel. Por lo tanto, el destino turístico ya no puede ser considerado de moda. Se requiere estrategias que conduzcan a rejuvenecerlo y reinventarlo, evitando su descenso o decadencia, pues éste sería el peor escenario para el desarrollo de la industria turística.</li> <li>• Puede existir un alto volumen de ventas de propiedades comerciales</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Butler (1980, 2001)

Más allá de los errores y desaciertos presentes, o quizá motivado por ellos, a los veinte años de su presentación inicial, el propio Butler (2001) revaloró los aciertos de su modelo. (Anexo 3)

Para facilitar la evaluación de cada fase del modelo de Butler, entre otros aspectos deben estudiarse, según Haywood, (1991), como citado en Paz (2011): la delimitación del espacio que se va a estudiar; la evaluación de los mercados /demandas; la determinación del número de visitación, así como su perfil

económico y social; la representación gráfica de la curva del ciclo de vida y la identificación del estado en el cual el producto turístico se encuentra.

Se patenta aquí la capacidad peligrosa de reiterar lo obvio, aunque hay algunos elementos que en la reiteración pueden ganar en claridad. Tal es el caso de los límites del espacio (con pesar hay que notar que se sigue identificando al territorio turístico con un lugar). Los límites del destino turístico, asociado precisamente a la vaguedad de las definiciones estudiadas, son un área gris y contenciosa que resta aún por aclarar. Es decir, para dar seguimiento al comportamiento del destino y sus tendencias, realizar las funciones de control inherente a la gestión y estar en condiciones de tomar decisiones para reorientar el rumbo estratégico y operativo de los destinos, se requiere de la definición de los indicadores de gestión, pero sin duda también el alcance y las limitaciones de dicha gestión.

En este sentido, algunos autores han realizado estudios en los cuales diseñan nuevas metodologías para, sobre la base del ciclo de vida propuesto por Butler (1980) determinar los indicadores a evaluar en los destinos que permitan hacer análisis cualitativos, cuantitativos y comparativos de los mismos. Ejemplo de lo anterior es el Índice de Desarrollo Turístico (IDT) de Coelho y Butler (2012), el cual considera factores como condiciones turísticas de atracción, la población residente y los turistas.

Algunos de estos ejemplos pueden encontrarse en Russell y Faulkner (2004), los cuales presentan una explicación del papel de la capacidad empresarial – usando teorías de la complejidad y del caos – en su relación con el ciclo de vida

de dos destinos específicos de Australia; Papatheodorou (2004) evalúa los elementos de mayor relevancia en la evolución de los destinos; Moore y Whitehall (2005) proyectan el ciclo de vida en una aplicación de las cadenas de Markov a la evolución del turismo de Barbados; y Karplus y Krakover (2004) preparan un modelo estocástico multivariable para la presentación del ciclo de vida del destino. Otros ejemplos son las propuestas de Añorve (2021), Silva & Almeida (2015), Paz (2011) y Rodríguez (2016). Estos dos últimos proponen metodologías para el análisis del ciclo de vida de provincias cubanas, Holguín y Villa Clara respectivamente.

A partir de la revisión de dichas investigaciones, vale destacar dos aspectos: primero, la conveniencia de adoptar el modelo del ciclo de vida de los destinos turísticos, y complementarlo con análisis adicionales que apunten a evaluar la sustentabilidad y segundo, que a pesar de que el modelo de Butler parte de los desarrollos evolutivos “naturales”, de surgimiento espontáneo, en condiciones ideales de economía de mercado y competencia “cuasi perfecta”, la realidad indica que son necesarios en algunos casos, los modelos que presenten los procesos de desarrollo de los destinos con un cierto nivel de ordenamiento y planeación previamente concebidos por los entes públicos y privados.

Cooper (1994), al comentar el concepto de ciclo de vida de los destinos turísticos, señala que, a pesar de numerosas críticas, la aceptación del concepto parece estar fortaleciéndose, particularmente como un marco referencial para el desarrollo de los destinos. Y tal y como lo adelantaron Sánchez et al. (2017) queda demostrada la vigencia del modelo al no encontrarse elementos teóricos superiores. El modelo, en su forma más simple, tiene mucho éxito al no



proporcionar descripciones detalladas para el marketing o las acciones de planificación, simplemente porque el ciclo de vida es específico para cada destino. En dependencia de la fase en la que se encuentre el destino turístico, se trazarán estrategias en cuanto a la demanda, su oferta y su diversificación o concentración de productos y modalidades.

### **1.3 Fundamentos teóricos sobre modalidades turísticas.**

Para iniciar este análisis es importante señalar que el turismo surge desde el punto de vista de la demanda, a partir de que las personas poseen tres condiciones esenciales mínimas, tiempo libre o disponible para viajar, ingresos personales u otras fuentes financieras para los gastos en los viajes y motivaciones. Las dos primeras condiciones son necesarias, pero no suficientes para la realización de los viajes, la principal razón en cuanto a la decisión de viajar es la motivación o sentido de realizar el viaje (Martín, 2009).

De ahí que resulte evidente, que las motivaciones son el motor fundamental en la creación de los flujos turísticos por el lado de la demanda y de las actividades turísticas por el lado de la oferta, y uno de los criterios fundamentales a la hora de diferenciar los perfiles de los visitantes. Así, existen motivaciones compartidas en suficiente volumen como para generar flujos turísticos, y estos flujos se caracterizan por el patrón también compartido de consumo de productos turísticos. Los flujos van de la demanda a la oferta, y la demanda crea, regula y domestica la oferta (Delgado, 2018).

El denominado turismo de masas, en sus inicios, estuvo asociado fundamentalmente a las motivaciones de los viajes hacia las playas y los

balnearios. Con el decursar del tiempo, el desarrollo de otros tipos de destinos, con atractivos y actividades diferentes, y además los cambios en las motivaciones de los turistas, surgió un nuevo turismo llamado alternativo por contraposición a esos flujos principales. En la actualidad, la lista de estas alternativas, ha crecido considerablemente.

En la literatura especializada sobre el tema, existen pocas definiciones sobre el término de modalidades turísticas, encontrándose como sinónimos de este, conceptos como tipos de turismo, productos turísticos, segmentos del mercado y nichos (Martín, 2009).

Según Manapocatl (2016), como citado en (Zayas, 2018), las modalidades turísticas podrían definirse como la variante que define una forma específica de turismo con relación a otra, referida al aspecto singular o modo que motiva la práctica del turismo. O sea, es un factor diferenciador de las actividades turísticas, los tipos de clientes y fundamentalmente, las motivaciones del viaje.

En cambio, para las autoras Llanes y Bulnes (2019), las modalidades turísticas son el compendio de motivaciones, actividades, atractivos, destinos y segmentos de la demanda, con una correlación directa y análoga que facilita su comercialización.

De manera tal que las definiciones anteriores hacen referencia al aspecto singular o modo que motiva la práctica del turismo, dado que las motivaciones de los turistas al viajar difieren, así como los alojamientos en que pernoctan o el modo en que visitan lugares ajenos a sus sitios de residencia; por lo cual se hace

una clasificación del turismo en función de cómo se practica o de las causas que lo motivan.

Continuando con este análisis, es pertinente profundizar en algunos conceptos asociados a estas definiciones como son demanda, oferta, productos, clusters y segmentos, aunque algunos ya fueron tratados con anterioridad.

Según Delgado (2018) existen dos conjuntos distintos: la demanda y la oferta, los cuales están vinculados (dentro del mercado) por otro conjunto de relaciones, las interacciones que ocurren entre la demanda y la oferta. Entre ambos conjuntos se establecen relaciones de consumo de productos, los cuales tienen atributos que deberían hacerlos únicos o exclusivos y que se correspondan con los beneficios buscados por los individuos de la demanda, es decir, los de distribución, precio y promoción.

Como se mencionó en acápites anteriores, los elementos asociados a la demanda, se han denominado segmentos, mientras que los subconjuntos de la oferta son los clusters, siempre originados en un segmento de la demanda. Los clusters están formados por vendedores de productos con atributos al menos similares, o que utilizan al menos canales de distribución y estrategias de promoción similares que se venden en un rango definido de precios (Bulnes, 2023).

Delgado (2018) aborda el concepto de nicho como el subconjunto de un segmento de demanda. Para él, y con lo cual concuerda la autora de esta investigación, los nichos son pequeñas fracciones de subconjuntos mayores con beneficios buscados muy específicos, derivados de las motivaciones y el poder

adquisitivo de los individuos que los constituyen. Estos pequeños subconjuntos generan por el lado de la oferta lo que se puede llamar microclusters.

Siguiendo la lógica de este análisis, los microclusters, se pueden caracterizar a través de los productos turísticos. Martín (2009), divide los productos turísticos en tres tipos: viajes, instalaciones y territoriales. Estas divisiones intentan abordar un tema fundamental, las distintas categorías en las que se divide el fenómeno en sí mismo: los movimientos turísticos reales, la existencia de instituciones que brindan diferentes servicios en diferentes puntos de esos movimientos y los espacios dentro de las cuales se producen esos movimientos.

Para el autor cada categoría tiene cinco niveles diferentes de complejidad o de desarrollo, los cuales van desde el nivel más básico hasta el más integral, atendiendo al aumento en las dificultades en la prestación de servicios que surgen cada vez que se pasa de un nivel inferior a uno superior.

Si se analizan estas categorías de productos de manera horizontal, se pueden establecer una serie de combinaciones a partir de las motivaciones de los segmentos, que conformarían los microclusters, y que reflejan de esta forma los nichos de la demanda. Es importante comprender aquí que la pertenencia a un nicho u otro no se deriva de cuestiones subjetivas como los gustos o las inclinaciones de los individuos. Como quiera que se habla del mercado turístico a nivel mundial, los nichos agrupan a volúmenes significativos de demandantes.

La segmentación de la demanda es el proceso de agregar consumidores en conjuntos definidos por características comunes, que pueden ser propias de ellos o reflejos de influencias externas (Serra, 2002). De ello se desprende que

la pertenencia a un nicho ocurre en el proceso de segmentación a partir de identificar rasgos comunes entre los demandantes, en este caso la forma en que consumen los distintos tipos de productos turísticos y sus encadenamientos horizontales, así como las características buscadas en determinados atractivos.

Este es un análisis que necesariamente ocurre *post facto*. Son por tanto repeticiones en el comportamiento de los consumidores lo que permite agruparlos y colocarlos en el origen del consumo de productos y atractivos turísticos que no por casualidad se ofrecen en arreglos y combinaciones predeterminados. Las modalidades serían, pues, *patrones de consumo de nichos (segmentos) de la demanda turística reflejados en combinaciones identificables de los tres tipos de productos turísticos del lado de la oferta* (Delgado, 2018).

De esa forma según las motivaciones de los clientes y las actividades y recursos de un destino, pueden existir tipologías diferentes. Lo que sí es imprescindible para el trabajo comercial diferenciado y específico, es lograr la identificación de las modalidades. La modalidad debe caracterizarse por definir una combinación de mercado segmento emisor con un conjunto de actividades que se puedan identificar claramente, medir y comercializar de modo efectivo (Martín, 2009).

#### **1.4 Relaciones entre demanda, destinos y modalidades turísticas. Evolución en Cuba.**

Hasta este instante, se han ido identificando las características de cada una de las variables principales de la presente investigación, ahora corresponde

analizar las principales relaciones que, a juicio de la autora, se establecen entre ellas.

- Una de las relaciones más evidentes es que el turismo para su desarrollo necesita de los atributos ambientales y socioculturales de los destinos, para responder a las motivaciones de los clientes, a través de productos turísticos.
- La siguiente relación se establece entre la demanda y los destinos, es decir; qué tan rentable puede ser una modalidad, para que el destino evalúe sus fortalezas con el fin de planificar acciones estratégicas indispensables para las decisiones de ingreso o mantenimiento en cada uno de ellos, introduciendo, invirtiendo o desarrollando productos turísticos reconocidos entre los patrones de consumo que caracterizan a la modalidad en cuestión.
- Y la tercera relación que se identifica luego de la revisión bibliográfica realizada, es la clasificación de la oferta de los destinos por el número de combinaciones identificables de los tres tipos de productos turísticos que se consumen, es decir, si es escasa o diversificada. A partir del nivel de coherencia existente entre los beneficios esperados de la demanda y los atributos del destino, la determinación del número e importancia relativa de las modalidades que se realizan en el territorio turístico, lo que puede de conjunto con otros factores, sentar las bases para la diversificación o concentración de dicha oferta.

## **Evolución en el destino Cuba.**

El turismo representa uno de los sectores priorizados para el desarrollo económico del país y una de sus principales fuentes de ingreso de divisas. Cuba cuenta con una gran variedad y diversidad de recursos y atractivos, que van desde hermosas playas de aguas transparentes y cálidas, protegidas por extensas barreras coralinas, y extensas áreas de especial interés biológico y paisajístico; hasta diversos recursos históricos, culturales y patrimoniales, asociados a la mezcla de etnias, las costumbres y carácter hospitalario del pueblo, la riqueza cultural, la gastronomía cubana, la arquitectura de las ciudades, el sincretismo religioso; así como el cultivo y producción de tabaco, azúcar, café y ron, entre otros; todos atractivos identificados para la demanda de los diferentes mercados y sus múltiples segmentos.

Los 10 principales mercados emisores de turismo a Cuba históricamente han sido Canadá, la comunidad cubana en el exterior, Estados Unidos, Alemania, Francia, Rusia, Italia, Inglaterra, España y México. En el año 2021, datos de la ONEI (2022), indican que la mayor cantidad de visitantes internacionales provenían de Rusia, Canadá, la comunidad cubana en el exterior, España y Alemania, en ese mismo orden.

En correspondencia con Salinas et al. (2019), el desarrollo turístico en los últimos años se ha focalizado 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 concentrada

la infraestructura de apoyo al turismo, además se agrupan en ellas las principales inversiones.

Contrasta con ello la escasa variedad de atractivos en estos territorios, signo de una planificación turística que privilegia el consumo de una tipología de atractivos (las playas) por sobre otras. Esto necesariamente no debe entenderse como un error de planificación, sino como una política de miras cortoplacistas que busca el mayor retorno posible en el menor tiempo posible, derivado de la seguridad que supone participar en los grandes flujos que caracterizan a la modalidad sol y playa en el mundo.

Conseguir desviar parte de esa demanda y “derramarla” sobre los territorios turísticos cubanos fue y es un objetivo de política que se puede afirmar se cumplió en buena medida desde su diseño en los finales de la década del 80 del siglo pasado. Las consecuencias de esta política desde otros puntos de vista como el social o el ambiental han debido de irse paliando en el tiempo. Es precisamente uno de los objetivos de la presente investigación intentar generalizar criterios que permitan imitar con mayor rigor, metodología y precisiones lo que se hizo exitosamente para el caso del sol y playa en el desarrollo turístico nacional a otras modalidades existentes en el mundo, con la ventaja añadida esta vez de ir previendo de antemano el alcance e implicaciones de los impactos de dichas introducciones en otros ámbitos del desarrollo local y nacional.

De igual manera, el Ministerio de Turismo (2022) 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 actividades turísticas además del tradicional turismo de sol y playa. Además, por su reconocimiento en áreas de la cultura, salud, educación, biotecnología y deporte, Cuba constituye a su vez un destino idóneo para el desarrollo de eventos de diversas temáticas y formatos, al contar con diversos centros de convenciones, hoteles con prestaciones para reuniones, balnearios y entornos naturales; personal capacitado para la organización de eventos de todo tipo y agencias de viaje con representaciones en todo el país.

La oferta turística cubana se compone, además, de instalaciones de alojamiento de diferentes categorías, centros de restauración, instalaciones de ocio de diferentes tipologías, en conjunto con tiendas especializadas y empresas transportistas distribuidas por todo el país. Esta oferta se complementa con los emprendimientos del sector no estatal.

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 áreas específicas: Alojamiento, Recreación, Naturaleza, Desarrollo Inmobiliario asociado al Turismo (DIAT), Desarrollo de la Náutica, Campismo y Apoyo.

A pesar de lo antes expuesto, la comercialización del destino Cuba y por ende, de sus principales destinos específicos, se caracteriza como ya se ha dicho por una poca diversificación de la oferta, una concentración de la demanda y una poca variedad de modalidades, elementos que apuntan a un estancamiento del destino o un estado de consolidación atendiendo a su ciclo de vida.

A decir de Franco y Hernández (2022) esta situación conduce a la necesidad de la búsqueda de otro modelo de gestión para el destino, que se encuentre en concordancia con 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. Se corre el peligro de caer en el otro extremo del espectro de atención y es por ello que conceptos prácticos como el que se ofrece de modalidades pueden coadyuvar a entender las relaciones turísticas y su expresión en los territorios, paso indispensable para asumir un modelo u otro de gestión.

Perelló (2018) como 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.

### **Conclusiones del capítulo**

1. Existe una vasta y consensuada base teórica referencial sobre las definiciones y elementos distintivos de las variables demanda y destinos

turísticos, aunque no siempre se caracterice por una aproximación rigurosamente lógica y una consistencia interna de dichas definiciones.

2. En cuanto a las producciones científicas relacionadas con las modalidades turísticas, su definición y componentes, estas son escasas. En cualquier caso, la definición de modalidades que se propone contempla los aspectos que definen el comportamiento de compra de la demanda y el reflejo de dicho comportamiento en el consumo de productos turísticos, relacionando demanda y oferta en la realización de actividades turísticas. A juicio de la autora, estos son elementos imprescindibles o invariantes que deben aparecer en la comprensión del concepto de modalidad turística.
3. El análisis realizado confirma la existencia de estrechas relaciones entre la demanda, la oferta y las modalidades turísticas, las cuales en dependencia de la coherencia entre las dos primeras, condiciona la introducción o desarrollo de modalidades.
4. Una manera de hacerlo es intentar generalizar criterios que permitan imitar con mayor rigor, metodología y precisiones lo que se hizo exitosamente para el caso del sol y playa en el desarrollo turístico nacional a otras modalidades existentes en el mundo.

# **CAPÍTULO 2**

## **CAPÍTULO 2. ¿CÓMO INTRODUCIR MODALIDADES TURÍSTICAS? TRAYECTORIA METODOLÓGICA.**

En el marco teórico de esta investigación, se definen las modalidades turísticas como tejido conductor del turismo. Sobre el fundamento de este análisis, se pudo constatar la necesidad de determinar las bases para la introducción de modalidades turísticas. En consecuencia, en este capítulo se presentan los métodos, herramientas y técnicas utilizadas para la identificación de modalidades turísticas a nivel mundial, así como los atractivos que la conforman. Se profundiza en los objetivos y principales concepciones metodológicas de los mismos, para establecer la necesidad, características y marco de aplicación de las bases metodológicas que se proponen. El capítulo tiene como objetivo brindar directrices que permitan llevar a cabo un análisis estratégico más objetivo y que garantice la introducción de las modalidades turísticas.

### **2.1 Trayectoria metodológica.**

La investigación se sustentó en el diseño de una trayectoria compuesta por tres (III) fases:

- **Fase I:** Establecimiento de los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación.

El objetivo de esta fase fue en un primer momento determinar los principales criterios, enfoques y bases conceptuales que sustentan teóricamente la investigación. En esta fase se identificaron los aspectos teóricos fundamentales sobre demanda turística y segmentación de la demanda; sobre los destinos turísticos, atractivos y productos turísticos; y las modalidades turísticas,

evolución y vacíos o brechas en su definición. Además, se estableció su principal interconexión.

Se utilizaron diferentes métodos científicos de carácter teórico, destacándose el método histórico - lógico, el cual permitió realizar el estudio de la información relacionada con los planteamientos de diferentes autores en el tiempo, acerca del tema de investigación y el análisis de la evolución histórica de los fenómenos que sustentan la temática tratada. Se emplearon, además, los métodos de análisis y síntesis e inductivo - deductivo, los que permitieron arribar a conclusiones mediante generalizaciones derivadas del análisis y la deducción de los resultados particulares obtenidos y de la interpretación integral de la información revisada.

- **Fase II:** Determinación de las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas.

Esta fase tuvo como objetivo establecer las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas. Se determinaron los componentes para la introducción de las modalidades, así como las herramientas que soportan o contribuyen a este objetivo. Dichos instrumentos serán explicados a profundidad en los siguientes acápite.

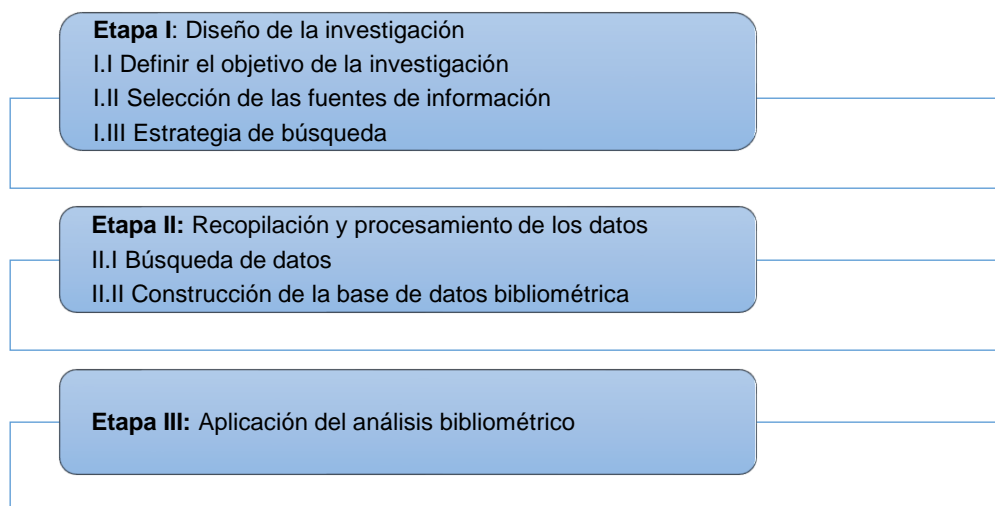
**Fase III:** Validación de las bases a través del método de ANOCHI y la aplicación de las bases diseñadas.

Esta fase tiene como objetivos fundamentales, en primer lugar demostrar que las bases aglutinan los componentes principales para la introducción de modalidades turísticas. En segundo lugar, comprobar la validez de esta

propuesta metodológica, según su capacidad de poseer las características siguientes: consistencia lógica, flexibilidad, valor metodológico, ser viable y tener una estructuración adecuada. Para la validación del procedimiento se empleó el método de ANOCHI y se aplicaron las bases diseñadas.

### 2.1.1 Análisis bibliométrico.

En el presente acápite se muestra el procedimiento para el análisis bibliométrico realizado a las publicaciones científicas registradas en las bases de datos Web of Science relacionadas con las modalidades turísticas. Dicha valoración cualitativa y cuantitativa, se obtuvo del procedimiento elaborado a partir del estudio de las metodologías propuestas por varios autores como (Aguar & Fumi, 2020; Cardoso et al., 2021; de la Cruz et al., 2023; Díaz et al., 2022; Duque & Cervantes, 2019; Pérez et al., 2022; Rodríguez et al., 2023; Serrano et al., 2021). Dicho procedimiento cuenta de tres etapas y cinco pasos, los cuales se muestran en la Figura 3.



**Figura 3.** Procedimiento para el análisis bibliométrico.

Etapa I: Diseño de la investigación.

Paso I.I Objetivo de la investigación. Analizar el comportamiento y evolución de las publicaciones científicas sobre modalidades turísticas entre los años 1995 y 2022.

Paso I.II Selección de fuentes de información.

Para realizar el análisis sistémico y cuantitativo de la literatura científica relacionada con las modalidades turísticas publicadas en revistas indexadas, se seleccionó la base de datos Web Of Science (WoS). La WoS es considerada una de las principales bases de datos a nivel mundial, ofrece acceso a datos bibliográficos relacionados con citas en un amplio número de revistas de alto nivel en términos de calidad científica. Además, involucra investigaciones científicas de diversos campos del saber, permite generar ranking de países, revistas científicas, artículos e instituciones de pesquisa con alto impacto académico, ofreciendo recursos suficientes que soportan el análisis de este trabajo.

Paso I.III Estrategia de búsqueda.

Las investigaciones comprenden desde el año 1995 hasta el 2022, de tal manera de que se evidencia la evolución y comportamiento de las publicaciones durante este período. Se examinó la literatura proveniente de varios países y en varios idiomas utilizando el término “Modalidades Turísticas” y “Niche Tourism”, ya que, al consultar la literatura sobre esta temática, se determinó que este era el término en inglés que más se utilizaba para referirse a las modalidades.



Etapa II. Procesamiento de los datos.

II.I Búsqueda de datos.

Se analizaron un total de 240 referencias filtradas de las categorías Hospitality, Leisure, Sport and Tourism; Management; Business; Economics and Multidisciplinary Sciences de un total de 547 publicaciones.

II.II Construcción y procesamiento de la base de datos bibliométrica.

A continuación, se construyó la base de datos bibliométrica, para la cual se utilizó el programa Excel de Microsoft. Se conformó un listado con las 240 publicaciones. Dicho documento incluye las siguientes informaciones: título de la investigación, autor o autores, año, fuente o revistas, cantidad de citas y las palabras claves.

Etapa III. Aplicación del análisis bibliométrico.

Luego de creada y procesada la base de datos, se procedió a la aplicación del análisis bibliométrico para el cual se utilizaron los programas Excel y VOSviewer, y se analizaron y graficaron los siguientes aspectos:

- Productividad de publicaciones
- Tipos de documentos analizados
- Productividad por revistas
- Actualidad de las publicaciones
- Productividad por autores
- Relación de los autores y revistas más productivas
- Análisis de citación por autores

- Productividad por países
- Principales líneas de investigaciones y productividad

Los resultados de este análisis se mostrarán en el Capítulo 3 de la investigación.

### **2.1.2 Componentes de las bases metodológicas.**

Partiendo de todos los elementos analizados y estudiados en la fase 1 de la trayectoria metodológica, se considera que, para iniciar la introducción de una modalidad, es necesario realizar un diagnóstico de la oferta turística del destino, es decir, identificar las modalidades turísticas existentes a partir de los patrones de consumo de los turistas.

Con este fin, se realizó la revisión bibliográfica y el análisis de documentos, tales como informes oficiales, artículos científicos, libros y trabajos investigativos, los cuales permitieron identificar la oferta turística del destino objeto de estudio, así como el comportamiento de compra reflejada en el consumo de productos turísticos a nivel internacional.

#### **Cambios previsibles en la demanda turística**

La pandemia de la COVID-19 alteró una gran variedad de actividades y situaciones a nivel internacional. Diferentes especialistas sugieren que este cambio en la conciencia individual puede terminar, por influir en cambios en el consumo de amplia trascendencia social. Este debate no ha sido ajeno al ámbito del turismo, donde una de las grandes interrogantes que ha deparado la COVID-19 es hasta qué punto influirá sobre la manera de viajar (Hernández et al., 2020).

Las personas han tenido diferentes reacciones en relación con su comportamiento como turistas. Algunos turistas han presentado señales de

querer cambiar sus hábitos de consumo y su manera de hacer turismo, mientras que otras no lo han hecho o solo lo han hecho muy superficialmente.

En este sentido, González (2022) afirma que las personas han reaccionado de formas muy dispares, sin importar el hecho de haber o no pasado la enfermedad, sino que obedecen a otros factores como la sensibilidad al cambio ambiental o la propensión al riesgo percibido. Además, en los momentos de recuperación tras las olas iniciales se hablaba de un cambio de hábitos y preferencias en el sector turístico -como una mayor tendencia al turismo de naturaleza o a visitar destinos rurales-, sin embargo, actualmente hay un importante número de turistas que, a largo plazo, siguen prefiriendo lugares tradicionales de turismo de masas de sol y playa.

Según el estudio de González (2022), se identifican tres perfiles de turistas según su intención de cambiar sus hábitos y comportamiento de viaje. Un primer grupo, denominados turistas escépticos, se caracteriza por estar poco o nada dispuestos a cambiar su mentalidad ni su manera de viajar, manifestando poca aversión al riesgo y la voluntad de seguir desplazándose a lugares de turismo de masas.

Otro grupo de turistas, serían los pragmáticos, los cuales manifiestan interés por cambiar su comportamiento, pero solo temporalmente, mientras la nueva normalidad motivada por la pandemia esté vigente. Estos turistas se muestran especialmente sensibles al riesgo sanitario asociado al viaje por turismo, pero no muestran interés por cambiar sus hábitos de manera profunda. También, se identificó un tercer grupo, nombrados turistas preocupados, que son los más

predispuestos a cambiar su comportamiento de viaje y muestran mayor interés por modificar sus hábitos de vida.

En resumen, las decisiones de viaje deberán ser incentivadas garantizando la seguridad sanitaria en el destino.

En el caso de Cuba, antes de la pandemia, la ONEI (2019), reportaba que las motivaciones que predominaban era las de ocio y recreación, y sobre todo de sol y playa, asociados a los viajes programados. Lo anterior, era reforzado con el hecho de que existía una contracción en una motivación distinta como la de la participación en eventos que en 2015 eran 3643 y en 2019 fueron 3117, junto a otras motivaciones como las relacionadas con la salud humana, que desde 2014 la ONEI no las informa y que fueron significativas en periodos anteriores. Sin embargo, en 2019 existe una moderada disminución de las motivaciones de ocio (93,4 %), con respecto al 2015 (95 %), lo que sin duda se deba a la laxa comprensión que sobre el tema del ocio se tiene en la práctica nacional.

### **Diagnóstico de la oferta del destino**

Como se explicó en el capítulo anterior, el destino Cuba cuenta con una variedad de recursos y atractivos distribuidos en sus diferentes destinos y regiones turísticas, las cuales no tienen el mismo nivel de desarrollo o evolución. Por tales razones, para el desarrollo de la presente investigación, se seleccionó el destino La Habana por ser uno de los principales destinos turísticos de Cuba y del Caribe, el de mayor arribo de turistas, mayor diversidad de visitantes de mercados internacionales, así como un grupo variado e identificado de recursos y atractivos. Además de las facilidades existentes para la obtención de la información primaria necesaria para la investigación.

La Habana, es la capital de la República de Cuba y es uno de los principales destinos turísticos del país. Su atractivo es enaltecido por ser la primera ciudad del país con monumentos declarados Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO. Además, disfruta del título de Ciudad Maravilla, otorgado por la iniciativa de New7WondersCities, por representar la diversidad global de la sociedad urbana, categoría que le fue concedida gracias a la votación de millones de habitantes del mundo (Chávez, 2019).

Dicha autora plantea que también es conocida por el nombre fundacional de Villa de San Cristóbal de La Habana, es el principal centro urbano, político, cultural y económico de la nación. Tiene una superficie total de 721 km<sup>2</sup> divididos estos en 15 municipios, de los cuales nueve son considerados puramente urbanos. Es la más pequeña de las provincias de Cuba, aunque la más poblada y posee los índices más altos del país en densidad poblacional.

Desde hace varios años se considera que La Habana es uno de los principales destinos turísticos de Cuba y uno de los más importantes en el área del Caribe, lo cual está respaldado por su infraestructura turística, pues cuenta con numerosas instalaciones de acogida al visitante. Entre las cadenas hoteleras que operan se encuentran Cubanacán Hoteles, Hoteles Gaviota, Grupo Hotelero Gran Caribe, Islazul, Iberostar Hotels & Resorts, Kempinski, Memories, entre otras. Como destino posee decenas de restaurantes, bares, discotecas, terrenos de golf, entre otros sitios, a lo que se suma una activa vida popular y una impresionante herencia histórica y cultural cuya mayor expresión se manifiesta en la Habana Vieja (Fernández, 2019).

En La Habana como destino turístico se puede identificar una variedad de atractivos los cuales incluyen recursos históricos, sociales y culturales que le conceden a la región valores relevantes para la actividad turística, entre ellos la Plaza de Armas, El Templete, el Palacio de los Capitanes Generales, la Plaza de la Catedral, el Museo de la Revolución, el Gran Teatro de La Habana, el Capitolio Nacional, la Plaza de San Francisco de Asís, la Plaza Vieja, la Casa del Ron, el Museo de Arte Colonial, el Museo Nacional de Bellas Artes, la Casa de la Obrapía y la Casa de África, entre muchos otros.

La ciudad cuenta también con una red de fortificaciones muy importante y de gran valor histórico, que incluyen al Torreón de San Lázaro, el Castillo de los Tres Reyes del Morro, la Fortaleza San Carlos de la Cabaña (la más grande construida por España en América), el Castillo de Atarés y otros elementos dedicados a la protección del puerto y la ciudad.

Puede decirse entonces que el producto turístico La Habana es una combinación de atributos y valores que le permiten al visitante disfrutar a través fundamentalmente de excursiones que muestran su cultura, historia, diversidad arquitectónica, de eventos y de un pueblo cálido y hospitalario que garantiza un clima de gran seguridad. Además de contar con estos notables valores históricos, culturales y monumentales, La Habana posee un alto valor patrimonial a escala nacional y mundial, lo cual le confiere mayor atractivo a sus recursos. También el destino posee playas, el litoral y áreas de valor ecológico y paisajístico. Pero, sin dudas, el elemento que le concede a la ciudad el mayor atractivo es el conjunto formado por todo este entorno y sus valores con la población que la habita (Hernández, 2020).

El informe de Balance Anual de la Delegación de La Habana en el 2019, (Delegación Territorial del MINTUR en La Habana, 2019) arrojó que:

- Los ingresos en el territorio decrecieron en comparación con los resultados del año anterior. El Ingreso medio por turista día total en el territorio fue de 78,3 pesos en moneda total, por debajo de la cifra planificada en 13,3 pesos y decrece en 7,9 pesos.
- La satisfacción general de los visitantes obtuvo una evaluación de 4.13, superior al 4.07 alcanzado en el año anterior.
- De manera general la satisfacción extrahotelera (4.07) disminuyó con respecto al año anterior, y se mantuvieron las tiendas (3.63) como el elemento más crítico.
- Al cierre de año se recibieron 2 millones 357 mil 877 visitantes en La Habana, lo que representó un decrecimiento del 17% con respecto al 2018, equivalente a 477 997 visitantes menos.
- El 84% de los extranjeros que arribaron al destino en el año tuvieron como principal motivación de viaje el turismo.
- De los mercados con mayor emisión al destino, en el año 2019 decrecieron con respecto al año anterior los siguientes: Estados Unidos, Francia, México, España, Italia, Alemania, Argentina y Reino Unido. Solo muestran crecimiento los cubanos residentes en el exterior y Chile. (Anexo 4)
- Las mayores ventas de productos fueron a través de excursiones enfocadas a la cultura, el patrimonio y la historia.

- Las proyecciones son: continuar trabajando en la identificación de nuevos mercados con potencialidades para los productos y atractivos de La Habana, en la captación de sedes para eventos e incentivos y la renovación de productos extrahoteleros recreativos en la ciudad.

Partiendo de lo anterior, se puede decir que los principales indicadores del destino han disminuido en el período analizado, que la oferta del destino se caracteriza por una poca diversificación de productos, una concentración de la demanda y de las modalidades, ya que, a pesar de contar con una gran variedad de atractivos en el destino, la oferta se concentra en muy pocos productos.

Perelló Cabrera (2018) como 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.

Partiendo de esto, surge la necesidad de analizar la demanda existente y la potencial, para determinar sus principales motivaciones. Con este objetivo, se realizó una revisión bibliográfica, para identificar el comportamiento y las tendencias de la demanda a nivel internacional, así como una valoración de las motivaciones de los visitantes al destino objeto de estudio.

### **Determinación de la modalidad**

Continuando con este análisis, y luego de estudiada la oferta del destino y las motivaciones de la demanda internacional, se consideró identificar posibles modalidades a introducir. La identificación de dichas modalidades se realizó



teniendo en cuenta las motivaciones y comportamientos de varios segmentos de la demanda del destino, lo cual sin duda constituye una limitante que deberá solucionarse.

Esta decisión se tomó debido a que es la intención del país trazar estrategias para potenciar el desarrollo de nuevos segmentos de demanda, lo cual conllevó a una selección de mercados, para el estudio de sus motivaciones y posible modalidad a introducir. Por otra parte, en un escenario de escasez de recursos y crisis económica, la selección de los elementos de política a desarrollar en el corto plazo está fuertemente signada por las restricciones económico-financieras de los agentes y el comportamiento conservador de la administración pública del destino o, al menos, su equivalente local.

Se analizaron los datos de los mercados emisores a Cuba (Anexo 5). Ayala y Hernández (2021), realizan un estudio del comportamiento de los principales mercados a Cuba en el lustro 2015-2019. En este trabajo se demuestra que los principales mercados emisores a Cuba son Canadá, Estados Unidos, Comunidad Cubana en el exterior, Alemania, Italia, Francia, Inglaterra, España, México, Rusia y Argentina; se resalta a Rusia como el mercado de mayor crecimiento, y en contraposición la fuerte retracción de emisiones, fundamentalmente en el año 2019, de mercados tradicionales como Alemania, Francia, Italia, Inglaterra y España.

Además se tuvo en cuenta para el análisis, los intereses del Ministerio de Turismo de Cuba, sobre el trabajo intencionado en la comercialización del producto turístico cubano en mercados principales, potenciales y emergentes, a través de varias estrategias. En este sentido resalta el trabajo realizado con el

mercado chino, debido a que Cuba es su principal destino de vacaciones en el Caribe, con una tasa de crecimiento del 23% a partir del año 2010 y alcanzando casi los 45 000 turistas en el 2019 (Perelló, 2020)<sup>1</sup>; y el ruso. En tal sentido, se analizaron los siguientes aspectos para la selección de los mercados:

**1. Comportamiento y proyecciones como mercados emisores a nivel internacional.**

- Disminución de trabas administrativas y restricciones de viajes facilitando los viajes al exterior con fines turísticos.
- Aumento del número de rusos y chinos que salen al extranjero.
- Países con los primeros lugares en gastos en viajes internacionales: en el 2019 los rusos gastaron 36 000 millones de dólares y los chinos 254000 millones (sexto y primer lugar respectivamente) (Chávez, 2019; Fernández, 2019).
- Principales motivaciones de viajes: rusos (sol y playa, compras y naturaleza); chinos (compras, cultura y tradiciones)

**2. Emisiones a la región de América y el Caribe.**

- Principal destino de vacaciones en el Caribe para ambos mercados.

**3. Fortalecimiento de los vínculos económicos, comerciales y financieros entre Cuba y la Federación Rusa y la República Popular China.**

- Rusia y China se encuentran entre los principales socios comerciales de Cuba.
- Firmas de acuerdos comerciales y financieros conjuntos.

---

<sup>1</sup>Se seleccionaron los datos hasta el año 2019 debido a que a partir del 2020 a causa de la pandemia de Covid 19, el turismo fue muy afectado, y actualmente no ha podido recuperar los indicadores de años anteriores.

- Inversiones de compañías y empresas rusas y chinas en la economía cubana.
  - Directrices de trabajo para el aumento del flujo turístico a Cuba.
- 4.** Intereses del Ministerio de Turismo de Cuba, sobre el trabajo intencionado en la comercialización del producto turístico cubano en mercados principales, potenciales y emergentes
- Realización del Fórum Cuba-China en el año 2013 para el impulso del turismo chino en el país.
  - Aumento de la conectividad aérea.
  - Autorización para la operación de tarjetas UnionPay y Mir en bancos y cajeros del país.
  - Preparación de guías turísticos con dominio del mandarín y el idioma ruso.
  - Participación en ferias turísticas en ambos países.
- 5.** Incremento sostenido del número de llegada de visitantes al país (ONEI, 2022).

**Tabla 3.** Llegadas de visitantes rusos y chinos a Cuba.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>RUSOS</b>	43387	65386	227829	137444	177977	74019	146151
<b>CHINOS</b>	31530	40572	43322	49994	44873	6432	799

Fuente: Adaptado de ONEI (2022).

Luego de seleccionados los mercados, se realizó una caracterización de los mismos para identificar sus principales motivaciones y comportamiento a nivel internacional. (Anexo 6)

**Tabla 4.** Caracterización de los mercados ruso y chino.

<i>Factores</i>	<i>Rusos</i>	<i>Chinos</i>
<i>Económicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PIB per cápita 10.661 euros, puesto 66</li> <li>- IDH puesto 52</li> <li>- Tasa de desempleo de 4,3%</li> <li>- Tipos de interés de 7,50%</li> <li>- Según los grupos etarios, la población de 30 a 34 años es la que reporta el mayor nivel de ingreso bruto promedio, 13,959 USD y es dicho segmento de la población el que lidera el ranking de los que más ganan y le sigue muy de cerca el grupo entre 35 y 39 con un ingreso de 13,891 USD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PIB per cápita 12.159 euros, puesto 64</li> <li>- IDH puesto 79</li> <li>- Tasa de desempleo 4,1%</li> <li>- Tipos de interés 3,55%</li> <li>- Ingreso disponible per cápita de los residentes fue de 36.883 yuanes (\$5, 455), aumento del 2,9% con respecto al 2019</li> <li>- Renta disponible por precios subió un 1,9 % (\$7.290)</li> </ul>
<i>Personales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El turista ruso se caracteriza por su elevado gasto en el destino que visita y tiene como principal motivación el sol y playa (para el 55% de los que viajan al extranjero).</li> <li>- Elige hoteles de categoría superior en los que realiza una estancia de 8 a 15 días.</li> <li>- El 15% se decanta por los destinos urbanos y el 10% por circuitos.</li> <li>- En verano elige destinos mediterráneos con componente cultural urbano y con posibilidad de realizar compras y en invierno destinos de nieve.</li> <li>- Organiza sus vacaciones mediante agencia de viajes donde adquiere paquete turístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más del 30% del gasto turístico chino se destina a las compras. El comprar souvenirs para familiares y amigos es un reflejo de la orientación social colectiva de la sociedad china, la cual está construida alrededor de redes de amigos y familiares.</li> <li>- Dar regalos después de estar fuera es una forma de responder al grupo que espera en casa y también es una medida para establecer al individuo como alguien más sofisticado y conocedor, tan solo por el hecho de haber viajado fuera.</li> <li>- El turista chino es famoso por sus compras de artículos de lujo, principalmente en tiendas libres de impuestos.</li> <li>- Cerca de la mitad viaja en grupos organizados, aunque cada vez más gente opta ir por libre, especialmente los jóvenes. Además, esperan tener ciertos servicios que suelen disponer en su país.</li> <li>- Entre las motivaciones del turista chino, según un estudio de GBTA.org, alrededor de un 50% lo hacía por el interés de visitar lugares y monumentos, mientras que un 33% por motivos de ocio y el resto por otros motivos como negocios o intercambio cultural.</li> </ul>
<i>Sociales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alrededor del 73% de la población vive en las ciudades, siendo el grupo con mayor poder adquisitivo (85%). La clase media emergente llega a los 25 millones de habitantes y genera el 80% de la demanda del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por un lado, muchos chinos están estudiando fuera, en países como Estados Unidos, Australia y el Reino Unido, entre otros, una circunstancia que contribuye a incrementar su interés por conocer otros enclaves, al tiempo</li> </ul>

- El consumidor ruso valora el estilo de vida occidental, suele ser educado y aprecia los gustos sofisticados. La publicidad televisiva y en redes sociales son métodos especialmente efectivos.
- 7 de cada 10 habitantes pertenecen a las dos clases con menores ingresos; este segmento de personas constituye una demanda importante de productos y servicios a precios bajos.
- En contraposición a lo anterior, Rusia posee una clase alta que representa el 8% de la población mayor de 15 años, aproximadamente 9.4 millones de personas. La participación de esta clase es relativamente pequeña, pero es la que alberga a la población multimillonaria del país y son en gran medida los consumidores que impulsan el creciente mercado ruso de bienes y servicios de lujo.
- que mueve a amigos y familiares a visitarles en las ciudades donde estudian.
- Hacer fotos es una actividad particular para la colección de imágenes y el aumento del estatus.
- En las comunidades de chinos en el extranjero se observa un comportamiento que tiene como objetivo el reafirmar la superioridad cultural.

Fuente: Adaptado de Chávez (2019), Fernández (2019).

A partir de la caracterización de los mercados, y sus principales motivaciones, y teniendo en cuenta además, la propuesta de varios autores como (Perelló, 2020) y (Ayala & Hernández, 2021), de diversificar la oferta turística, desconcentrando las modalidades; el comportamiento de los principales indicadores de ingreso de las entidades turísticas 2015-2019, donde el comercio minorista ocupa el cuarto lugar (Anexo 7) y en el destino La Habana, concentra los peores resultados en las encuestas de satisfacción; el reconocimiento internacional de varios productos exclusivos cubanos como el ron y el tabaco; y la novedad del tema, se determinó que la modalidad a estudiar sería el turismo de compras.

Para el estudio de la modalidad se consideró necesario analizarla a profundidad, identificando su comportamiento, factores de éxito, principales atractivos, las mejores prácticas, así como ventajas y desventajas de su introducción. Este objetivo se logró a través de la revisión bibliográfica, con el trabajo realizado por

Cifre (2017) sobre el comportamiento y ventajas del turismo de compras a nivel internacional y los Factores Críticos de Éxito (FCE) para La Habana determinados por dicha autora; el inventario de recursos y atractivos y el estudio de benchmarking realizados.

Una aproximación a la definición de dicha modalidad es la brindada por la Organización Mundial del Turismo (OMT) en el año 2014, la cual establece al turismo de compras como:

Una forma contemporánea de turismo realizado por individuos para los que la adquisición de bienes fuera de su lugar de residencia es un factor determinante (aunque no necesariamente único) en su decisión de viajar. (OMT, 2014).

Durante el Global Report on Shopping Tourism de la OMT el exsecretario general Taleb Rifai subrayó la importancia del turismo de compras en relación a un destino:

Los destinos tienen una inmensa oportunidad para aprovechar estas nuevas tendencias del mercado desarrollando experiencias únicas y auténticas que añadan valor a la oferta turística mientras la refuerzan, e incluso definen su marca en el turismo y su posicionamiento. (...) Las compras es una de las mayores categorías del gasto del turista, significando una fuente representativa de ingresos para las economías nacionales, tanto directamente como a través de los múltiples vínculos a otros sectores de la economía (OMT, 2014, pág. 4).

Ernst y Young (2015); Diamanche (2003) y Moscardo (2004); en relación a esta modalidad emergente destacan sobre la existencia cada vez mayor de turistas que viajan para comprar, y que el turismo de compras se ha convertido en el producto turístico de mayor crecimiento del sector, y el que más expectación está suscitando a escala internacional debido a su gran potencial. Por ello, resumieron los beneficios de la modalidad de la siguiente manera:

- Capacidad de fidelización de los turistas: lograr una oferta atractiva de compras, permite que los clientes seguidores de las grandes marcas, o de los productos locales, vean en el destino una fuente segura para la satisfacción de sus necesidades, lo que los hace repitentes. A medida que los destinos consoliden sus ventajas competitivas en este segmento irán consiguiendo la fidelización de sus clientes.
- Elevación del gasto turístico: siendo la adquisición de productos el objetivo fundamental que persigue esta modalidad, el gasto se coloca en el centro de la motivación de este tipo de turistas. Así, si la propuesta es buena, los clientes no se medirán en adquirir lo que vinieron buscando, además de las compras por impulso. Sumado a ello, este segmento gasta de 3 a 4 veces más que los turistas convencionales y permanece más tiempo en el destino, elevando así el consumo turístico.
- Diversificación de la oferta del destino: mediante esta modalidad se pueden desarrollar nuevos productos para mercados nuevos o existentes. Además, sirve para consolidar la imagen de ciudades y generar un posicionamiento positivo de las mismas.

- Extensión del impacto del turismo a otros sectores económicos: el carácter multisectorial del turismo se acentúa más aún con esta modalidad, donde se dinamizan productores tales como artesanos, agricultores, diseñadores, artistas y empresas electrónicas, además de proveedores y minoristas, en fin, todos los integrantes de la cadena de suministros.
- Efecto desestacionalizador: esta modalidad no está asociada al clima ni a los recursos naturales, por lo que puede ser en los meses donde ocurren los mayores descensos de los flujos turísticos del destino.
- Generación de ingresos en el territorio: el desarrollo de esta actividad, principalmente la que potencia los productos locales, es una fuente de empleo para los miembros de la comunidad, además que constituye un canal ideal para la venta de muchos de los productos que en dicha comunidad se crean. Por otra parte, mediante los impuestos que el Estado carga, también se favorece el desarrollo económico del territorio.

La autora concuerda con las fuentes anteriormente citadas, estableciendo que siempre que se hable de turismo de compras se hace referencia a una modalidad turística contemporánea realizada por individuos cuya principal motivación de viaje (puede que no la única) es la compra de productos exclusivos o únicos, que no se encuentran en su lugar de residencia habitual o el precio en que se ofertan es sensiblemente más bajo, con un alto valor simbólico. Se desarrolla en destinos urbanos principalmente, los que no necesariamente tienen que ser un paraíso de compras.

Las principales pautas de la modalidad según la (CBRE, 2017; Ernst y Young, 2015; OMT, 2014), y se relacionan a continuación:



- Los países asiáticos liderarán el crecimiento del turismo emisor tanto en gasto como en flujos, con China a la cabeza, seguida de Rusia y Estados Unidos.
- Los principales destinos turísticos de compras a nivel mundial son: Londres, París, Barcelona, Madrid, Berlín, Milán, New York, São Paulo, Buenos Aires, Kuala Lumpur, Shanghái, Hong Kong, Beijing, Dubái y Tokio.
- El crecimiento de esta modalidad será muy superior al del resto, debido a que las compras son la motivación principal, o una de las principales, de los mercados emergentes que liderarán el crecimiento del turismo internacional.
- Estados Unidos tendrá un papel significativo dentro de las emisiones turísticas, pero también en la captación de este segmento de demanda.
- Se posicionarán mercados emergentes, no solo asiáticos, sino también latinoamericanos con propuestas innovadoras y experiencias de compras gratificantes.

La investigación realizada por Cifre (2017), arrojó que para la introducción de la modalidad de turismo de compras en La Habana, los elementos que podrían convertirse en FCE son: presencia de productos cubanos de prestigio en la oferta comercial; adopción de una política de merchandising; estabilidad en los suministros; conocimientos idiomáticos de los vendedores; cuidado de la presencia personal de vendedores y directivos; adecuación de los inmuebles para la actividad de tiendas; motivación de los recursos humanos; adecuada ambientación; preparación y capacitación de los recursos humanos; presencia de marcas de prestigio internacional; uso de las nuevas tecnologías; presencia

de mobiliario y artículos de apoyo para la venta; y flexibilización de la política para la fijación de precios. La misma continua con una propuesta de acciones para minimizar las brechas existentes que condicionarían la introducción de la modalidad en el destino La Habana. (Anexo 8)

A raíz de este primer acercamiento a la modalidad en el destino, se realizó un inventario de recursos y atractivos para la introducción de la misma. El desarrollo de la observación no participativa en el primer trimestre del año 2019 permitió contrastar y actualizar la información secundaria analizada. (Anexo 9)

Con el fin de establecer las mejores experiencias a nivel regional, se realizó un estudio de benchmarking, ya que según la Norma Cubana NC ISO 9004:2009 los estudios comparativos con las mejores prácticas o benchmarking son una metodología de medición y análisis que una organización puede utilizar para buscar las mejores prácticas dentro y fuera de la organización, con el propósito de mejorar su propio desempeño. Los estudios comparativos se pueden aplicar a las estrategias y políticas, las operaciones, los procesos, los productos y las estructuras de la organización (Oficina Nacional de Normalización, 2009), (Bulnes, 2021, 2023).

En el caso del sector turístico, la aplicación de esta herramienta ha sido adoptada como técnica directiva para generar innovación, mejorar los estándares de calidad del servicio y elevar los niveles de productividad de los negocios turísticos y de los destinos, entre otros aspectos (Blázquez et al., 2011).

Por tales razones se realizó un benchmarking que permitió identificar las mejores prácticas sobre la modalidad de estudio en destinos de la región, a través de la

evaluación comparativa y la medición del desempeño de dicha modalidad en los destinos de referencia y el análisis del destino objeto de estudio (Anexo 10). Se desarrolló la herramienta a partir de las tres fases propuestas por (López, 2010):

Pre-Benchmarking		Benchmarking	
Planificación		Análisis	Acción
Destino	<p>Conocimientos</p>	Desempeño propio y de los socios	Transferencia de los resultados
Socios		Medición de indicadores	Ventaja competitiva
Indicadores		Mejores prácticas	Retos y oportunidades
		Evaluación <i>a priori</i>	

**Figura 4.** Fases del Benchmarking. Fuente: Adaptado de López (2010).

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos con esta herramienta, se realizó:

- Búsqueda referencial en Internet. Esto fue esencial para el desarrollo de la investigación. De esta forma, se llevó a cabo un análisis de comentarios en TripAdvisor, así como búsqueda de información en bases de datos académicas *online*, como Google Académico, ScienceDirect y EBSCOHost para la obtención de información sobre la modalidad objeto de estudio en los destinos de referencia.
- Entrevistas personales. Con el objetivo de evaluar el destino objeto de estudio, se entrevistaron a varios especialistas, en aras de conocer el desempeño del destino en algunos indicadores principalmente cualitativos. (Anexo 11)
- Los métodos estadísticos-matemáticos fueron utilizados para el cálculo y análisis de los indicadores en la aplicación del benchmarking. Para ello se utilizó un algoritmo, que montado en la plataforma de Excel 2016, permitió llevar a cabo la herramienta.

Para profundizar en el análisis de la demanda, se realizó un estudio de segmentación. El criterio de segmentación de demanda utilizado fue por beneficios buscados en un producto, criterio específico subjetivo que posiciona a los beneficios como los motivadores en los compradores a decidirse a consumir determinado producto - servicio.

Para esta segmentación se diseñó y aplicó una encuesta en idioma español, ruso y chino, respectivamente, a turistas del destino La Habana en diferentes períodos del año 2019. Dicha herramienta tuvo como objetivo segmentar los diferentes mercados que visitaron La Habana, utilizando como criterio de segmentación el de los beneficios buscados y dividiéndolo en cuatro grupos. Para esto se utilizó una *Escala de Lickert* de 5 niveles, donde el número 1 significaba lo menos importante y el número 5 el de mayor importancia. En este caso al estar hablando de la modalidad de Turismo de Compras las variables puestas a consideración fueron las siguientes: *gran número de tiendas y centros comerciales dentro de un radio de 20 km desde el centro de la ciudad, presencia y variedad de marcas nacionales e internacionales, calidad del servicio en hoteles u otra instalación de alojamiento, exclusividad y atención del personal en los centros comerciales, disponibilidad de eventos deportivos y culturales, bondad del clima, probabilidad de obtener un descuento en precios en una tienda, boutique o Mercado y calidad del transporte, accesibilidad y disponibilidad de taxis.* (Anexo 12)

Para la determinación de la población y la muestra a encuestar se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple y se determinó el tamaño de la muestra a través de la Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y

niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones finitas. La fórmula aplicada fue la siguiente:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p^*(1-p)^* \left( \frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población o universo

Z: valor crítico de la distribución, asociada al nivel de confiabilidad prefijado (para un 95% de confiabilidad, el valor asociado en la tabla correspondiente es 1.96)

p: probabilidad de ocurrencia

d: error máximo de estimación (se utilizó el 5.0%, que se corresponde con el nivel de confiabilidad del 95%)

Entonces, al considerar una probabilidad de ocurrencia de 0.5, un error máximo de estimación de 5.0% y un nivel de confiabilidad del 95%, las muestras fueron las siguientes:

**Tabla 5.** Población y muestra por mercados.

<i><b>Mercados</b></i>	<i><b>Población</b></i>	<i><b>Muestra</b></i>
<i>ruso</i>	12 772 <sup>2</sup>	373
<i>chino</i>	2807 <sup>3</sup>	338

<sup>2</sup>Estimada del número de turistas rusos en los meses de abril y mayo de 2019 en La Habana.

<sup>3</sup>Estimada del número de turistas chinos del mes de abril de 2019 en La Habana.

En función de validar las encuestas aplicadas, para el mercado ruso se realizó el Método o juicio de expertos.

Para el juicio de expertos se contó con un número inicial de 10 candidatos a expertos, luego se aplicó un test de experticia y basado en el cálculo del coeficiente de competencia, se determinó el coeficiente  $k$ , el cual se calculó a través del software informático Consulta a Expertos, resultando 7 expertos. (Anexo 13)

Una vez elegidos los expertos se procedió a la aplicación del Método Delphi, para lo cual se les entregó un cuestionario con cinco aspectos a evaluar, con relación a la encuesta. Este fue procesado a través del software informático Consulta a Expertos y como resultado del mismo se obtuvo que todos los aspectos a evaluar (presentación del instrumento, claridad de la redacción, pertinencia de los atributos de segmentación, consistencia del contenido y factibilidad de la aplicación), fueron evaluados de muy adecuado.

Para demostrar la confiabilidad, se utilizó el coeficiente de concordancia de Kendall, igualmente a través del software Consulta a Expertos y este dio como resultado 0.9, por lo que se puede decir que el método de expertos aplicado es altamente confiable, debido a que los expertos están casi completamente de acuerdo. Por tanto, la encuesta propuesta constituye un instrumento confiable y muy adecuado para el objetivo que persigue.

En el caso del mercado chino se determinó el nivel de confiabilidad de las encuestas realizadas aplicando el Alfa de Cronbach. La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

Uno de los coeficientes de fiabilidad más utilizados es el Alfa de Cronbach (Hernández & Mendoza, 2018). Si toma valores de 0,25, esto indica baja confiabilidad; si el resultado es 0,50, la fiabilidad es media o regular. En cambio, si supera el 0,75 es aceptable, y si es mayor a 0,90 es elevada, para tomar muy en cuenta. El procesamiento de los datos para la determinación de la validez y confiabilidad de los cuestionarios con los estadísticos correspondientes, se realizó a partir del uso del programa (SPSS) versión 20.0. (Anexo 14)

Posterior a la identificación de los segmentos, se realizó una priorización de los mismos, a través de una valoración del atractivo de cada uno a partir de dos dimensiones principales (Gómez, 2002):

1. La rentabilidad económica del segmento: los que mayor rentabilidad económica ofrecen deben ser considerados más interesantes; para conocer esto, se establecieron los siguientes criterios objetivos y cuantificables de priorización:

El tamaño y potencial de crecimiento del segmento: son más atractivos aquellos que representan un mayor por ciento de la muestra; influyendo este aspecto en el volumen de negocio generado y, en consecuencia, afecta de manera positiva la rentabilidad.

El tipo de alojamiento: se consideran más atractivos aquellos segmentos que más han utilizado el alojamiento en hoteles y no en casas particulares. Esto tiene su origen en las deformaciones existentes a la hora de estimar los ingresos turísticos en los destinos, marco en que la presente investigación se realizó.

2. Accesibilidad del segmento: cuanto más accesible sea un segmento, con mayor facilidad se podrá establecer comunicación con los integrantes de cada uno y por tanto, más eficientes resultará la utilización de los recursos de marketing. En este caso el indicador utilizado fue:

Repetitividad en el destino de los integrantes de cada clúster: aquellos segmentos con mayor tasa de repetitividad serán considerados como más interesantes. Todo lo anterior unido a las consideraciones positivas derivadas de la fidelidad al destino, como son una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que se venden y que el logro de cada venta sea el principio de la siguiente.

La valoración de los segmentos en cada uno de los criterios se efectuó con una escala de 5 puntos, donde el 1 representaba menos importancia y el valor 5 todo lo contrario; estableciéndose los resultados luego de analizar los datos obtenidos en la encuesta.

## **2.2 Necesidades, características y premisas de aplicación.**

La pertinencia de la propuesta de las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas en destinos, se sustenta desde las carencias teóricas, metodológicas y de aplicación de este constructo. Desde la conceptualización del término modalidades, se encuentra gran multiplicidad en la definición del concepto en el contexto académico, investigativo y sectorial, como se ha demostrado en el capítulo anterior.

No se encontraron referencias teóricas encaminadas a introducir modalidades turísticas en destinos a partir de la conceptualización de estas como los patrones



de consumo de la demanda reflejados en la combinación identificable de productos turísticos. Además, no se evidenciaron metodologías que aglutinaran métodos, herramientas e instrumentos que priorizaran el estudio del comportamiento y motivaciones de la demanda como base para la introducción de modalidades.

Con el propósito de solucionar las carencias detectadas desde el punto de vista teórico y metodológico relacionadas con las modalidades, que se refleja en la práctica; se proponen las bases metodológicas para la introducción de estas en destinos turísticos. Este tiene como objetivo identificar las dimensiones y los atributos de las modalidades como componentes de las bases metodológicas para la introducción de modalidades. Esto permite identificar posibles segmentos y nichos de demanda con patrones de consumos de productos turísticos en los cuales se puede enfocar la oferta del destino e introducir modalidades.

Para que el objetivo de estas bases metodológicas se pueda lograr, es necesario cumplir una serie de premisas en la aplicación de las mismas, las cuales se enumeran a continuación:

1. Las bases diseñadas para la introducción de modalidades turísticas deben ser sobre la base del estudio y el análisis de las motivaciones de la demanda y los clústeres turísticos.
2. Existencia de recursos y atractivos turísticos exclusivos para la modalidad. Se deben identificar los recursos y atractivos del destino que podrían convertirse en productos que respondan a patrones de consumo de la demanda. De existir dichos recursos y atractivos, se puede valorar de positivo la introducción de la modalidad.

3. Requerimientos de inversión medios o bajos. A menor requerimiento de inversión en infraestructuras, tecnologías y equipamientos para la introducción de la modalidad en el destino más fuerte será considerada la propuesta.
4. Existencia de personal cualificado para la modalidad y sistemas de capacitación. La presencia de un personal con habilidades para gestionar los recursos y atractivos propios de la modalidad, así como la presencia de sistemas capacitación de los mismos, facilitará la introducir de las modalidades.
5. Homogeneidad intracluster y heterogeneidad intercluster. El objetivo es encontrar elementos en los clusters que sean lo más homogéneos posible, mientras que los elementos situados en clusters diferentes sean lo más heterogéneo posible. La condición deseada para la introducción de la modalidad se compone entre una alta heterogeneidad entre los distintos conglomerados y una alta homogeneidad dentro de los mismos.
6. Marco regulatorio y presiones externas. La presencia de un marco regulatorio que facilite o respalde la introducción de la modalidad, así como la existencia de presiones externas que influyan, pero no impidan su introducción.
7. Sostenibilidad de la modalidad. La propuesta debe ser viable comercial, económica, social, cultural, medioambiental y tecnológicamente. Mientras más sostenible sea la propuesta, más posibilidades de introducción tendrá.

Para determinar las premisas anteriormente presentadas, se empleó el Método de expertos. Como parte de la aplicación de este método, se seleccionaron, en un primer momento, un total de (10) candidatos a expertos, de acuerdo a las siguientes características o criterios:

- 1) Con conocimiento sobre las modalidades turísticas.
- 2) Con experiencia de más de 5 años, grado universitario y categoría docente.
- 3) Conocimiento y/o estudios sobre la temática a nivel internacional desde la óptica de varios autores.
- 4) Participación en proyectos de investigación, docencia y desarrollo de artículos o ponencias sobre el tema.

Entre los candidatos escogidos figuraron profesores de la Escuela Ramal del Turismo, y de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, en particular vinculados al tema de modalidades turísticas.

Para el cálculo del coeficiente de competencia, se siguieron los mismos pasos explicados anteriormente para la consulta a experto realizado para la segmentación de la demanda. Como resultado fueron seleccionado 7 expertos a los que se les aplicaron cuestionarios en dos rondas. (Anexo 15)

En la primera ronda el objetivo era que los expertos ponderaran cuales eran para ellos, los principales términos presentes en la definición de modalidades. En la segunda ronda debían identificar las premisas generales para la introducción de las modalidades. Para la selección de las premisas se determinó un nivel de importancia igual o mayor que el 60%.

Las bases metodológicas se diseñaron para que sean aplicadas a diferentes modalidades y diferentes destinos. Tiene como limitación principal, que propone las técnicas de investigación necesarias para demostrar la fiabilidad y validez de las escalas para el estudio del comportamiento y los patrones de consumo de la demanda internacional, pero no las suficientes. Las técnicas que se suponen suficientes conllevan al menos mayor tiempo de aplicación y un mayor acceso a los mercados.

### **2.3 Esquema de validación.**

Para la validación de las bases metodológicas para la introducción de modalidades, se desarrolló el método de ANOCHI y se aplicaron las bases diseñadas.

Para validar y evaluar la fiabilidad de la metodología propuesta, se utilizó el método ANOCHI desarrollado por (Araujo, 2009). Este método se emplea para medir elementos intangibles mediante instrumentos basados en los criterios de los evaluadores considerados jueces o expertos. Así, el grado de acuerdo entre ellos es universalmente aceptado como medida de fiabilidad.

El coeficiente de concordancia de ANOCHI permite realizar estudios de fiabilidad al determinar la asociación entre  $n$  jueces al evaluar  $k$  objetos o variables, los cuales reciben un valor de rango cuantitativo según una escala numérica. De esta manera, ANOCHI es un índice de la concordancia del acuerdo efectivo mostrado en los datos en relación con el máximo acuerdo posible (perfecto). Su valor se expresa en un rango de 0 a 1, donde el valor 1 significa la concordancia perfecta y el valor 0 ausencia total de concordancia.

En la Tabla 6 aparecen calculadas las diferencias de rango máximas posibles considerando n expertos e instrumentos con diferentes escalas de medida.

**Tabla 6.** Valor máximo de las diferencias de rango de las evaluaciones.

<b>Rango/Expertos</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>1-5</b>	24	36	48	64	80	100	120	144	168	196
<b>1-7</b>	36	54	72	96	120	150	180	216	252	294
<b>1-10</b>	54	81	108	144	180	225	270	324	378	441

Fuente: Adaptado de Araujo Saavedra (2009).

La interpretación del valor del índice ANOCHI, se realiza según la escala que se presenta a continuación:

- a) Muy baja o insuficiente.....menor 0,20
- b) Débil o bajo..... entre 0,21 y 0,40
- c) Moderada o regular..... entre 0,41 y 0,60
- d) Aceptable o buena..... entre 0,61 y 0,80
- e) Elevada o muy buena..... mayor de 0,80

Para el proceso de validación de la metodología a través del coeficiente de concordancia de ANOCHI, fueron utilizados 10 expertos seleccionados considerando que estos tienen conocimiento sobre las modalidades turísticas y los destinos tanto del sector como de la academia. A cada experto se le presentó un informe sobre las bases metodológicas, que incluye un resumen de los principales elementos que la conforman; así como una planilla evaluativa que

contempla los criterios con respecto a los cuales deben valorarla en una escala de tipo Likert de cinco puntos (Anexo 16).

**Tabla 7.** Resumen de las técnicas y herramientas utilizadas durante la investigación.

<i>Momento de la investigación</i>	<i>Método o instrumento</i>	<i>Tipo de muestreo*</i>	<i>Población (Muestra)</i>	<i>Descripción</i>	<i>Observaciones</i>
<i>Premisas para la introducción de modalidades</i>	Método de expertos	Intencional	10 (7)	Individual, presencial	Expertos, profesores de la Escuela Ramal y Facultad de Turismo.
<i>Inventario de recursos</i>	Planilla de recursos e inventarios.	Intencional	(10)	Individual, presencial y no participativa	Entidades a fines al comercio minorista de la capital; estatales y privadas.
<i>Benchmarking</i>	Entrevista	Intencional	(7)	Individual, presencial.	Especialistas del MINCIN y de diferentes cadenas de tiendas minoristas, profesores y académicos de FORMATUR y de la Facultad de Turismo.
<i>Segmentación</i>	Encuesta (Cuestionario)	Probabilístico aleatorio simple	Rusos 12 772 (373) Chinos 2807	Individual, presencial. Preguntas abiertas y cerradas.	Beneficios buscados. Validación a través del Juicio de

(338) *Escala* *Expertos y Alfa*  
*Lickert de 5* *de Cronbach*  
*posiciones*

### **Conclusiones del capítulo**

1. La oferta de La Habana se caracteriza por la disminución de los principales indicadores turísticos del destino en el período analizado, además se caracteriza por una poca diversificación de productos, una concentración de la demanda y de las modalidades, y que, a pesar de contar con una gran variedad de atractivos en el destino, la oferta se concentra en muy pocos productos.
2. Para la introducción de modalidades turísticas es necesario analizar las motivaciones de la demanda, su comportamiento y patrones de consumo, los cuales definen las posibles modalidades a introducir. Además, es imprescindible caracterizarlas y determinar la coherencia entre la oferta y la demanda. Se identificaron 7 premisas para la introducción de las modalidades.
3. La utilización de métodos como el de ANOCHI y la posterior aplicación de las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas, permitirán validar y evaluar la fiabilidad de la propuesta.

# **CAPÍTULO 3**



### **CAPÍTULO 3. INTRODUCCIÓN DE MODALIDADES EN DESTINOS: TURISMO DE COMPRAS EN LA HABANA.**

En el presente capítulo se muestran los resultados de la investigación. Se inicia con los resultados del análisis bibliométrico, se presentan detalladamente las bases metodológicas y las premisas para la introducción de modalidades turísticas, y luego se expone su validación y aplicación.

#### **3.1 Análisis bibliométrico sobre el término modalidades turísticas.**

En los últimos años, han proliferado los estudios bibliométricos que analizan la producción científica en el campo del turismo. En tal sentido, los estudios han cubierto una cantidad importante de la diversidad de temas y subcampos que integran el turismo, tales como sostenibilidad, destinos turísticos, entre otros. De ahí la importancia de seguir ampliando el abanico de temas en este ámbito e incluir asuntos que si bien no han tenido un profundo tratamiento bibliométrico son temas actuales e imprescindibles en el sector turístico. (Koseoglu et al., 2016)

En el presente acápite se muestran los resultados del análisis bibliométrico realizado a las publicaciones científicas registradas en la base de datos Web of Science relacionadas con las modalidades turísticas.

#### ***Productividad de publicaciones***

Como muestra la Figura 5, las mayores publicaciones relacionadas con las modalidades se concentran a partir del año 2008, en el cual hay un aumento considerable de la producción. Los 13 años comprendidos entre el 1995 y 2007,

representa el 7,5% del total de manuscritos registrados en la base de datos. Es importante señalar que en los primeros 6 meses del 2022, ya se ha superado los valores anuales de 15 de los años estudiados.



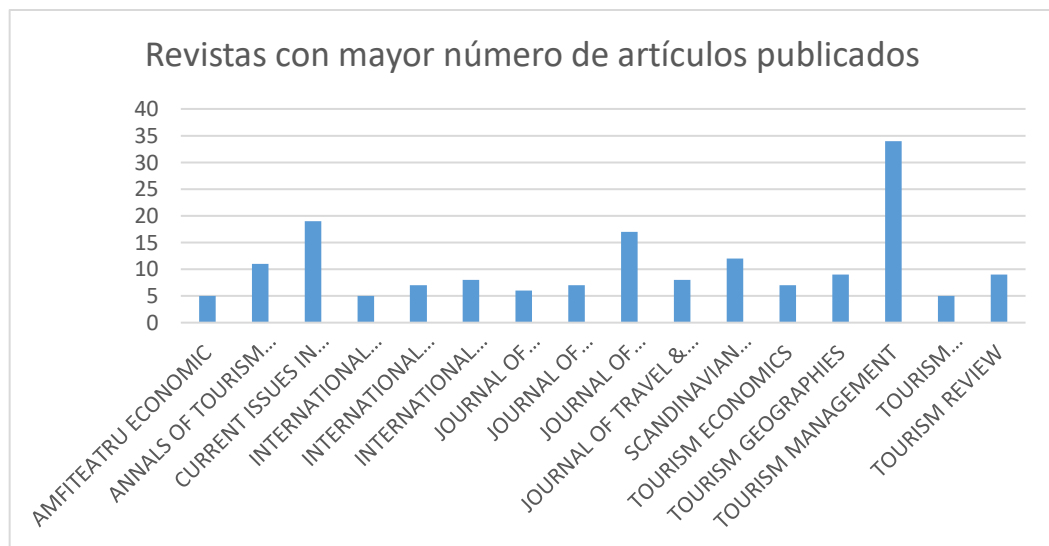
**Figura 5.** Número de publicaciones por años.

### ***Tipos de documentos analizados***

De los 547 documentos que se contabilizaron bajo el término “niche tourism”, para seleccionar los registros a analizar, se tuvieron en cuenta las categorías de la base de datos que estuvieran más afines con el turismo. Se seleccionaron los artículos registrados bajo las categorías: Hospitality, Leisure, Sport & Tourism; Management; Business; Economics; Multidisciplinary Sciences; Social Sciences Other; Environmental Science y Geography. De los 240 documentos totales, 231 corresponden a artículos académicos, 7 son revisiones bibliográficas, 1 es un documento de conferencia, y solo 1 es un capítulo de un libro.

### **Productividad por revistas**

La producción científica obtenida, relacionada con las modalidades turísticas, registradas en la WOS, fue publicada en un total de 57 revistas académicas. En la Figura 6 se muestran las revistas con las mayores contribuciones. En este apartado se destaca la revista *Tourism Management* con 34 materiales en total, lo que significa el 14.17 % del total de manuscritos publicados en el tema. La siguen en los cinco primeros lugares: *Current Issues in Tourism*, *Journal of Sustainable Tourism*, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism and Annals of Tourism Research*. Estas revistas académicas presentan un 38.75% del total de manuscritos analizados. El 31.67%, es decir, 11 revistas, tienen entre 9 y 5 publicaciones, y el resto, el 29.59% se encuentran en el rango de 1 - 4 publicaciones (41 revistas).



**Figura 6.** Revistas con mayores publicaciones.

### **Actualidad de las publicaciones**

Además de la identificación de las revistas más prolíficas, fue analizada la actualización de las publicaciones, estudiando los manuscritos publicados en los últimos 5 años, debido a la importancia que reviste la búsqueda de información actualizada en la investigación turística. El índice que se muestra en la Tabla 8 permite visualizar la representatividad de los manuscritos actuales con respecto al total publicado en la revista. De los 93 manuscritos que representan el total de aportes de las 5 revistas académicas más productivas, se obtuvo un índice de 0.30 en contribuciones de los últimos 5 años, considerándose bajo si se compara con el índice del total de contribuciones (0.42). Resaltar, además, que solo una revista de las que cuenta con más publicaciones, es a la vez, una de las más actualizadas.

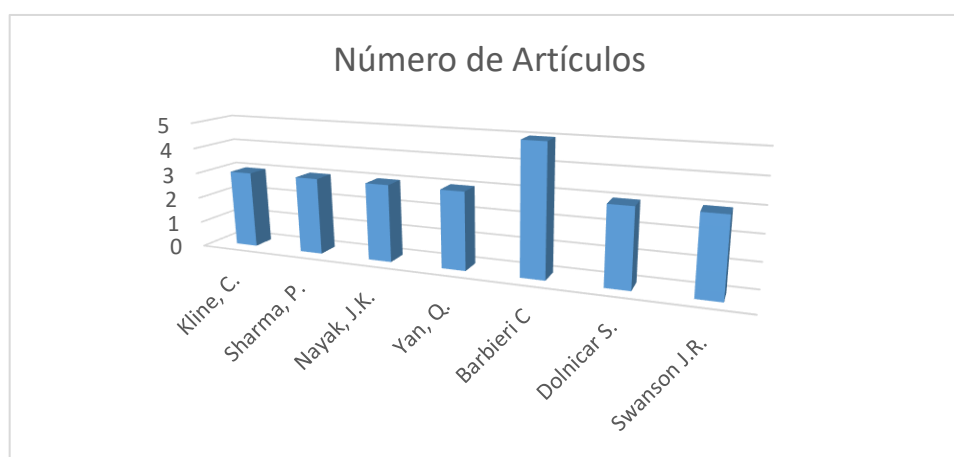
**Tabla 8.** Actualidad de las publicaciones en las principales revistas.

<i>REVISTAS</i>	<i># de Artículos</i>	<i>2018-2022</i>	<i>Índice</i>
<i>TOURISM MANAGEMENT</i>	34	8	0.23
<i>CURRENT ISSUES IN TOURISM</i>	19	11	0.58
<i>JOURNAL OF SUSTAINABLE TOURISM</i>	17	2	0.12
<i>SCANDINAVIAN JOURNAL OF HOSPITALITY AND TOURISM</i>	12	4	0.33
<i>ANNALS OF TOURISM RESEARCH</i>	11	3	0.27

### **Productividad por autores**

El estudio muestra un total de 592 autores. Los autores que más se destacan por su productividad entre la comunidad científica en cuanto a las modalidades turísticas en la WoS se muestran en la Figura 7. Encabezan esta lista, Barbieri,

C. con 5 artículos, y Kline, C., Sharma, P., Nayak, J.K., Yan, Q., Dolnicar, S. y Swanson, J.R., con 3 manuscritos cada uno. Estos 7 autores, acumulan el 9,6% de todas las publicaciones. El resto de los autores (585), tienen entre 1 o 2 artículos, lo que evidencia la escasez de consistencia en las investigaciones por autores en la temática.



**Figura 7.** Autores con más publicaciones.

### ***Relación de los autores y revistas más productivas***

Si se analiza más detalladamente la relación entre los autores y las revistas que más publicaciones tienen sobre las modalidades, Tabla 9, se puede arribar a la conclusión de que 5 de los 7 autores, han tenido publicaciones en las cinco primeras revistas que se destacan por su productividad.

Se puede evidenciar que alrededor del 35% del total de artículos que han publicado estos autores pertenecen a estas revistas, destacándose en primer lugar la revista Journal of Sustainable Tourism, con 4 de estos artículos, sin embargo, esta es la revista que ocupa el 3er lugar entre las más productivas, y además, el 5to lugar entre las más actualizadas. A ella le sigue Current Issues

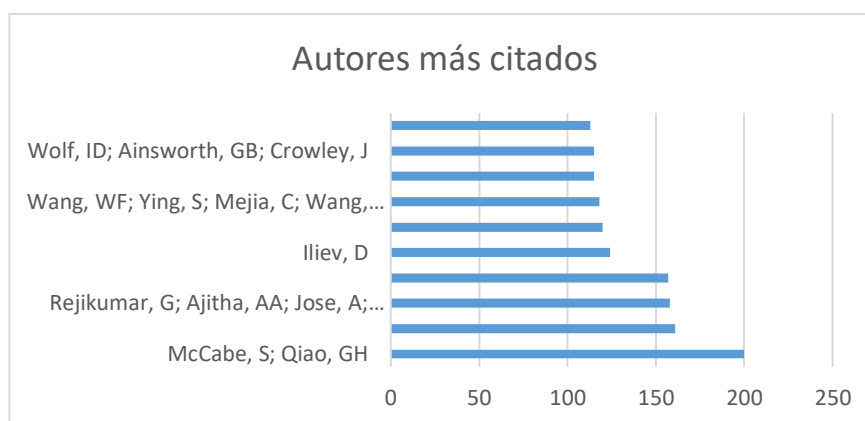
in Tourism con 2 artículos, destacar, que esta constituye la 2da revista más prolífera en la temática, y la de mayor número de artículos en los últimos 5 años. Respecto a los autores, ocurre que el más productivo, Barbieri (5 artículos), solo tiene un artículo dentro de las revistas más prolíferas.

**Tabla 9.** Relación entre autores y revistas más productivas.

<i>Autores</i>	<i>Artículos</i>	<i>TM</i>	<i>CIT</i>	<i>JST</i>	<i>SJHT</i>	<i>ATR</i>	<i>Otrasrevistas</i>
<i>Barbieri, C</i>	5		1				4
<i>Kline, C.</i>	3			1			2
<i>Sharma, P.</i>	3						3
<i>Nayak, J.K.</i>	3						3
<i>Yan, Q.</i>	3		1				2
<i>Dolnicar S.</i>	3			2			1
<i>Swanson J.R.</i>	3			1			2

### ***Análisis de citación por autores***

Los análisis de citación son muy valorados dentro de los análisis bibliométricos, ya que permiten identificar los autores con mayor número de citaciones o líderes dentro de los temas estudiados. En la Figura 8 se muestra el análisis de citación por autores. Los autores más citados, son: McCabe y Qiao, con 200 citas en total, seguidos por Houran, Hill, Haynes y Bielski (161) y Rejikumar, Ajitha, Jose, Mathew (158). Estableciendo nexos con los autores más productivos, se puede observar que solo dos autores logran estar entre los más citados, estos son: Sharma y Nayak con 113 citaciones.



**Figura 8.** Autores más citados.

### Productividad por países

La distribución geográfica de acuerdo a las instituciones de los autores, evidencia que los artículos analizados fueron publicados en un total de 35 países (Tabla 10). De estos, 5 generaron alrededor del 16% de las investigaciones. Encabezan la lista: República Popular China, Sudáfrica, Estados Unidos, República Checa y Noruega. Llama la atención, que el país con más documentos, no registra citas de sus publicaciones. El resto de los países poseen entre tres, dos y una publicación.

**Tabla 10.** Productividad por países.

<b>Países</b>	<b>No. de documentos</b>	<b>No. de citas</b>
<i>República Popular China</i>	16	0
<i>Sudáfrica</i>	7	6
<i>Estados Unidos</i>	6	3
<i>República Checa</i>	5	8
<i>Noruega</i>	4	6

## **Principales líneas de investigaciones y productividad**

Las Figuras 9 y 10 muestran la red de co-ocurrencias de las palabras claves que plantean los autores en los documentos analizados y el nivel de densidad de las mismas. Se identificaron 751 palabras claves en total que fueron utilizadas por los autores en los 240 manuscritos analizados para el periodo de 1995-2022 relacionadas con modalidades turísticas. Del total, fueron seleccionadas las 18 palabras con el mínimo de ocurrencia por palabras claves de 5, buscando seleccionar las que tuvieran una mayor fuerza de enlace.

Se pueden apreciar, 5 clusters constituidos (los cuáles están representados por colores diferentes). El Clúster 1 agrupa los términos turismo, viajes e intervención o participación; el Clúster 2: satisfacción, imagen, experiencia y calidad; el Clúster 3: segmentos, productos, modelos e impactos; Clúster 4: estrategias, sostenibilidad y rentabilidad, y Clúster 5, incluye los términos evolución, diversidad, riquezas de especies y bosques.

Los clusters 2 y 3 son los que integran la mayor cantidad de palabras claves asociadas a las modalidades turísticas, y a su vez son los que mayores interrelaciones con el resto de los clústeres presentan.

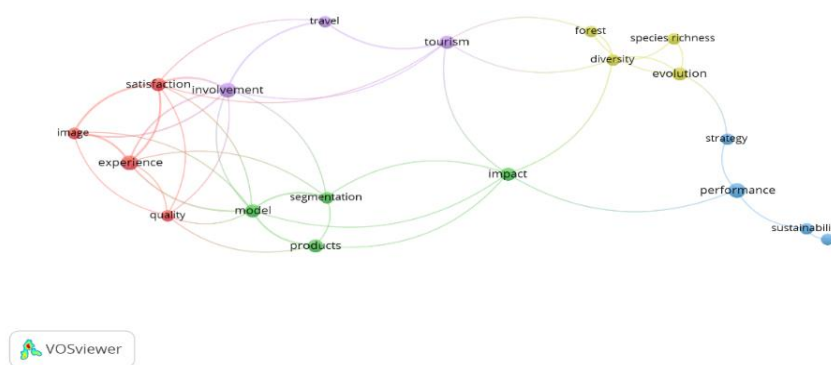
En el clúster 1 se agrupan los elementos básicos para el desarrollo de las modalidades, es decir, el turismo como sector determinante, con las relaciones que se establecen en los viajes, entre los emisores y receptores, los cuales participan o intervienen, unos desde la demanda, y los otros desde la oferta.

En el clúster número 2 están agrupados los elementos más asociados a la demanda, es decir, su valoración de los viajes y el turismo a través de su



satisfacción, experiencia, calidad e imagen percibidas. El clúster 3 evidencia las relaciones que establecen los autores en los modelos para el desarrollo de productos y para la segmentación de los mercados, y sus respectivos impactos.

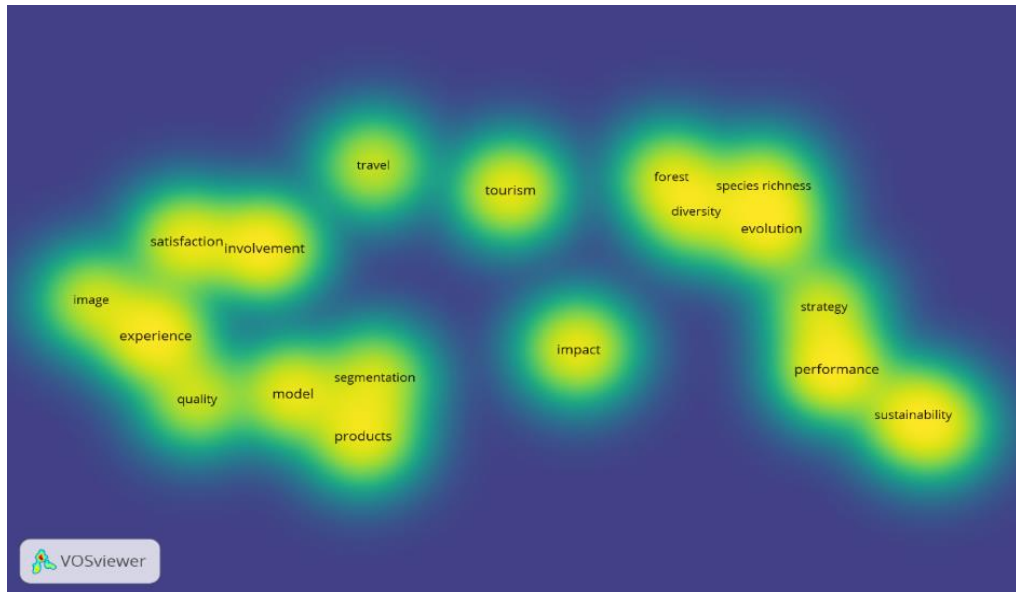
En el clúster 4 se pueden encontrar temáticas ligadas a la planeación y beneficios económicos, medioambientales y sociales. El quinto clúster es resultante de la asociación de las modalidades más relacionadas con la naturaleza, a las cuales se asocia la diversidad y evolución de especies y flora.



**Figura 9.** Análisis de clústeres por palabras claves.

Continuando con el análisis de las líneas de investigación, además del análisis clúster y sus relaciones, fue diseñado el gráfico de densidad de las palabras claves. En él se puede observar cuáles son las palabras claves más utilizadas por los investigadores cuando se estudian las modalidades o niche tourism.

En la Figura 10 resaltan las palabras principales que encabezan los clusters: intervención, experiencia, productos, rentabilidad y sostenibilidad. Se evidencia una dispersión entre los términos, tratados en relación a las modalidades turísticas.



**Figura 10.** Análisis de densidad de las palabras claves.

A partir de este análisis de las palabras claves, se puede derivar que los estudios realizados están enfocados fundamentalmente a estudiar la demanda de las modalidades, sus características y satisfacción, así como las implicaciones económicas e impactos del desarrollo del turismo sostenible. Además, se evidencia un vacío en cuanto al término niche tourism y su conceptualización.

### **3.2 Presentación de las bases metodológicas.**

Partiendo de la fundamentación teórica y de los análisis realizados, se determinaron las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas, las cuales se conforman de cinco bases y siete componentes (Tabla 11).

**Tabla 11.** Bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas en destinos.

<b>BASES METODOLÓGICAS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>MÉTODOS, TÉCNICAS y HERRAMIENTAS</b>
<p><b>Estudio de la demanda.</b>  <i>Objetivo: Identificar las modalidades turísticas que no están presentes en el destino a través del estudio del comportamiento y las tendencias de la demanda internacional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio del comportamiento y las tendencias de la demanda.</li> <li>- Identificación de modalidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis documental (estudios de mercados).</li> </ul>
<p><b>Diagnóstico de la oferta del destino.</b>  <i>Objetivo: Diagnosticar la oferta turística del destino.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterización de la oferta turística del destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis documental.</li> </ul>
<p><b>Conceptualización de la modalidad en el destino.</b>  <i>Objetivo: Conceptualizar la modalidad, a partir del comportamiento de compras y su reflejo en el consumo de productos turísticos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la modalidad</li> <li>- Determinación de atractivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis documental</li> <li>- Benchmarking</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Inventario de recursos y atractivos</li> <li>- Observación no participativa</li> <li>- Microsoft Excel 2013</li> </ul>
<p><b>Determinación de la coherencia entre la demanda y la oferta.</b>  <i>Objetivo: Identificar los clúster o microclústers resultantes de la coherencia entre la demanda y la oferta, que faciliten la toma de decisiones sobre la introducción de la modalidad.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentación de la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta a clientes</li> <li>- Alpha de Cronbach</li> <li>- DELPHI</li> <li>- Programa SPSS versión 20.0</li> </ul>
<p><b>Proyección de líneas estratégicas para la introducción de la modalidad en el destino.</b>  <i>Objetivo: proponer líneas estratégicas para la introducción de la modalidad, a partir de identificar los principales retos y oportunidades para el destino.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones estratégicas</li> </ul>	

### **Base 1. Estudio de la demanda**

El objetivo de esta fase es identificar las modalidades turísticas que no están presentes en el destino a través del estudio del comportamiento y las tendencias de la demanda internacional.

## **Estudio del comportamiento y las tendencias de la demanda**

Se propone realizar un estudio del comportamiento en los últimos años de los principales mercados emisores, así como las tendencias de la demanda. Además, se debe analizar la política turística del destino en cuanto a las proyecciones hacia diferentes mercados. Dicho análisis se puede llevar a cabo a partir de estudios de mercados previos o realizados con este fin, que evidencien la caracterización de los mercados, su comportamiento turístico en el destino y fuera de él, así como sus principales motivaciones. Luego de estudiados los mercados, se recomienda hacer una selección, que incluya los más representativos o de mayor interés para el destino.

## **Identificación de la modalidad**

A partir de esta selección de los mercados, se identifica la o las modalidades que más practican a nivel internacional y que no se desarrollen en el destino.

## **Base 2. Diagnóstico de la oferta del destino.**

El objetivo de esta base es diagnosticar la oferta turística del destino.

## **Caracterización de la oferta turística del destino.**

Para lograr el objetivo de esta fase, se debe caracterizar el destino teniendo en cuenta varios elementos, como el comportamiento de sus arribos e ingresos, principales mercados emisores, identificar sus principales productos y modalidades turísticas, entre otros aspectos que definan la situación de la oferta turística y competitiva del destino.

### **Base 3. Conceptualización de la modalidad en el destino.**

La presente fase, tiene como objetivo conceptualizar la modalidad, a partir del comportamiento de compras y su reflejo en el consumo de productos turísticos.

#### **Definición de la modalidad**

Luego de seleccionada la modalidad, corresponde estudiarla a profundidad, caracterizarla, identificar sus beneficios, su comportamiento a nivel internacional, sus principales mercados, y determinar sus reales posibilidades de desarrollo en el destino. Para el análisis de la modalidad, se recomienda realizar un estudio de Benchmarking y otro que identifique los Factores Críticos de Éxito (FCE). En ambas investigaciones se deben aplicar métodos y herramientas como consulta a expertos, observación, encuestas y entrevistas, donde se combinen análisis cualitativos y cuantitativos.

#### **Determinación de atractivos**

Otro aspecto importante en esta etapa es la identificación de los atractivos consumidos en el proceso de consumo que se identifica a la modalidad, por lo que se propone hacer un inventario de los mismos.

### **Base 4. Determinación de la coherencia entre la demanda y la oferta.**

El objetivo de esta fase es identificar los clusters o microclusters resultantes de la coherencia entre la demanda y la oferta, que faciliten la toma de decisiones sobre la introducción de la modalidad. Para lograr tal objetivo, se propone segmentar la demanda a partir de los beneficios buscados.

## Base 5. Proyección de líneas estratégicas para la introducción de modalidades turísticas.

El objetivo de desarrollar esta fase es proponer líneas estratégicas para la introducción de la modalidad, a partir de identificar los principales retos y oportunidades para el destino.

### 3.3 Validación de la propuesta.

#### 3.3.1 Validación por el Método de ANOCHI

La prueba de validez de la metodología propuesta se presenta en la Tabla 12. Los resultados obtenidos permiten concluir que existe una muy buena coincidencia (0,81) entre los expertos, alcanzando una puntuación media de todas las variables de 4,70 lo que respalda la fiabilidad del diseño de la metodología.

**Tabla 12.** Resultados de la aplicación del Método ANOCHI.

<i>Exp./Var.</i>	V1	V2	V3	V4	V5	<i>Media</i>	
<i>E1</i>	5	4	5	4	5	4,60	
<i>E2</i>	4	5	5	4	5	4,60	
<i>E3</i>	5	5	4	4	5	4,60	
<i>E4</i>	5	5	5	5	5	5,00	
<i>E5</i>	5	5	4	5	5	4,80	
<i>E6</i>	5	4	5	4	5	4,60	
<i>E7</i>	5	5	5	4	5	4,80	
<i>E8</i>	5	5	5	5	5	5,00	
<i>E9</i>	4	4	4	4	4,	4,00	
<i>E10</i>	5	5	5	5	5	5,00	
					Media	<b>4,70</b>	
<i>DR</i>	20,00	21,00	21,00	24,00	9,00	19,00	
<i>ID</i>	0,2	0,21	0,21	0,24	0,09	0,19	
<i>IC</i>	0,8	0,79	0,79	0,76	0,91	<b>0,81</b>	
<i>DRM= 100</i>	100	Buena	Buena	Buena	Buena	Muy buena	Muy buena

Se puede apreciar que la V5 (importancia de los resultados) alcanzó la máxima valoración con 0,91, seguida de la V1 (consistencia teórica), la V3 (coherencia metodológica) y V2 (pertinencia), las cuales obtuvieron un aceptable nivel de coincidencia (0,8; y 0,79 respectivamente). La variable que menor puntuación tuvo fue la V4 (factibilidad de aplicación) con 0,76, aunque se considera de buena también la coincidencia según los niveles de interpretación propuestos por Araujo (2009).

### **3.3.2 Aplicación de las bases a la modalidad de turismo de compras en el destino La Habana.**

En cuanto a las premisas para la introducción de la modalidad, se determinó que:

1. Se tuvo en cuenta para el diseño de las bases el estudio del comportamiento y las motivaciones de la demanda (Base 1); y los componentes de los clusters en las bases 2, 3 y 4.
2. Recursos y atractivos turísticos exclusivos para la modalidad: Existe una serie de recursos turísticos en el destino que pueden ser utilizados para la modalidad, tanto estatal como perteneciente al sector privado, y que ya fueron explicados en epígrafes anteriores. Dentro de estos se pueden encontrar bienes como el ron, el tabaco, ropa, calzado, joyería, artesanías, souvenirs, entre otros, los cuales se ofertan en tiendas, centros comerciales, museos, ferias, galerías, talleres de artesanos, etc. Por lo que se cumple la premisa.
3. Requerimientos de inversión. En el destino se requiere de una fuerte inversión en el sector comercial, teniendo en cuenta el gran deterioro que existe en cuanto a la infraestructura de los inmuebles, tanto para construir nuevos como para

revitalizar los ya existentes. En cuanto a la tecnología se hace necesario invertir en las terminales de pago para generalizar a todas las tiendas la posibilidad de pagar con tarjetas electrónicas y reparar los ya existentes, debido a que no todos tienen un correcto funcionamiento. Además, es necesario prestarle atención a los sistemas informáticos con que se opera en las tiendas, para garantizar el correcto trabajo de todas las áreas dentro de una misma entidad, así como interconectar cada tienda o centro comercial con la empresa a la que pertenece, para agilizar cada uno de los procesos de la actividad comercial. Asimismo, es vital la diversificación de los productos y la diferenciación de la oferta de los distintos centros comerciales, con el objetivo de fomentar la sana competencia y brindarles un mejor servicio a los clientes, para lo cual se necesita de una fuerte inversión. Desde este punto de vista, se considera que no se cumple la premisa.

4. Personal cualificado y existencia de sistemas de capacitación y formación del personal. En las entidades de comercio minorista se cuenta con personal con conocimientos sobre los productos que se ofertan y con habilidades para las ventas. En el territorio, existen escuelas de formación y capacitación para trabajadores del turismo y para trabajadores del sector del comercio. En el caso del sector del turismo están las escuelas FORMATUR del Hotel Sevilla y el Comodoro y en el sector del comercio, está la escuela de capacitación de Tiendas Caribe y el Centro de Capacitación del MINCIN. Sin embargo, es interés del Ministerio de Turismo y de la Empresa Caracol S.A. establecer estos sistemas con el fin de adiestrar recursos humanos en este sentido. Esto se ha visto evidenciado en los acuerdos tomados en las dos últimas reuniones nacionales de estas organizaciones, además de que se han realizado talleres y



conferencias dirigidas al personal con este objetivo. Asimismo, en la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, se estudia la Licenciatura en Turismo, carrera en la cual se imparten asignaturas relacionadas con la modalidad. Además, se han presentado ponencias en eventos científicos resultado de investigaciones sobre la modalidad. La valoración de la premisa es que se cumple.

5. Homogeneidad intracluster y heterogeneidad intercluster. En el caso del destino en estudio y teniendo en cuenta la modalidad objeto de estudio se identificaron tres clusters comerciales ubicados en La Habana Vieja, Plaza de la Revolución y Playa. En el caso de la heterogeneidad intercluster, se hace necesario diversificar la oferta para maximizar la variable, al igual que la homogeneidad intracluster la cual es necesario incrementarla teniendo en cuenta la mejora de la calidad de los servicios. El cumplimiento de esta premisa no es el ideal.

6. Marco regulatorio y presiones externas. En Cuba, la actividad de comercio minorista, concibe y comprueba la aplicación de las normativas y procedimientos que disponen la venta minorista en los sectores estatal, cooperativo mixto y privado, de acuerdo a las demandas de la población y el saneamiento de las finanzas internas del país. Un ejemplo lo constituye la Resolución No. 54 del 2018 del MINCIN, referidas a las indicaciones para la organización y ejecución de la protección al consumidor en el sistema de comercio interno, visualiza cuáles son los aspectos a garantizar con el fin de proteger los derechos de los clientes y está dirigida a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades de comercio relacionadas con la venta de mercancías, servicios

técnicos y personales, así como la gastronomía y el alojamiento, independientemente de su subordinación o no al MINCIN. Sus principios básicos están orientados hacia el respeto de los derechos de los consumidores; la educación, información y divulgación en materia de consumo; la actuación ética y la responsabilidad social de los proveedores; la transparencia y la profesionalidad en su actuar, así como la prevención y mejora continua de sus procedimientos. (MINCIN, 2018)

En el caso de las presiones externas para el desarrollo de la modalidad, la principal la constituye el ilegal bloqueo económico impuesto injustamente al país por parte del gobierno de los Estados Unidos, así como el reciente recrudecimiento del mismo a partir de la entrada en vigor del Título III de la Ley Helms – Burton. Como consecuencia, Cuba no puede exportar libremente productos a esa nación, ni importar de ese país mercancías; no puede comerciar con filiales de compañías norteamericanas en terceros países; no puede recibir turistas norteamericanos ni puede usar el dólar en sus transacciones comerciales y financieras con el exterior. A pesar de esto, los principales mercados rusos y chinos no tienen restricciones para acceder al destino La Habana, por lo que se considera que se cumple esta premisa.

#### 7. Sostenibilidad de la modalidad.

Desde el punto de vista comercial, se analizó el aumento de los arribos de los mercados ruso, chino y asiático al destino, coincidiendo con los principales mercados de la modalidad a nivel internacional. Económicamente hablando, estos mercados y segmentos son generalmente de lujo y alto estándar por lo que realizan grandes gastos en el destino. Los principales bienes que consumen

en el destino son ron, tabaco, artesanías, alojamiento y restauración tanto en entidades estatales como privadas.

Sobre estas aristas la introducción de la modalidad implica un desarrollo a nivel local debido a que dentro de los principales productos a ofertar se encuentran las artesanías, ropas y calzados artesanales auténticos y exclusivos; productos que se ofertan fundamentalmente en pequeños talleres artesanales privados. En estos aspectos se puede ver el reforzamiento y protección de la idiosincrasia cultural local y del país, además se fomenta los encadenamientos productivos entre entidades del sector estatal y el no estatal, a través de las propuestas de productos turísticos de turismo de compras donde se vinculen ambos actores económicos de la sociedad. Esto estimula la generación de empleos, mejorando las condiciones de vida de la población. Se considera que el impacto negativo al medio ambiente es bajo.

En este sentido la investigación responde a la política de dinamización de la economía del país, a través de los Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC y la Revolución para el período 2016 – 2021; los cuales orientan que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, introduciendo modalidades turísticas y estableciendo encadenamientos productivos entre el sector estatal y el no estatal (PCC, 2017). Además, la propuesta de investigación responde al Plan de Desarrollo Turístico hasta el 2030, el cual pretende intencionar la diversificación de la oferta del destino y el comercio minorista.

Luego de determinar que se cumplen la mayoría de las premisas, se determinó continuar con la aplicación de las bases metodológicas.

Los resultados de las bases 1 y 2 de las bases metodológicas fueron abordados en el capítulo anterior, por lo que se pasará directamente a las bases 3, 4 y 5.

### **Base 3. Conceptualización de la modalidad en el destino.**

#### **Determinación y caracterización de la modalidad**

De acuerdo con la caracterización de la modalidad en cuanto a principales destinos, lugares de compras, productos y niveles de gastos; y el criterio coincidente de autores como (Bulnes, 2021, 2023; Choi et al., 2016; Ernst & Young, 2015; Martín, 2015; Timothy, 2005) sobre los patrones de consumo de la demanda internacional del turismo de compras; y la clasificación de productos turísticos propuesta por Martín (2009), la autora considera oportuno vincular esta clasificación y los niveles de desarrollo, y la modalidad turismo de compras, tal y como sostiene en un análisis similar efectuado por Delgado (2018). Por ello, se obtiene lo siguiente:

- I. En la categoría de los productos turísticos viajes, el turista se inclina por consumir servicios completos en el destino receptivo, dígase los llamados paquetes, que incluyan la visita a grandes centros comerciales de marcas internacionalmente reconocidas, y a lugares de interés histórico cultural como elemento complementario. Esto representa el nivel medio alto dentro de esta clasificación.
- II. El consumo de estos paquetes favorece la actividad turística para las instalaciones que brindan servicios agregados, es decir, que ofertan su producto principal en conjunto con productos auxiliares y productos de apoyo. Su base está dada por la preferencia de los clientes por

alojarse en hoteles de 4\* y 5\*. El nivel medio es el correspondiente a esta clasificación.

- III. Los principales receptivos de la modalidad turismo de compras constituyen ciudades mundialmente reconocidas para este fin, por ello, los destinos específicos ubicados en el nivel medio enmarcan de forma más concisa la modalidad.

En términos generales, el turismo de compras se puede definir como: *el patrón de consumo de un segmento de la demanda turística que se refleja en la oferta mediante el clúster que forma una combinación de paquetes turísticos adquiridos en el lugar de destino para la compra de bienes en entidades de comercio minorista de alto estándar o tradicionales, que incluyen el consumo de servicios de ocio y alojamiento en hoteles de 4\* y 5\* en ciudades que constituyen destinos específicos.*

#### **Determinar atractivos. Benchmarking e inventario de recursos y atractivos.**

Para identificar los atractivos exclusivos para la modalidad, se realizó el inventario de los siguientes recursos y atractivos los cuales están asociados a productos auténticos y exclusivos: Museo del Ron, Museo de Fábrica de Tabacos Partagás, Palacio de la Artesanía, Almacenes de San José, Feria de Artesanía de Obispo, Galería de Tiendas del Hotel Manzana Kempinski, Centro Comercial Carlos III, Museo y Tienda del perfume Habana 1791, Tienda Clandestina y Bazar Estaciones. (Anexo 9)

A continuación, se presentan los resultados de la herramienta de Benchmarking:

## Fase de planificación

- Caracterización del panorama comercial de La Habana.

En cuanto a los tipos de establecimientos minoristas presentes en el destino La Habana, se pueden encontrar fundamentalmente los centros comerciales (Galerías Paseo, Plaza de Carlos III, 5ta y 42); los supermercados (3ra y 70), las tiendas de autoservicio, las tiendas especializadas y las boutiques. Sin embargo, no se evidencian en el destino los hipermercados, los grandes almacenes, las tiendas de descuento, los outlets, ni las tiendas de conveniencia (Bulnes, 2021). Según Martínez et al. (2021), los principales minoristas del destino son Caracol S.A., TRD Caribe, Tiendas de la marca Habaguanex, Tiendas Panamericanas y Coral Negro del grupo CIMEX, las Tiendas del Grupo PALCO, Tiendas Artex, así como la Asociación Cubana de Artesanos Artistas (ACAA) y el Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC), que representan el quehacer artístico de un gran número de creadores cubanos.

A continuación, se exponen algunos elementos que han permitido relacionar las categorías de comercio y turismo, o han sido atractivos en este sentido, de acuerdo a (Cifre, 2017) y (Zayas, 2018):

- Creación de una cadena de tiendas, Caracol S.A., encargada de la comercialización de mercancías fundamentalmente para el turismo.
- Presencia de productos genuinos de alto valor comercial como el tabaco, el ron, el café, la guayabera, la artesanía, las artes plásticas y las antigüedades.

- Apertura del sector cuentapropista y el desarrollo de espacios comerciales de alto valor turístico, como las llamadas ferias (Almacenes de San José, Artesanos de Obispo, entre otros).
- Desarrollo de eventos que promueven y/o venden productos cubanos tales como la Feria Internacional de Artesanía (FIART), el Festival del Habano y la Semana de la Moda en La Habana.
- Creación de la marca Casa del Habano, para la comercialización de este producto significativo.
- La creación de tiendas de marcas internacionales en los principales hoteles del destino (Comodoro, Gran Manzana, Sevilla).
- La no existencia del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) a los productos que se comercializan en la Isla.
- El desfile de la casa de modas Chanel en La Habana en el 2016.
- El desarrollo de nuevas marcas de diseño textil de gran aceptación, como Clandestina y Puntozero.
- Selección y caracterización de los destinos de referencia

Luego de una revisión exhaustiva en Internet que incluyó el análisis de posicionamiento en el buscador Google, de comentarios de clientes en TripAdvisor, de foros y blogs sobre las compras en América Latina, de informes de la OMT sobre los destinos de turismo de compras e informes de Global Blue y Hosteltur, se identificaron los principales destinos donde se practica la modalidad en la región, siendo un total de 11 los destinos más atractivos y exitosos. Debido a los recursos y el tiempo destinados para la realización de esta investigación, solo se tomó una muestra de 5 destinos, utilizando un muestreo

no aleatorio por conveniencia. Para la selección de la muestra se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Paisaje fundamentalmente urbano, con amplio desarrollo del turismo de ciudad.
- Posicionamiento como destinos de compras en todos los sitios consultados.
- Disposición de información en sitios oficiales de Internet sobre los destinos escogidos.
- Eliminación de los destinos donde el turismo de compras se realiza fundamentalmente en las fronteras con otros países, debido a que La Habana no tiene fronteras internacionales.

A partir de lo antes expuesto, los 5 destinos seleccionados para la realización del benchmarking fueron las ciudades de Sao Paulo, Santiago de Chile, Ciudad Panamá, Buenos Aires y Ciudad de México

- Indicadores de benchmarking

Global Blue (2012) llevó a cabo una propuesta de indicadores cuantitativos, cualitativos y mixtos, llamados The Globe Shopper Index para valorar el potencial de un destino con relación al turismo de compras. Para la presente investigación se tomaron como base dichos indicadores y se adaptaron a partir de los factores claves identificados en (Cifre, 2017; Ernst & Young, 2015; OMT, 2014; Timothy, 2005), teniendo en cuenta el alcance, las posibilidades y los objetivos del presente trabajo. De esa forma se obtuvieron 17 indicadores que quedaron



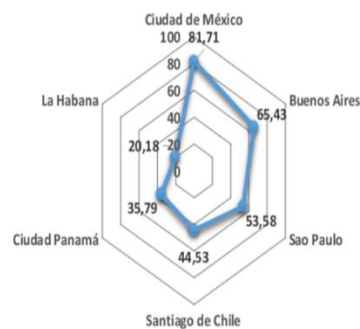
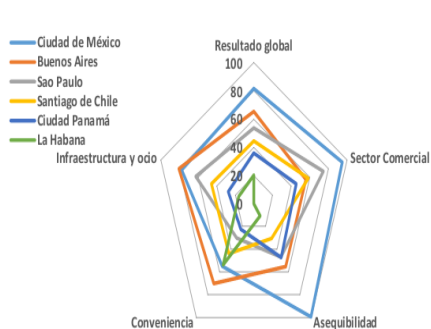
agrupados en 4 categorías generales: sector comercial, asequibilidad, conveniencia e infraestructura y ocio.

### Fase de análisis

Como se puede apreciar en las figuras 11 y 12, el destino Ciudad de México lidera de forma global, los indicadores analizados para evaluar el atractivo del turismo de compras, alcanzando un promedio de 81.71. La ciudad posee grandes atractivos para llevar a cabo esta modalidad y convertirse en un destino de referencia global. La ciudad de Buenos Aires (65.43), se ubica segunda en esta comparación, lo que explica la fama internacional que posee, sin embargo, vale aclarar que el resultado global no explica algunos elementos cruciales que han disminuido el atractivo de la ciudad y que se pueden apreciar mejor en la categoría sector comercial y los indicadores precio de los bienes y porcentaje de IVA. Sao Paulo (53.58), ocupa el tercer lugar en este estudio, alcanzando un resultado por encima de la media; además se puede observar en la Figura 11 que es la segunda ciudad en la categoría sector comercial, lo cual explica el auge de la modalidad y el posicionamiento de la misma a escala global. En el caso de Santiago de Chile (44.53) y Ciudad Panamá (35.79), se muestra cómo son destinos emergentes, que están creando políticas para el desarrollo de la modalidad y la atracción de flujos de turistas de compras.

En el caso de La Habana (20.18), en la Figura 12 se puede apreciar el papel destacado en la categoría conveniencia. Sin embargo, existen brechas importantes en las categorías sector comercial, infraestructura y ocio y asequibilidad, cuya disminución es prioritaria para el desarrollo de la modalidad

en el destino. En el Anexo 17 se muestran las puntuaciones por indicadores y categorías, así como las mejores prácticas.



**Figura 11.** Resultado global por categorías. **Figura 12.** Resultado global del benchmarking.

### Fase de acción

A partir de los resultados anteriores, se trazan las líneas estratégicas, las cuales serán presentadas en la base cinco.

### **Base 4. Determinación de la coherencia entre la oferta y la demanda.**

### **Segmentación**

Se realizó la segmentación de ambos mercados a partir de las muestras calculadas, donde resultaron tres clusters en cada uno:

**Tabla 12.** Determinación de los clústeres por mercados.

	<b>Mercado Ruso</b>	<b>Mercado Chino</b>
<i>Clúster 1</i>	149 casos: Hombres de compras	100 casos: Nuevos descubridores del Caribe.
<i>Clúster 2</i>	132 casos: Vacacionistas repitente	120 casos: Chicas a la moda
<i>Clúster 3</i>	91 casos: Chicas a la moda	118 casos: Amigos de Cuba

<i>Clúster</i>	<i>más</i>		
<i>atractivo</i>			
<i>atendiendo</i>	<i>a</i>	Clúster 1	Clúster 3
<i>rentabilidad</i>			
<i>económica</i>	<i>y</i>		
<i>accesibilidad</i>	<i>del</i>		
<i>segmento</i>			

## **Mercado ruso**

Las medias de las evaluaciones de cada una de las variables, obtenidas después de la encuesta fueron: desarrollo de la industria de la moda, la tecnología, la artesanía y los productos locales 3.11; variedad de marcas y productos 3.13; exclusividad y atención del personal en los centros comerciales 3.24; desarrollo de políticas de descuento en el destino 3.33; correcta relación calidad-precio 4.19 y gran número de atractivos y variedad de actividades para hacer en el destino 4.26, siendo este último el atributo mejor valorado por todos los encuestados.

Para la conformación de los segmentos, la variable desarrollo de políticas de descuento fue la más significativa para maximizar la heterogeneidad interclusters al dar la suma de cuadrados de esta variable 262.6888, mientras que la de menor importancia fue gran número de atractivos y variedad de actividades para hacer en el destino al obtener 20.0853, trabajando la distribución de probabilidades con 2 grados de libertad. Por otra parte, para lograr maximizar la homogeneidad intraclusters la variable más significativa fue exclusividad y atención del personal en los centros comerciales con 253.9778 y la de menor importancia la correcta relación calidad-precio con 137.8935. Las cinco variables poseen un alto grado de significación (p) para la definición de los

segmentos al dar sus valores muy por debajo de los límites en cada uno de los beneficios estudiados.

A continuación, se procedió a establecer el perfil, a través de los datos recogidos en la encuesta, aplicados a cada clúster y una breve descripción de los beneficios buscados en cada uno de los clusters logrados, obteniéndose lo siguiente:

**Clúster 1:** 149 casos (40%): Hombres de compras

Características en cuanto a beneficios buscados: Le brindan mayor importancia a la correcta relación calidad-precio a la hora de hacer compras, así como a la existencia de un gran número de atractivos y variedad de actividades para hacer en el destino, y en menor medida a la existencia de políticas de descuento y el desarrollo de la industria de la moda y la tecnología. En cuanto al resto de atributos, tienen la misma significación para ellos, con un ligero aumento de la exclusividad y atención del personal en los centros comerciales.

Perfil del segmento: Son en su mayoría hombres con edades entre 40 y 60 años y con un poder adquisitivo medio-alto y alto fundamentalmente. Visitan La Habana por segunda vez, organizaron su viaje a través de agencias de viaje y se hospedan en hoteles principalmente. Suelen viajar con amigos y en pareja y entre las principales actividades que realizan durante sus viajes están, ir de compras, hacer excursiones, visitar museos y pasear. Cuando van de compras, suelen adquirir bebidas alcohólicas, souvenirs y objetos artesanales.

**Clúster 2:** 132 casos (35.5%): Vacacionistas repitentes

Características en cuanto a beneficios buscados: Valoran considerablemente el desarrollo de la industria de la moda, la tecnología, la artesanía y los productos locales, mientras que, al resto de los atributos, los consideran casi de igual valor, sin atribuirles a ninguno de ellos mucha importancia.

Perfil del segmento: Son personas (tanto hombres como mujeres, casi en igual medida) con edades entre 30 y 50 años y con un poder adquisitivo medio-alto y, en menor medida medio-bajo. En su gran mayoría han visitado La Habana 2 o 3 veces y organizaron su viaje a través de agencias de viajes, aunque existe un alto por ciento que lo hizo de forma independiente y se hospedan tanto en hoteles como en casas particulares. Gustan de viajar solos y en menor medida con la familia, y entre las principales actividades que realizan en los destinos visitados se encuentran realizar excursiones, pasear, visitar cabarets, etc. Cuando van de compras suelen adquirir productos de relojería y joyería, productos tecnológicos y souvenirs.

**Clúster 3:** 91 casos (24.5%): Chicas a la moda

Características en cuanto a beneficios buscados: Evalúan todos los beneficios de manera significativamente superior a la media. Por orden de importancia valoran el desarrollo de la industria de la moda, la tecnología, la artesanía y los productos locales; la correcta relación calidad-precio; la exclusividad y atención del personal en los centros comerciales; variedad de marcas y productos; y en menor medida, gran número de atractivos y variedad de actividades para hacer en el destino y existencia de políticas de descuento.

Perfil del segmento: Son en su mayoría mujeres de menos de 30 años de edad fundamentalmente y con un poder adquisitivo medio alto. Visitan la ciudad de La Habana por primera vez, organizaron su viaje a través de agencias de viajes en su totalidad y se hospedan en hoteles. Suelen viajar con amigos y entre las principales actividades que realizan en el destino visitado están, ir de compras, hacer excursiones, pasear y visitar museos. Cuando van de compras, gustan adquirir productos tales como ropa, calzado y accesorios y perfumería y cosmética.

Luego de analizar los resultados se pudo comprobar que en materia de rentabilidad el Clúster 1 resulta ser el más atractivo, mientras que tomando en cuenta la dimensión de la accesibilidad se aprecia que el Clúster 2 resulta más atractivo. Sin embargo, de manera agregada y teniendo en cuenta la totalidad de los aspectos evaluados el segmento más atractivo de forma general, es el Clúster 1. (Anexo 18)

### **Mercado chino**

La muestra quedó conformada en tres subgrupos o clústeres, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Para la conformación de los clústers en cuanto a su heterogeneidad la variable más significativa que maximizó este elemento fue el dominio de su idioma, ya que la suma de cuadrados fue de 220,86, mientras que la menos significativa fue la correcta relación calidad-precio con un valor de 14,86, trabajando la distribución de probabilidades con 2 grados de libertad.

- Para maximizar la homogeneidad de los clústeres la variable más significativa fue variedad de marcas y productos con un valor de 254,0, mientras que la menos significativa fue el desarrollo tecnológico.
- En cuanto a la distancia entre clústeres respecto a la diagonal, se conoce que los más cercanos por debajo de la misma son los clústeres no.2 y no.1, mientras que por encima se encuentran más cerca en su distribución los clústeres no.3 y el no.1.

Seguidamente se realizó la descripción de cada clúster según los beneficios buscados y conjuntamente con toda la información obtenida en las encuestas se determinó el perfil de cada uno.

**Clúster no.1:** “Nuevos descubridores del Caribe”. 100 casos (29,6 %).

Los miembros de este clúster le brindan mayor importancia a la correcta relación calidad-precio, seguido de a la presencia de atractivos culturales, históricos y patrimoniales en el destino de compras y el desarrollo de la industria de la moda. Prestándole menor interés de forma a la presencia de marcas de lujo en los establecimientos y la variedad de marcas y productos. Valorando de forma intermedia el dominio de su idioma, el desarrollo tecnológico y la atención personalizada en los establecimientos. Siendo la variable variedad de marcas y productos la variable que más dispersión proporcionó en cuanto a la valoración de los casos.

Perfil del segmento: Compuesto por un 48% de mujeres y un 52% de hombres, entre edades de 18 a 60 años, mayoritariamente entre 30 y 45 para un 63% del total, con un poder adquisitivo medio alto y un nivel de escolaridad medio

superior. La gran mayoría visitaba el destino por primera vez, organizaron su viaje a través de agencias de viajes, se hospedan en hoteles y viajan en familia. En mayor medida realizan actividades en el destino como visitas a lugares históricos y culturales, así como excursiones guiadas y paseos por la ciudad. Han realizado compras en el destino principalmente en ferias artesanales y menor medida en hoteles y centros comerciales respectivamente. Cuando compran prefieren adquirir productos como souvenirs, ropa o calzados, productos artesanales, perfumería, tabacos y bebidas alcohólicas.

**Clúster no. 2:** “Chicas a la moda”. 120 casos (35,5%).

Este segmento le brinda mayor importancia a la variedad de marcas y productos, desarrollo tecnológico, la correcta relación calidad-precio, seguido de la presencia de marcas de lujo y el desarrollo de la industria de la moda casi de forma igualitaria. En menor medida valoran el dominio de su idioma y la presencia de atractivos culturales, históricos y patrimoniales en el destino, así como la atención personalizada en los establecimientos. Siendo este último la variable que más dispersión de criterios tuvo entre los casos.

Perfil del segmento: Se compone principalmente por mujeres (61%) entre edades de 18 a 45 años, mayoritariamente entre 18 y 30 años. Con un poder adquisitivo medio-alto y alto y un nivel de escolaridad medio superior. Es primera vez que viajan al destino, organizando su viaje la gran mayoría por agencias de viajes, en menor medida de forma independiente. El 82% se hospeda en hoteles y un 18% en casa de hospedaje, viajando en parejas, con amigos y en familia casi en igual medida. Prefieren realizar actividades como paseos, excursiones guiadas, compras y visitas a centros culturales en mayor medida. Han comprado



en el destino principalmente en hoteles y ferias artesanales y en menor medida en centros comerciales. Cuando compran prefieren adquirir ropa y calzados, perfumería y cosmética, tecnología y en menor medida productos artesanales.

**Clúster no.3: “Amigos de Cuba”. 118 casos (39,4%)**

Le conceden mayor importancia al dominio de su idioma, a la presencia de atractivos culturales, históricos y patrimoniales en el destino y a la atención personalizada en los establecimientos. De forma media valoran la correcta relación calidad-precio, la variedad de marcas y productos y la presencia de marcas de lujo. Interesándoles menos el desarrollo tecnológico y el desarrollo de la industria de la moda.

Perfil del segmento: Compuesto principalmente por hombres entre 45 y más de 60 años, con un poder adquisitivo alto y medio-alto principalmente, y un nivel de educación medio-superior y superior. Han visitado el destino 1 o 2 veces y organizan su viaje a través de agencias de viajes. Se hospedan principalmente en hoteles con menor medida en casas de hospedaje. La gran mayoría viaja en pareja y en familia y realizan actividades de visitas a lugares históricos y culturales, las excursiones guiadas y compras. Han realizado compras en el destino principalmente en hoteles y ferias artesanales y cuando realizan las compras prefieren adquirir souvenirs, bebidas alcohólicas, tabacos, productos artesanales y ropa.

En este caso en cuanto a tamaño de los segmentos resultan más atractivo los clústeres no.2 y no.3, además de poseer el mayor poder adquisitivo. Esto puede repercutir en la obtención de mayores volúmenes de gastos turísticos por parte

de estos segmentos si se realizan las estrategias necesarias para lograr este objetivo. En cuanto al crecimiento, en este caso los tres clústeres resultan atractivos, ya que el mercado emisor chino en general se encuentra en una fase de comportamiento ascendente, sostenido por varios años en todas sus dimensiones. Aunque una de sus mayores inquietudes a la hora de viajar resulta la presencia de atractivos y recursos turísticos en un destino donde conjuntamente puedan comprar, en este sentido, resultan más atractivos los clústeres no.1 y no.2. En cuanto los objetivos y recursos del destino, resulta más atractivo el clúster no.3 ya que actualmente el destino cuenta con los recursos para poder satisfacer a este segmento y cumplir con buena proporción las expectativas del mismo. No es de igual manera con el clúster no.1 y en menor medida con las exigencias del clúster no.2. Resultó de manera general el clúster más atractivo el no.3 “Amigos de Cuba”. (Anexo 19)

#### **Base 5. Proyección de líneas estratégicas para la introducción de la modalidad.**

Analizando los resultados de las fases anteriores, se identificaron las principales oportunidades y retos existentes para la introducción de la modalidad de turismo de compras en La Habana.

##### Oportunidades

- Productos motivadores de viajes
- Espacios comerciales para el desarrollo del turismo de compra.
- Nuevos mercados y segmentos de demanda.
- Aumento del interés de visitar el destino de los mercados ruso, chino y de Asia y Medio Oriente.
- Exclusividad dentro de su oferta comercial, cultural y de ocio

## Retos

- Desarrollar el sector productivo y comercial, estatal y privado.
- Revitalizar la competitividad y la imagen del comercio minorista.
- Proyección estratégica en cuanto a la gestión económica financiera.
- Desarrollar marketing – mix del comercio en función de la modalidad turismo de compras.

Teniendo en cuenta lo anterior, se proponen las siguientes líneas estratégicas:

- Diseño de productos turísticos de compras, acordes a las exigencias y características de los segmentos de demanda, y que combinen el sector comercial estatal y el no estatal, y que resalten las producciones auténticamente cubanas.
- Creación de paquetes turísticos que combinen varias ciudades del país, alargando así la estancia de los turistas y expandiendo el impacto de la modalidad a distintas regiones.
- Comercialización del producto de turismo de compras en los destinos emisores.
- Desarrollo de alianzas estratégicas que permitan la revitalización del sector productivo y comercial del destino.
- Incentivo al uso de las TIC en el comercio minorista.
- Creación de experiencias de compras.

En el contexto actual del destino, se considera que las líneas estratégicas que se proponen son aún viables, ya que se han aprovechado algunas oportunidades y se ha trabajado en enfrentar algunos retos; aunque aún queda mucho por hacer.

Desde la academia, se han ejecutado algunas líneas como el diseño de productos turísticos y la creación de paquetes turísticos, incentivando experiencias de compras.

En la práctica, a nivel de país, cada vez más se crean y se fomentan las alianzas estratégicas entre el sector productivo y comercial en el país, a través de las MiPyMES y la empresa estatal socialista en el comercio minorista. Ejemplo de esto es la venta de productos de emprendimientos privados en establecimientos estatales.

También está el uso de las TIC, fundamentalmente en los pagos electrónicos a través de las pasarelas y aplicaciones de pago.

Llegado a este punto, la autora de la presente investigación considera que sería necesario diseñar y aplicar un índice que respondan en su forma matemática a las características teóricamente definidas del fenómeno descrito, y que estandarice las diferentes variables expresadas en unidades de medida distintas, homogeneizándola en una escala común.

Por último, y no menos importante, un índice bien diseñado y calculado contribuiría a brindar información a corto plazo, que permitiría reducir la espontaneidad en la toma de decisiones en cuanto a la introducción de las modalidades.

## Conclusiones del capítulo

1. El análisis bibliométrico realizado arrojó que los estudios sobre modalidades turísticas han experimentado un pequeño aumento a partir del año 2008; el tema es abordado en un número reducido de revistas y principalmente en artículos académicos; aunque la diversidad de autores es grande y provienen de 35 países, estos, generalmente no publican más de 1 vez sobre el tema. Además, las principales líneas de investigación se agrupan en 4 clústeres (Clúster 1: turismo, viajes e intervención; Clúster 2: satisfacción, imagen, experiencia y calidad; Clúster 3: segmentos, productos, modelos e impactos; Clúster 4: estrategias, sostenibilidad y rendimiento).
2. Las bases metodológicas propuestas constan de cinco bases y siete componentes. Estas bases facilitan, a partir de la definición de modalidades turísticas y bajo fundamentos científicos, la introducción de las mismas en los destinos.
3. Las bases metodológicas diseñadas para la introducción de modalidades turísticas fueron validadas de muy buenas por los expertos consultados.
4. Para la introducción de la modalidad de turismo de compras en el destino La Habana, existen grandes retos, sin embargo, hay oportunidades que deben ser aprovechadas a través de las líneas estratégicas trazadas.
5. La evaluación de las premisas para la introducción de la modalidad de turismo de compras en el destino La Habana, arrojó que en el contexto actual es baja la posibilidad de su introducción.

# **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

1. La revisión documental realizada, demostró que *las producciones científicas relacionadas con las modalidades turísticas, son escasas y dispersas.*
2. La propuesta de definición de modalidades que se hace contempla los imprescindibles o invariantes que deben aparecer en la comprensión del concepto de modalidad turística: *comportamiento de compra de la demanda y el reflejo de dicho comportamiento en el consumo de productos turísticos.*
3. El análisis realizado confirma la existencia de estrechas relaciones entre la demanda, la oferta y las modalidades turísticas. En particular, se concluye que *la coherencia entre oferta y demanda condiciona la introducción o desarrollo de modalidades, como se deriva naturalmente de la definición propuesta.*
4. Las características de determinadas modalidades, como es el caso del turismo de compras, permiten *reducir el análisis del lado local de la oferta a determinadas manifestaciones concretas del producto turístico territorial cubano, como es el caso del destino La Habana, sin pérdida de generalidad.*
5. *Los mercados emisores chino y ruso constituyen los más atractivos, tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda, para la introducción de la modalidad de turismo de compras en el destino estudiado y en similares destinos.*
6. Las herramientas seleccionadas, diseñadas y validadas, permitieron identificar los componentes que conformaron las bases metodológicas,

entre las cuales se destacan el estudio de benchmarking y la segmentación por beneficios.

7. Se diseñaron y validaron las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas, las cuales constan de cinco fases y siete componentes, que *permiten definir y caracterizar las modalidades, caracterizar la oferta de los destinos e identificar sus atributos en función de la modalidad a introducir, determinar la coherencia entre la oferta y la demanda*, y trazar líneas estratégicas.
8. La aplicación de las bases metodológicas propuestas evidenció su pertinencia, factibilidad y permitió *constatar en la práctica la viabilidad de los métodos y herramientas diseñados*.



# **RECOMENDACIONES**

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar el estudio de las modalidades turísticas y las interrelaciones al interior del sistema turístico.
2. Desarrollar instrumentos que permitan el análisis, con mayor profundidad y brevedad temporal, de la coherencia oferta-demanda en los destinos turísticos y de la proposición de medidas correctivas o paliativas (mitigación y adaptación) a los cambios y desviaciones en la demanda y en la oferta, respectivamente.
3. Diseñar un índice para determinar la introducción de modalidades turísticas.
4. Aplicar las bases metodológicas diseñadas a otras modalidades turísticas.
5. Socializar los resultados de la investigación a las entidades del MINTUR para la toma de decisiones en función de la introducción de la modalidad estudiada.

# **BIBLIOGRAFÍAS**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilar, A., & Fumi, A. (2020). El surgimiento de la perspectiva de la competitividad turística social. Mapeo y clusterización de Redes Bibliométricas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29, 390-405. Obtenido de [www.scielo.org.ar](http://www.scielo.org.ar)
- Alonso, I. (2020). La actividad turística, una firme apuesta en Cienfuegos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/03/actividad-turistica-cienfuegos.html>
- Añorve, N. (2021). La teoría del ciclo de vida de un área turística, elemento de diagnóstico para el desarrollo regional: El caso de Ixatapa-Zihuatango, Guerrero. En R. E. Rózga Luter, S. E. Serrano Oswald, & V. E. Mota Flores, *Innovación, turismo y perspectiva de género en el desarrollo regional. (Vol. 5)*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Araujo, J. A. (2009). *Propuesta metodológica para realizar planificación estratégica creativa*. Tesis de doctorado. Universidad de La Habana.
- Ávila, R., & Barrado, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo*(15), 27- 43. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39801502>
- Ayala, H., & Hernández, Y. (2021). Memoria de llegadas e ingresos por turismo en Cuba en el lustro 2015-2019. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(1), 65-84. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.81.436>
- Barroso, M., & Flores, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de Turismo*(17), 7-24. Obtenido de <https://revistas.um.es/turimo/article/view/18311>
- Bieger, T. (1997). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. Oldenbourg. Obtenido de <http://www.idt.unisq.ch/org/idt/main.nsf>
- Bigné, J., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Blanco, P., Vázquez, V., Reyes, J., & Guzmán, M. (2015). Inventario de recursos turísticos como base para la planificación territorial en la zona Altiplano de san Luis Potosi. *Cuadernos de Turismo*(35), 17- 42. doi:<https://doi.org/10.6018/turismo.35.221491>
- Blázquez, J., Esteban, Á., & Molina, A. (2011). Benchmarking de destinos turísticos: diferencias de calidad del servicio según el proyecto turístico comercializado. *Papeles de economía española*(128), 142-158. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3691722>
- Boullón, R. (1997). *Planificación del espacio turístico (3ra. ed.)* Mexico: Trillas.
- Bulnes, D. M. (2021). Turismo de compras: Retos, oportunidades y estrategias de desarrollo para el destino La Habana. *Explorador Digital*, 5(1), 365-388. doi:<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v4i3.1389>
- Bulnes, D. M. (2023). Introducción de modalidades turísticas en destinos turísticos. Caso de estudio: Turismo de compras. *Cooperativismo Y*

Desarrollo, 11(2), e599. Obtenido de <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/599>

- Butler, R. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographical Review*(24), 5-12. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>
- Butler, R. (2011). *Tourism Area Life Cycle en Contemporary Tourism Reviews*. Wood Eaton, Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
- Butler, R. W. (2001). The resort cycle two decades on. En R. Butler, *Tourism in the 21st Century. Lessons from experience* (pág. Capítulo 15). London, UK: Continuum Publishers.
- Butler, R. (2006). *The tourism area life cycle model. Conceptual and theoretical issues, Vol. 2*. Clevedon: Channelview Publications.
- Caballero, A. & Pons, R. (2006). Aspectos conceptuales sobre el marketing y la investigación de mercado en el sector turístico para lograr un posicionamiento estratégico de productos turísticos. <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/posicionamiento-estrategico-con-la-investigación-de-mercados.htm>
- Cardoso, J., Maracajá, K., & de Araújo, P. (2021). Turismo cultural y sostenibilidad turística: mapeo del desempeño científico desde Web of Science. *Turismo y Sociedad*, 28, 95-113. doi:10.18601/01207555.n28.05
- CBRE. (2017). *Turismo de compras: ¿Cómo gastan los turistas en España?* Madrid.
- Chávez, J. (2019). *Propuesta de estrategia para desarrollar el Turismo de Compras en La Habana enfocada al mercado ruso*. La Habana.
- Choi, M., Yoonjung, C., & Law, R. (2016). Progress in shopping tourism. Hong Kong. *Journal of Travel and Tourism Market*.
- Cifre, Y. (2017). *Determinación de factores críticos de éxito para el desarrollo del Turismo de Compras en La Habana. Plan de acciones*. La Habana.
- 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. doi:<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2153>
- Coelho, J., & Butler, R. (2012). The Tourism Area Life Cycle: a quantitative approach of the tourism area life cycle. *European Journal of Tourism Hospitality and Recreation*, 3(1), 9-31.
- Cooper, C. (1997). *Turismo . Principios y Práctica*. México D.F.: Editorial Diana.
- Cooper, C. (1994). The Destination Life Cycle: An Update. En R. Wood, P. Dieke, M. Bennett, & R. Smith (Edits.), *Tourism: the State of the Art*.
- Costa, J. (1993). *Diccionario de turismo y hotelería*. Editorial Panapo.
- Crouch, G., & Ritchie, J. (1999). Turismo, competitividad y prosperidad social. *Revista de investigación empresarial*, 137-152.
- de la Cruz, J., Ferrero, R., Rivas, J., & Cruz, N. (2023). Turismo de bienestar como segmento en crecimiento: una mirada desde los estudios bibliométricos. *ReHuSo*, 8(1), 98-112. doi:10.33936/rehuuso.v8il.5080
- Delegación Territorial del MINTUR en La Habana. (2019). *Informe de Balance Anual Delegación Territorial del MINTUR en La Habana*. Delegación Territorial del MINTUR en La Habana.

- Delgado, A. (2018). *On niche tourism*. Varadero: Memorias de la 4ta Convención de Estudios Turísticos CIETCUBA 2018.
- Diamanche, F. (2003). The Louisiana Tax Free Shopping Program for International Visitors: A case of study. *Journal of Travel Research*, 312-314.
- Díaz, F., Serrano, B., Fera, F., & Cruz, N. (2022). Análisis bibliométrico sobre turismo cultural en SCOPUS. Líneas para futuras investigaciones. *Bibliotecas. Anales de investigación*, 18(3), 1-21. Obtenido de dialnet.rioja.es
- Díaz, P. (2005). *Metodología para la presencia de zonas turísticas españolas en internet. Las organizaciones de destinos turísticos*. . Departamento de Economía, Universidad de Málaga. Málaga.
- Díez de Castro, J., & Landa, J., (1994). Investigación en Marketing. Biblioteca Civitas Economía y Empresas Series. Volumen 9 de Bibliotecas Civitas Economía y Empresa: Colección Empresa. Tratados y Manuales.
- Duque, P., & Cervantes, L., (2019). Responsabilidad Social Universitaria: una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 451-464. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3389>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicator. *Current Issues in Tourism*, 6, 369-414.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito: Diseño, creación, gestión y marketing*. España: Ediciones Pirámide.
- Ernst y Young. (2015). *La nueva era del travel retail: Impactos y retos del turismo de compras*. Ernst y Young S.L.
- Fernández, L. (2019). *Propuesta de acciones para el Turismo de Compras del mercado chino en el destino La Habana*. Trabajo de Diploma. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.
- Fernández, N. (2006). *El Turismo de Frente al Futuro*. Camagüey: Escuela de Turismo. Hermanos Gómez.
- Fernández, R., Díaz, L. R., Alfonso, J. C., & Barrio, O. (2020). Modelo de predicción de series temporales para la demanda turística de la Cadena Hotelera Cubanacán. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 538-551.
- Flores, D., & Barroso, M. (2012). La demanda turística internacional. Medio siglo de evolución. *Revista de Economía Mundial*(32), 127-149. doi:<https://doi.org/10.33776/rem.v0i32.4771>
- 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.
- Global Blue. (2012). *The Globe Shopper City Index. Europe and Asia-Pacific*. Global Blue. Obtenido de <http://globeshopperindex.com/en/Dowload>
- Gómez, B. (2021). *Caracterización de la gestión turística de espacios naturales no protegidos en el destino país Cuba. [Trabajo de Diploma]*. Universidad de La Habana.

- Gómez, S. (2002). *El análisis clúster en investigación de marketing, metodología y crítica*.
- González, E., & Conde, E. M. (2011). Procedimiento para medir la demanda turística en un destino. *Turydes*, 4(11), 1-24. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/turydes/>
- González, F. (22 de Abril de 2022). *El nuevo comportamiento de los turistas después de la pandemia de Covid-19*. Obtenido de Economía y Empresa: <https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/el-nuevo-comportamiento-de-los-turistas-despues-de-la-pandemia-de-covid-19/>
- González, M., Martí, Y., & Reyes, J. (2020). Procedimiento MEPROTUR en el diseño de un producto de turismo de naturaleza y salud. Cuba. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo local*, 13(28), 362-392. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/turydes/28/pilon-cuba-turismo.html>
- Hernández, A. (2020). *Diseño de una ruta de compras para el mercado emisor chino en el destino La Habana*. Trabajo de Diploma. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y Mixta*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.de C.
- Hernández, Y., Sánchez, Y., Saldíña, B., & Rives, K. (2020). Características de la demanda potencial del destino Cuba en la nueva normalidad postcoronavirus. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4(2), 158-177. doi:<https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/riturem/index>
- INE. (2004). *Cuenta Satélite del Turismo en España: Nota metodológica*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Iranzo, J., Pedrosa, M., Salido, J., Izquierdo, G., Martínez de Dios, J., & Díaz, S. (2003). La demanda de turismo. En J. E. Iranzo, M. Pedrosa, J. Salido, G. Izquierdo, J. Martínez de Dios, & S. Díaz, *La estructura económica de los mercados turísticos* (págs. 59-93). Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- Jiménez, P., & Aquino, F. K. (2012). Propuesta de un modelo de copetitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 977-995. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724056010>
- Karplus, Y., & Krakover, S. (2004). Stochastic Multivariable Approach Modelling Tourism Area Life Cycles. *Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 235 - 253. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.thr.6040023>
- Kinnear, T., & Taylor, J. (2012). *Investigación de mercados*. (5<sup>th</sup> ed.) McGraw Hill.
- Klenosky, D., & Gitelson, R. (1998). Travel Agent's Destination Recommendations. *Annals of Tourism Research*(25), 661- 674.
- Köseoglu, M., Schitoglu, Y., & Craft, J. (2016). Academic foundations of hospitality management research with an emerging country focus: a citation and co-citation analysis. *International Journal of Hospitality Management* , 45, 130-144.

- Kotler, P. (1993). Reconceptualizing Marketing: An Interview with Philip Kotler. *European Management Journal*(12), 353-361. doi:[https://doi.org/10.1016/0263-2373\(94\)90021-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(94)90021-3)
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1994). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*.
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 17(3), 367-384. doi:[https://doi.org/10.1016/0160-7383\(90\)90004-B](https://doi.org/10.1016/0160-7383(90)90004-B)
- Llanes, D., & Bulnes, D. (2019). Propuesta de la matriz de atractividad-competitividad en función de las modalidades turísticas. *Explorador Digital*, 1(4), 32- 42. doi:10.33262/exploradordigital.v1i2.320
- López, L. (2010). Benchmarking y su aplicación en turismo. *Revista de Estudios Politécnicos*, VIII(14). Obtenido de [https://www.semanticscholar.org/Benchmarking y su Aplicación en Turismo-Semantic Scholar](https://www.semanticscholar.org/Benchmarking%20y%20su%20Aplicaci3n%20en%20Turismo-Semantic%20Scholar)
- Machado, E. (2011). *Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación a la región central del destino Cuba. [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas]*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Machado, E., & Hernández, Y. (2007). Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba. *Teoría y Praxis*(4), 161-174. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145112011>
- Manente, M. (2008). *Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales*. Italia: Ciset- Universidad de Venecia.
- Manente, M., & Minghetti, V. (2006). Destination management organizations and actors. . *Tourism business frontiers: Consumers, products and industry*, 228-239. doi:<http://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6377-9.50032-8>
- Mara, R., & Varzin, G. (2008). Modelos de Competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *RAC, Curitiba*, 12(3), 789-809. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/rac/a>
- Martín, R. (2009). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. La Habana: Felix Varela.
- Martín, V. (2015). Comercio y Turismo: Dos caras de una misma moneda. *Distribución y Consumo*(2), 5-15.
- Martínez, M., Bulnes, D., Pérez, P., & Muijenje, E. (2021). Propuesta de acciones relativas al comercio electrónico para el posicionamiento de Cuba como destino turístico de compras. Caso: Sucursal Especializada Caracol S.A. *Realida, Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET)*, 19(1), 83-100. Obtenido de <https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/condet/article/view/3183>
- Mill, C., & Morrison, A. (2002). *The Tourism System*. Kendal Hunt Pub. Dubuque.
- MINCIN. (2018). Resolución 54/2018. Indicaciones para la organización y ejecución de la protección al consumidor en el sistema de comercio interno. Go C-2018-267-EX26



- Ministerio de Turismo. (05 de 05 de 2022). *FITCUBA*. Obtenido de <https://www.fitcuba.com/wp-content/uploads/202204/Folleto-Oportunidades-Espa%2014-11-2021.pdf>
- Moore, W., & Whitehall, P. (2005). The tourism area lifecycle and regime switching models. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 112 - 126. doi:<https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.05.006>
- Moscardo, G. (2004). Shopping as a destination attraction: An empirical examination of the role of shopping tourists' destination choice and experience. *Journal of Vacation Marketing*, 294-307.
- Oficina Nacional de Normalización. (2009). *NC ISO 9004. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad*. La Habana: Oficina Nacional de Normalización.
- OMT. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Edición propia.
- OMT. (2007). *A Practical Guide of Tourism Destination Management*. Organización Mundial del Turismo.
- OMT. (2014). *Global Report on Shopping Tourism*. Madrid: World Tourism Organization.
- OMT. (2020). *World Tourism Barometer 18 (1)*. World Tourism Organization.
- OMT. (2021). *2020: el peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales. Comunicado de Prensa*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- OMT. (2023). *World Tourism Barometer 21(1)*. World Tourism Organization.
- ONEI. (2019). *Turismo Internacional . Indicadores seleccionados enero-diciembre 2018*. Oficina Nacional de Estadísticas e Información. Obtenido de <https://www.onei.gob.cu>
- ONEI. (2020). *Series de base sobre el turismo*. Oficina Nacional de Estadísticas e Información. Obtenido de <https://onei.gob.cu>
- ONEI. (2022). *Turismo. Indicadores seleccionados*. Oficina Nacional de Estadísticas e Información. Obtenido de <https://onei.gob.cu>
- ONEI. (2023). *Turismo. Indicadores seleccionados. enero-diciembre 2022*. Oficina Nacional de Estadísticas e Información. Obtenido de <https://onei.gob.cu>
- Papatheodorou, A. (2004). Exploring the evolution of tourism resorts. *Annals of Tourism Research*, 31(1), 219-237. doi:<https://doi.org/10.1016/annals.2003.10.004>
- Paz, R. (2011). *Análisis del ciclo de vida del destino turístico Holguín. [Trabajo de Diploma]*. Holguín: Universidad de Holguín.
- PCC. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Pearce, D. (1989). *Tourist Development*. Longman Scientific & Technical. Obtenido de [https://books.google.com/cu/books/abaout/Management\\_von\\_destination\\_en\\_und\\_Tourism.html?id=qpF2PAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com/cu/books/abaout/Management_von_destination_en_und_Tourism.html?id=qpF2PAAACAAJ&redir_esc=y)

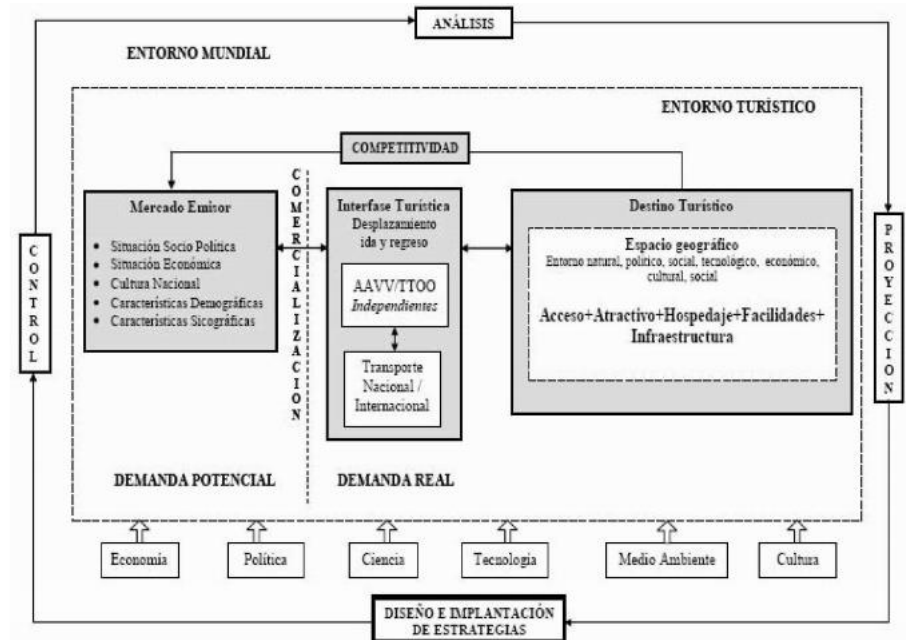
- Perelló, J. (2020). *El turismo en Cuba ante un contexto global adverso . Los mercados emergentes*. Horizonte Cubano. Columbia Law School. N.Y. Obtenido de <https://horizontecubano.law.columbia.edu/content/>
- Perelló, J., (2001). *Desarrollo y promoción de productos turísticos. Texto Docente*. La Habana: CETUR. Universidad de La Habana.
- Pérez, L., González, R., Ortiz, O., & Pérez, R. (2022). Análisis de la producción científica de Agroturismo desde sus inicios hasta la actualidad. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 18(3), 1-9. Obtenido de [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)
- Pérez, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]*. Holguín: Universidad Oscar Lucero Moya.
- Pike, S. (2004). Destination marketing organizations, Elsevier, Oxford. *Tourism Management*, 27(3), 534-535. doi:10.1016/j.tourman.2005.10.002
- Rigol, L. M., Pérez, R., Noda, M., & González, J. (2009). Conceptualización de la demanda turística. *Ciencias Holguín*, XV(1), 1-8. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517987002>
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination. A Sustainable tourism perspective*. UK: CABI Publishing.
- Rodríguez, G., Martínez, C., Alfonso, A., & Campos, L. (2023). Análisis bibliométrico de la producción científica en gestión de destinos turísticos en SCOPUS. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, IX(1), 151 - 170. Obtenido de <https://dilnet.unirioja.es>articulo>
- Rodríguez, G. (2016). *Determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y de los factores influyentes en su estrategia de crecimiento. Trabajo de Diploma*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Rodríguez, R. (2005). *Gestión de Destinos Turísticos. Texto Docente*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
- Rojas, E. (2019). *Estrategia de gestión integrada para el destino turístico regional Villa Clara. [Trabajo de Diploma]*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Russell, R., & Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of tourism research*, 31(3), 556 - 579. doi:10.1016/j.annals.2004.01.008
- Salinas, E. (2002). Ordenación, planificación y gestión de los espacios turísticos: Aspectos teórico-metodológicos. *Turismo y Sustentabilidad. Un acercamiento multidisciplinario por el análisis del movimiento y de las estrategias de planificación territorial*. Universidad degli Studi di Génova. Génova. 263-273.
- Salinas, E., Salinas, E., & Mundet, L. (2019). Tourism in Cuba: Development, Challenges, Perspectives. *Revista Rosa dos Ventos\_Turismo e Hospitalidade*, 11(1), 23-49. doi:10.18226/21789061.v11i1p23
- Sánchez, A., Vargas, E., & Castillo, M. (2017). Origen, concepción y tratamiento del ciclo de vida de los destinos turísticos: una reflexión entorno al modelo

- de Butler. *Compendium*, 20(38). Obtenido de <https://www.redalyc.org/org/articulo.oa?id=88051773005>
- Sánchez, C. (2020). Terminología del turismo y variación conceptual: análisis del nuevo léxico para modalidades turísticas por motivación. *Études romanes de Brno*, 41(2). Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Clubensayos.com: <http://www.clubensayos.com/Temas-Variados/ModalidadesTurísticas-Conceptos-Y-Tipología/3179046.html>
- Santana, A., Díaz, P., & Rodríguez, A. (2011). Renovación de destinos y percepción de la protección ambiental. El caso de Fuerteventura (Islas Canarias, España). *Investigaciones Turísticas*, 1, 1-20. doi:<https://doi.org/10.14198/INTURI2011.1.01>
- Saravia, M., & Muro, M. (2016). Productos turísticos: metodología para su elaboración. *Revista de ciencias sociales*, 8(29), 53-78. Obtenido de <http://www.unq.edu.ar/catalogo/375-revistade-ciencias-sociales-n-29.php>
- SECTUR. 2004. Turismo Alternativo una nueva forma de hacer turismo. Secretaria de Turismo. Mexico, D.F.
- SERNATUR. (2008). *Modelo de Gestión Integral de <destinos Turísticos*. Santiago de Chile: Servicio Nacional de Turismo.
- Serra, A. (2002). *Marketing Turístico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Serrano, B., Díaz, F., Fera, F., & Richards, G. (2021). Estudio bibliométrico sobre turismo creativo en Scopus, tendencias y futuras líneas de investigación. *Biblios*(82). doi:10.5195/biblios.2021.979
- Silva, J., & Almeida, P. (2015). A IdentificaÇão da fase do ciclo de vida de um destino turístico para las escolhas estratégicas: uma proposta de uma ferramenta expedita ASE DO CICLO DE. *Revista de Estudos Económicos y Empresariales*(27), 15 - 41. Obtenido de <https://core.ac.uk>
- Subhadip, R., & Rekha , A. (2022). Physimorphi vs. Typographic logos in destination marketing: Integrating and consumer characteristics. *Tourism Management*, 92. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104544>
- Timothy, D. (2005). *Shopping tourism, retailing and leisure*. Clevedon: Channel View Publications.
- Torres, E. (2005). *Turismo y política turística. Texto de apoyo al módulo honónimo en el Máster Internacional de Turismo*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria .
- Valls, J. (2004). *Gestión de Destinos turísticos sostenibles*. Ediciones Global 2000. Barcelona. España.
- Vásquez, D., Osorio, M., Arrellano, A., & Torres, J. (2013). El turismo desde el pensamiento sistémico. *Investigaciones Turísticas*, 5, 1-28. doi:10.14198/INTURI2013.5.01
- Vega, V., Castro, F., & Romero, A. J. (2020). Impacto de la Covid-19 en el turismo mundial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 207-216.
- Zayas, M. (2018). *Benchmarking del turismo de compras en América Latina. Retos y oportunidades para el destino La Habana*. [Trabajo de Diploma]. La Habana: Universidad de La Habana. Facultad de Turismo.

**ANEXOS**

## ANEXOS

### Anexo 1. Modelo de gestión de la demanda de un destino turístico.



Fuente: (Rigol, Pérez, Noda, & González, 2009)

## Anexo 2. Elementos distintivos de las definiciones de destinos turísticos.

### *Elementos distintivos de las definiciones de destino turístico*

<b>Autores</b>	<b>Geográfica</b>	<b>Demanda (motivaciones y experiencias)</b>	<b>Oferta (servicios/ productos)</b>	<b>Comunidad de acogida</b>	<b>Conglomerado</b>
<i>Leiper (1990)</i>		X	X		
<i>Gunn (1994)</i>		X			
<i>Kotler (1994)</i>	X	X	X		X
<i>Bieger (1997)</i>	X	X	X		
<i>OMT (1998)</i>	X	X	X		
<i>Bigné et al. (2000)</i>	X	X	X		X
<i>Valls (2004)</i>	X	X	X	X	X
<i>Rodríguez Fariñas (2005)</i>	X	X	X	X	X
<i>Manente y Minghetti (2006)</i>	X		X	X	
<i>Pérez Campdesuñer (2006)</i>	X	X	X		X
<i>Machado (2011)</i>		X	X		
<i>Rodríguez (2019)</i>	X		X		

**Fuente:** Elaboración propia.

### Anexo 3. Aciertos del Modelo Ciclo de Vida. Butler (2001)

<i>Elementos claves del modelo del ciclo de vida del destino turístico</i>	<i>Elementos hacia el futuro</i>
<p>Dinamismo o cambio (en la demanda que genera cambios en la oferta y viceversa).</p> <p>Proceso (concebido en forma evolutiva).</p>	<p>Combinar con desarrollo sustentable: ver específicamente los casos de destino con sobre desarrollo o sobre uso.</p> <p>Parece que cuando la tasa de consumo de los destinos turísticos se eleva, el tiempo en la etapa del ciclo disminuye. Muchas veces las mejoras en transportes, reducciones de costos, ahorros en economías de escalas, innovaciones en marketing no logran la disminución de la lealtad a la marca y al lugar. Eso puede ocurrir cuando se enfrentan corrientes de “viajeros” que hacen “la colección”, en lugar de turistas que buscan satisfacción.</p>
<p>Capacidad o límites al crecimiento.</p>	<p>“Puede que no sea posible prevenir el proceso de desarrollo y subsiguiente declinación de los destinos”, pero hay una responsabilidad social en evitar que ocurran desastres.</p>
<p>Factores desencadenantes (tienen particular relevancia en el paso de una etapa a otra, tanto para el desarrollo como para el declive; es necesario descubrirlos para utilizarlos adecuadamente).</p>	<p>Un principio de la teoría del ciclo es que ésta es más evolucionaria que revolucionaria por lo que el control y la responsabilidad son elementos cruciales si se quiere la supervivencia del destino a largo plazo.</p>
<p>Management (dirección – administración): si no interviene adecuadamente, “el cambio y la declinación serán probablemente inevitables”.</p> <p>Visión a largo plazo.</p>	
<p>Componente espacial (debe variar el espacio del destino cuando ocurre su estancamiento – ampliarse, moverse).</p> <p>Universalidad en su aplicación.</p>	

**Anexo 4.** Arribos de visitantes por mercados. Fuente: informe de balance anual delegación territorial del MINTUR en La Habana Año 2019.

NO	MERCADOS	2018	2019	%19/18
1	Cubanos residentes en el exterior	393.021	427.036	108,7
2	Estados Unidos	553.632	401.738	72,6
3	Francia	164.263	144.188	87,8
4	México	149.379	129.273	86,5
5	España	139.364	111.824	80,2
6	Italia	132.356	101.569	76,7
7	Alemania	116.209	86.348	74,3
8	Argentina	78.959	71.632	90,7
9	Reino Unido	89.655	67.773	75,6
10	Chile	46.030	50.976	110,7
11	Colombia	39.274	35.409	90,2
12	Canadá	35.635	28.863	81,0
13	Rusia	39.932	26.626	66,7
14	China	26.083	23.337	89,5
15	Suiza	26.248	18.885	71,9
16	Perú	19.475	18.594	95,5
17	Holanda	24.614	17.895	72,7
18	Brasil	34.022	17.824	52,4
19	Portugal	18.344	16.715	91,1
20	Australia	19.183	14.974	78,1
	<b>RESTO DEL MUNDO</b>	<b>690.196</b>	<b>546.398</b>	<b>79,2</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>2.835.874</b>	<b>2.357.877</b>	<b>83,1</b>



## Anexo 5. Evolución histórica de mercados emisores a Cuba.

*Visitantes al destino Cuba de acuerdo a los principales mercados emisores.*

<b>Mercado Emisor</b>	<b>Año 2015</b>	<b>*Tasa Crec. 15/14</b>	<b>Año 2016</b>	<b>*Tasa Crec. 16/15</b>	<b>Año 2017</b>	<b>*Tasa Crec. 17/16</b>	<b>Año 2018</b>	<b>*Tasa Crec. 18/17</b>	<b>Año 2019</b>	<b>*Tasa Crec. 19/18</b>
Canadá	1300092	110,60	1203430	92,60	1133824	94,20	1109630	97,87	1120077	100,94
Estados Unidos	161233	176,70	281706	174,70	618346	219,50	639365	103,40	498538	77,97
Comunidad Cubana Exterior	390626	108,10	427228	109,40	517561	121,10	600306	116,00	623972	103,90
Alemania	175264	126,00	242003	138,10	243172	100,50	208506	85,74	174956	83,91
Italia	137727	122,90	191378	139,00	227829	119,00	208287	91,10	133436	64,06
Francia	138474	133,80	187022	135,06	209239	111,88	177652	84,90	169394	95,35
Inglaterra	155802	125,70	194618	124,90	168940	86,81	189813	81,40	123745	65,10
España	107368	139,30	153340	142,80	141540	110,20	167969	80,90	146339	87,10
México	105406	127,70	130881	124,20	209239	159,87	171945	82,18	166995	97,12
Rusia	43387	62,70	65386	150,70	227829	161,00	137444	180,30	177977	129,50
Argentina	85172	123,70	94727	111,20	99435	104,97	97358	97,91	95578	98,17
<b>Total</b>	<b>2800551</b>	<b>116,50</b>	<b>3171719</b>	<b>113,30</b>	<b>3796954</b>	<b>119,71</b>	<b>3708275</b>	<b>97,66</b>	<b>3431007</b>	<b>92,52</b>
<b>Total mercados</b>	<b>3540175</b>	<b>117,50</b>	<b>4009169</b>	<b>113,20</b>	<b>4653559</b>	<b>116,10</b>	<b>4711910</b>	<b>101,10</b>	<b>4275558</b>	<b>90,70</b>
<b>% mercados con relación al total</b>	<b>79,11</b>		<b>79,11</b>		<b>81,59</b>		<b>78,70</b>		<b>80,25</b>	

Fuente: (Ayala & Hernández, 2021)

## **Anexo 6.** Caracterización turística de los mercados emisores.

### **El mercado emisor ruso.**

De acuerdo con Tristán (2013), la Federación Rusa es un país transcontinental al ubicarse en el continente europeo y asiático y su extensión territorial es de 17,098.2 mil km<sup>2</sup>. Es el país más extenso del mundo y posee fronteras terrestres con 16 países.

La población de Rusia, al 1ero de enero de 2012, fue de 143.1 millones de habitantes; de los cuales un 74% era población urbana y un 26% rural. Étnicamente el 79.8% son rusos, seguidos por los tártaros (3.8%), los ucranianos (2%), los chuvasios (1.1%) y otros (12.1%). La composición por género es de un 46.2% hombres y 53.8% mujeres. Es una población de edad media, ya que un 15.2% tiene menos de 15 años, un 72% entre 15 y 64 años y el 12.7% tiene más de 64 años.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, en el 2012 Rusia fue la sexta economía a nivel mundial, con un PIB expresado en paridad del poder adquisitivo de 2.5 billones de dólares. En este mismo año, el ingreso anual disponible per cápita fue de 254,988 RUB, aproximadamente 8,207.9 USD. Según los grupos etarios, la población de 30 a 34 años es la que reporta el mayor nivel de ingreso bruto promedio, 13,959 USD y es dicho segmento de la población el que lidera el ranking de los que más ganan y le sigue muy de cerca el grupo entre 35 y 39 con un ingreso de 13,891 USD.

Ahora bien, si se dividiera a la población rusa mayor de 15 años por clases social, de acuerdo con su nivel de ingreso, las clases inferiores (D y E) representan poco más de las dos terceras partes de dicha población. En otras palabras 7 de cada 10 habitantes pertenecen a las dos clases con menores ingresos; este

segmento de personas constituye una demanda importante de productos y servicios a precios bajos. En contraposición a lo anterior, Rusia posee una clase alta que representa el 8% de la población mayor de 15 años, aproximadamente 9.4 millones de personas. La participación de esta clase es relativamente pequeña, pero es la que alberga a la población multimillonaria del país, según el periódico *TheMoscow Times*, Rusia es el segundo país de acuerdo con la cantidad de multimillonarios que viven en él, después de Estados Unidos, y son en gran medida los consumidores que impulsan el creciente mercado ruso de bienes y servicios de lujo (Tristán, 2013).

Según la Agencia Valenciana del Turismo (2016), Rusia fue el emisor que más creció en Europa en el período de 2005-2013, llegando a duplicar su volumen para alcanzar los 18.3 millones de turistas internacionales en 2013. En los 9 primeros meses de 2015 esta cifra llegó a los 10 millones de turistas, 31% menos que en el mismo periodo de 2014, lo que significa que hubo un descenso en sus viajes internacionales, que estuvo provocado por diversos factores que llevaron a la economía rusa a una fase de recesión desde finales de 2014: sanciones internacionales, inflación, devaluación del rublo, bajos precios de los hidrocarburos y disminución de ingresos por exportaciones debido a la ralentización de la economía china.

Los principales destinos del turismo ruso son: Turquía (3.2 millones de turistas rusos en 2014, 6% más que en 2013), Egipto (2.5 millones,+34%), Grecia (1 millón, -14%), España (0.98 millones, -10%) y Tailandia (0.93 millones, 10%). El turista ruso se caracteriza por su elevado gasto en el destino que visita y tiene como principal motivación el sol y playa (para el 55% de los que viajan al extranjero) y elige hoteles de categoría superior en los que realiza una estancia

de 8 a 15 días. El 15% se decanta por los destinos urbanos y el 10% por circuitos. En verano elige destinos mediterráneos con componente cultural urbano y con posibilidad de realizar compras y en invierno destinos de nieve. Organiza sus vacaciones mediante agencia de viajes donde adquiere paquete turístico y tramita el visado. La tendencia es hacia una mayor organización independiente, gracias a una mayor flexibilización en la concesión de visados (Agencia Valenciana del Turismo, 2016).

Medina & Marrero (2011) puntualizan las principales tendencias del comportamiento del turista ruso que realiza viajes de larga distancia:

Sus destinos preferidos son los que pueden ofrecerle el disfrute del sol y la playa, además de la naturaleza, la cultura y la historia de la región visitada. Buscan cambiar totalmente de ambiente.

Se interesan por atractivos turísticos exóticos.

Tienen una prolongada estancia en el destino visitado (más de 10 días).

Un alto porcentaje de los rusos prefieren viajar a través de un turoperador.

Viajan desde muchas regiones, siendo Moscú y San Petersburgo las principales ciudades emisoras de turistas.

En nivel de gastos en el destino se corresponde con su estatus económico, siendo casi siempre superior al de la mayoría de los otros mercados.

Generalmente buscan productos caros y de calidad.

Son grandes consumidores de excursiones y servicios complementarios en el destino.

Se alojan en hoteles 5 y 4 estrellas.

Son clientes que dan alto valor a la comunicación en su idioma.

No le agrada integrarse con los demás clientes del hotel. Forman sus propios grupos.

### **Comportamiento del consumidor ruso**

El Portal Santander Trade (2018) resumió el perfil del consumidor ruso de la siguiente manera:

La edad promedio en Rusia es de 39.6 años. Los rusos ahorran poco debido a la poca confianza que tienen en el sistema bancario y a menudo gastan más del 80% de su ingreso. En Rusia, comprar es algo que suele hacerse para los familiares, por lo que más de la mitad (53%) de los consumidores suelen hacer compras para toda la familia (comparado con 45% a nivel global) y, una tercera parte (32%) compran para sí mismos.

Alrededor del 73% de la población vive en las ciudades, siendo el grupo con mayor poder adquisitivo (85%). La clase media emergente llega a los 25 millones de habitantes y genera el 80% de la demanda del país. El consumidor ruso valora el estilo de vida occidental, suele ser educado y aprecia los gustos sofisticados. La publicidad televisiva y en redes sociales son métodos especialmente efectivos.

Los consumidores rusos han sufrido la recesión, al igual que una caída de los ingresos y aumentos de los precios, lo que afecta especialmente el presupuesto de los hogares y el gasto en consumo. En particular, ha aumentado el precio de los alimentos, por lo cual los consumidores compran menos y buscan cada vez más las ofertas. La compra en línea ha crecido, en especial las compras en el extranjero, que ofrecen precios más convenientes y mayor variedad de productos.

El consumidor ruso suele comprar productos de forma impulsiva. Asimismo, las personas con ingresos modestos dan mucha importancia a las marcas y a la calidad del producto, así como a su vida útil. El precio suele ser secundario, pero los rusos se sienten atraídos por las ofertas. Según una encuesta realizada, más de tres cuartas partes de los rusos señalaron un interés por probar nuevos productos. El 38% indicó que se da cuenta de los productos nuevos cuando se colocan en los estantes, lo cual es superior al promedio global de 29%. Sin embargo, también es importante notar que los consumidores rusos son muy leales a sus marcas. De igual manera, dicha encuesta permitió conocer que los rusos sólo compran para necesidades de corto plazo; 25% de las compras de consumidores satisficieron una necesidad inmediata.

En los últimos años, el consumo ha caído 7.1% debido a la crisis financiera. Recientemente, ha habido señales de recuperación, pero el gasto de los consumidores sigue estando por debajo de los niveles anteriores a la crisis. Los consumidores rusos se han acomodado a esta nueva realidad económica. Se han vuelto más selectivos y exigentes en sus compras. El 57% suele visitar diferentes tiendas buscando las mejores ofertas, aunque siguen comprando sus marcas preferidas, solo un 17% ha hecho un cambio por opciones más baratas. Los negocios tradicionales (tiendas de marcas, mayoristas, distribuidores, comercializadores directos...) siguen y seguirán siendo en los próximos años, un componente importante del mercado de distribución de Rusia. La venta moderna (hipermercados, tiendas de departamentos, tiendas de descuento, tiendas cash-and-carry, en línea, venta directa...) constituye 68% del mercado de alimentación. El formato de descuentos ligeros, que ya controla el 22% de la

venta moderna, es el formato más provechoso y que crece más rápido (ExportInterprises S.A., 2018).

### **El mercado ruso en Cuba**

Es conocido por todos que el principal mercado emisor de turistas a Cuba es el canadiense, que en los meses de invierno y primavera viajan a la Mayor de las Antillas para refugiarse del frío de su país en un paraíso tropical y disfrutar del sol y la playa. Sin embargo, en los últimos años, ha ido incrementando poco a poco el número de visitantes rusos que llegan a la isla. Obsérvese la table que se muestra a continuación:

<b>Mercados</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Rusia</b>	43,387	65,386	137,000	189,813
<b>Total todos los mercados</b>	3,524,779	4,035,577	4,689,902	4,732,280
<b>Cuota de participación*</b>	<b>1.23</b>	<b>1.62</b>	<b>2.26</b>	<b>2.90</b>

\*Porcentaje que representa el total de visitantes rusos con respecto al total de visitantes del resto de los mercados.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONEI (2019)

En la tabla anterior se puede observar el crecimiento sostenido que ha presentado el mercado ruso en los últimos 4 años, siendo el número de visitantes de este país de 189,813 al cierre del año 2018, habiéndose incrementado en 83,867 turistas con respecto al 2017.

Específicamente en el caso de La Habana, al cierre del año 2018, según datos ofrecidos por el Ministerio de Turismo (MINTUR), el número de visitantes provenientes de Rusia era de 52,218 y ya en el primer trimestre del año en curso la cifra había llegado a los 14,147 turistas procedentes de este país.

### **El mercado emisor chino**

**China como mercado emisor.**

En 1995 se abrió una nueva fase en la historia del turismo emisor chino con la introducción del sistema de Destinos Aprobados ADS (Approved Destination Status en sus siglas en inglés), complementado en 1997 con una ordenanza provisional para la regulación de viajes al exterior. Con ello, por primera vez se reconocía legalmente la existencia de viajes privados al exterior fuera de la órbita gubernamental.

El sistema ADS se basa en un acuerdo bilateral entre China y un destino extranjero, mediante el cual ambos países permiten a los ciudadanos chinos visitar el destino en calidad de grupos turísticos. Los acuerdos ADS únicamente facilitan la obtención de visados turísticos en caso de tratarse de viajes en grupos. Para la obtención de visados individuales, los ciudadanos chinos deben atenerse a las condiciones fijadas por cada país en particular.

Habitualmente aquellos destinos sin acuerdos ADS suelen suponer para los ciudadanos chinos una mayor dificultad en la tramitación de visados (ya sean turísticos, de negocios, de estudios o de visita a familiares) en forma de un mayor coste económico o de unos trámites más dilatados y no siempre con garantía de concesión.

Algunos territorios como Hong Kong o Macao cuentan desde 2003, en paralelo a los acuerdos ADS, con el sistema IVS (Individual Visit Scheme) que facilita enormemente a los ciudadanos de las 49 principales ciudades chinas la solicitud de visados individuales para éstos destinos. Con ello, los ciudadanos chinos pueden hoy en día visitar casi cualquier lugar del mundo, sentando las bases para un espectacular desarrollo en los próximos años (Capote, 2016).

Actualmente China se ha convertido en la mayor fuente de turistas en el mundo. Con el aumento de la renta per cápita y las menores restricciones de visado,



mejores tasas de cambio y más conexiones de vuelos, el potencial del mercado emisor chino es imparable, manteniendo un crecimiento sostenido por años.

De enero a septiembre del año 2018, un total de 123 millones de turistas chinos salieron de su país para disfrutar de sus vacaciones, un 14% más que el año anterior y para el cierre del año se esperaba llegar a los 160 millones, según las previsiones de CONTRI. Pero su potencial de crecimiento es todavía muy grande. Sólo el 10% de los ciudadanos de este país posee pasaporte, un porcentaje que irá en aumento, ya que se calcula que en 2030 habrá 250 millones de turistas chinos, según señala el estudio (Hosteltur, 2018).

El informe “Tendencias en los viajes personalizados de los turistas chinos en Europa”, presentado por el profesor Wolfgang Georg Arit, del instituto para la investigación y servicios de consultoría para dicho mercado CONTRI (China Outbound Tourism Research Institute) sostiene que en los últimos años se han producido importantes cambios en China, que han despertado el interés de sus habitantes por cruzar la frontera. Por un lado, muchos chinos están estudiando fuera, en países como Estados Unidos, Australia y el Reino Unido, entre otros, una circunstancia que contribuye a incrementar su interés por conocer otros enclaves, al tiempo que mueve a amigos y familiares a visitarles en las ciudades donde estudian. (Hosteltur(a), 2018).

En el año 2017 China seguía al frente del mercado emisor a escala mundial en lo que respecta a gasto turístico (Anexo no.3). Aunque en el primer semestre del año 2018, mostró una pequeña disminución del gasto como consecuencia de un yuan más débil. (OMT(a), 2018)

Desde el año 2010 hasta la fecha este gasto realizado por los turistas chinos por conceptos de turismo ha ido en constante aumento.

Todos estos datos evidencian la fortaleza del gigante asiático en cuanto a turismo se trata, así como la importancia que se le debe prestar a su mercado emisor. Razón que ha llevado a la gran mayoría de los destinos importantes del mundo, principalmente a los destinos compras, a trazar estrategias que le permitan conquistar este significativo mercado.

### **Comportamiento del mercado emisor chino.**

Los informes revelan que el turista chino no es fácil de satisfacer. Después de viajar 15.000 kilómetros y emplear una jornada entera para conocer un país remoto, cuando llega a destino espera un paquete de servicios que le permita hacer la mayor cantidad de cosas posible, preferiblemente con visitas culturales y tiempo para hacer compras de por medio, y con una peculiaridad añadida: cuando llegan al hotel, el 95% esperan que se les atienda según el estándar propio de su país (Cocirla, Matínez, & Mejía, 2014).

Según Capote (2016), el turista chino tiene el siguiente comportamiento:

- Más del 30% del gasto turístico chino se destina a las compras. El comprar souvenirs para familiares y amigos es un reflejo de la orientación socialcolectiva de la sociedad china, la cual está construida alrededor de redes de amigos y familiares.
- Dar regalos después de estar fuera es una forma de responder al grupo que espera en casa y también es una medida para establecer al individuo como alguien más sofisticado y conecedor, tan solo por el hecho de haber viajado fuera.
- El turista chino es famoso por sus compras de artículos de lujo, principalmente en tiendas libres de impuestos.

- Cerca de la mitad viaja en grupos organizados, aunque cada vez más gente opta ir por libre, especialmente los jóvenes. Además esperan tener ciertos servicios que suelen disponer en su país.
- Entre sus demandas se incluyen disponer de centros comerciales abiertos las 24h, karaokes, centros de salud y masajes, "auténticos" restaurantes chinos, posibilidad de prepararse té en el hotel o tener periódicos/medios en su idioma.
- Un estudio de la consultora internacional ACNielsen de 2009, precisa que antes de salir de viaje los potenciales turistas chinos recurren a las siguientes fuentes de información: internet (61%), foros de discusión turística en internet (48%), agentes de viajes (41%), introducción o recomendación de otros viajeros (38%).
- Muchos viajeros no quedan satisfechos por la falta de información y atención en su idioma y los servicios disponibles están poco adaptados al gusto chino.
- Elige su destino en base a poder descubrir sitios nuevos que no pueden ver en su país, por lo que lugares históricos y la oferta cultural de Europa, y paisajes naturales de América o Australia pueden ser interesantes incentivos.
- Entre las motivaciones del turista chino, según un estudio de GBTA.org la alrededor de un 50% lo hacía por el interés de visitar lugares y monumentos, mientras que un 33% por motivos de ocio y el resto por otros motivos como negocios o intercambio cultural.
- Hacer fotos es una actividad particular para la colección de imágenes y el aumento del estatus.
- En las comunidades de chinos en el extranjero se observa un comportamiento que tiene como objetivo el reafirmar la superioridad cultural.

Expectativas y exigencias de los turistas chinos.

A decir de Cocirla, Martínez & Mejías (2014), las actividades más valoradas por este mercado están relacionadas al ocio, la salud, la gastronomía, así como arquitectura y compras de lujo.

- Shopping: El 82% de los chinos consideran el “shopping” objetivo y parte vital del viaje. Valorando que los establecimientos visitados permitan pagar con UnionPay (Organización bancaria china), ya que muchos chinos no disponen de tarjeta de crédito.
- Tener la bandera china en hoteles. Para el turista es un símbolo de bienvenida muy apreciado.
- Desayunos calientes, como por ejemplo sopas, fideos, etc. Ya que aunque el turista chino siente curiosidad por probar cosas nuevas, rápidamente extrañan la comida china.
- Turismo de golf: El golf se está convirtiendo en un deporte con muchos adeptos en China, pero no todas las ciudades disponen de las infraestructuras y las condiciones para practicarlo. Ofrecer esta actividad puede darle un toque dinámico y deportivo al programa.
- Recuerdos materiales: Para los chinos, volver a casa después de un viaje y no tener nada material para mostrar a familiares y amigos donde estuvieron, es como no haber estado.

### **Perfil del turista chino.**

Los autores Qin & Giménez (2017) citando datos de las compañías Ipsos e IResearch realizan la siguiente descripción del perfil del turista chino:

- Los turistas chinos que viajaron al extranjero en 2014, un 56,21% de los turistas tenían una edad media de 30 años; un 26,41 %, entorno a los 40 años, y sólo un 6,11% superaba los 50 años.
- La estructura del turismo familiar – miembros de una misma familia que viajan juntos – presenta los siguientes datos: un 59,25%, está formada por matrimonios con hijos menores de edad y sólo una cifra muy menor, 5,39%, se trata de matrimonios con hijos mayores de edad. Es evidente que los hijos mayores de edad pasaran a engrosar seguramente los 20,06% de turistas solteros, y un destacado 15,3% se trata de matrimonios sin hijos.
- La gran mayoría de los turistas (un 86,12%) fueron estimulados por visitar ciudades y conocer su patrimonio cultural. Otra gran mayoría, el 74,67%, manifestaron que buscaban relajarse y disfrutar los recursos turísticos. Una cifra importante, el 43,94 %, muy significativa de los gustos de los turistas chinos, es la posibilidad de realizar compras, buscando los productos que no disponen en su país. Sólo unas cifras muy menores, como el 6,75%, tiene como motivo poder visitar a amigos o familiares que están en el extranjero y, un 6,15%, realizaron el viaje en busca de un trabajo en un país diferente.
- En cuanto a la forma de gestionar sus viajes, un 34,35% de los turistas chinos prefirió viajar de forma individual con la ayuda de la agencia de viajes únicamente para reservar hoteles y transporte; a un 28,67% de ellos le gusta participar en algún tour de agencias de viajes; a otro 21.10% le gusta viajar con agencias de viajes, pero con un programa más libre. También hay que tener en cuenta que a un 13,96% le gusta viajar totalmente libre, sin agencias, y un 1,93% prefiere que la agencia planee un programa privado en exclusiva sólo para ellos.

- En cuanto al período de viaje más de la mitad, 52,4%, eligió salir durante las vacaciones laborales, un 25,2%, eligió la mencionada “Semana de Oro” (primeros siete días del Año Nuevo Chino). De forma muy minoritaria, con un 10,8%, decidieron salir al extranjero durante los puentes (de uno a cinco días, motivados por distintas fiestas tradicionales de China) y sólo un 6,0% y un 3,5% de los turistas viajaron al extranjero durante su luna de miel o aprovechando un fin de semana.
- En cuanto a la duración de los viajes de estos turistas al extranjero; casi la mitad con un 46,7%, suele destinar a su viaje un periodo que fluctúa entre los 7 y 10 días. En menor grado, un 29,6% de los turistas eligieron viajar de 4 a 6 días, y solo un 23,7% de los turistas prefirieron invertir en viajar más de 10 días.
- En cuanto a la preferencia de destinos, se conoce que, la principal zona de destino de los viajes al extranjero se sitúan en el Sudeste Asiático: Corea del Sur y Japón son los destinos más deseables (un 28,4% y un 28,2%), lo que supone más de la mitad del volumen de viajeros en destino. El segundo lugar preferido es Europa (15%), seguido por el triángulo Hong Kong, Macao y Taiwán (11,5%) que alcanza cifras similares. Los destinos en la tercera posición son Australia y el continente americano (un 7,8% y 4,6%), este último con una cifra bastante menor. El continente menos deseado es África, que sólo registra un 1,6% de los turistas chinos.

Los autores Qin & Giménez (2017) concluyen en su investigación que : el perfil del turista chino predominante es de una persona entre 30 y 40 años, formando una familia con hijos menores, que les interesa visitar las ciudades y conocer su rico patrimonio cultural, ajeno al turismo de sol y playa, que viaja cuando tiene vacaciones laborales o en la Semana de Oro, que realiza viajes cortos (entre 7

y 10 días), pero que hace unos cuantos viajes al año, que cuando busca la información turística tiene muy en cuenta los comentarios realizados que constan en las propias webs de las agencias o por la información suministrada por sus familiares y compañeros, que prefiere planificar su viaje de forma individual pero con la ayuda de una agencia de viajes para contratar hoteles y transportes, aunque también seleccione tours turísticos, que prefiere los países del Sudeste Asiático, aunque Europa es un destino preferido muy por encima a el continente americano, que les gustan los paisajes exóticos como islas, y que visitan algunos grandes museos, aunque no son de las visitas preferidas porque no logran entender bien sus contenidos.

En general, a los turistas chinos que han viajado al extranjero les gustaría que hubiese más información en su idioma, que en los restaurantes las cartas tuviesen información en chino preferiblemente, o en inglés como sustituto, igualmente en los servicios de los hoteles, y que el personal del servicio conociese el idioma mandarín o, por lo menos, el inglés. Otros inconvenientes encontrados por los turistas chinos, que les ha creado malestar, es la imposibilidad de pagar en su tarjeta de crédito (UnionPay), la ausencia de Wifi gratuita o la seguridad pública.

La autora enfatiza en la necesidad e importancia de conocer a detalle este turista chino, y destaca que aunque la información aportada sobre su perfil es bastante actualizada, en los últimos años se han notado ciertos cambios.

Según el sitio web Hosteltur, el perfil del viajero chino se ha rejuvenecido. Frente a un predominio de turistas más maduros, los millenials se han convertido en el grupo más numeroso. Suponen ya el 56% de los viajeros, según datos de Global Blue, empresa que gestiona las devoluciones del IVA por tax free. Se trata de un

turista que domina idiomas y la tecnología, que empiezan a rechazar los tradicionales viajes en grupo que han distinguido a este tipo de viajero, además optan por salir de manera individual o en grupos muy reducidos. Dicha tendencia se aprecia más en sus salidas a los países limítrofes al suyo, mientras que sigue predominando el grupo en desplazamientos de larga distancia. En lo que se notarán también los nuevos hábitos de consumo es en que probablemente gastarán lo mismo, pero más en experiencias y menos en compras (Hosteltur, 2017).

### **El turismo emisor chino y Cuba.**

China constituye uno de los mercados emisores fundamentales en el futuro inmediato, y Cuba, como parte de los países caribeños, tiene ya puesta su mira en los viajeros de ese gigante asiático para 2019.

Si bien Canadá continúa de puntero en la emisión de vacacionistas, seguida por Francia, Alemania, España, Reino Unido e Italia, la industria de viajes en la mayor de las Antillas aspira en el año venidero a sumar cifras que vayan aumentando poco a poco el porcentaje de mercados no tradicionales como es el caso de China.

El desarrollo del turismo chino en Cuba comenzó cuando en 2003 el país obtuvo la aprobación de destino ADS de mano del gobierno chino. El primer fórum Cuba-China fue sostenido en La Habana en el 2013 por un equipo de guías turísticos hablantes del idioma mandarín debido al ascenso de la conectividad aérea del gigante asiático con el país. Además, en 2013 también fueron autorizadas las operaciones con las tarjetas UnionPay en los bancos y cajeros del país.

En 2017 arribaron a Cuba 43 322 viajeros chinos y 49 781 en el año 2018, lo cual denota un gradual ascenso en las llegadas provenientes de este mercado



(ONEI, 2019). En el actual año según datos aportados por el Registro de Base de Datos del MINTUR hasta el 12 de mayo habían llegado al destino La Habana 12 626 de estos turistas.

Para seguir conquistando a este mercado, el MINTUR sigue como estrategia la aplicación de una política que incluye especializar la atención a ese segmento, con un mayor conocimiento de sus gustos, idiosincrasia e idioma. Conjuntamente, continua potenciando la publicidad sobre la Isla como destino turístico, con sus productos, servicios y muchos atractivos no solo en el segmento de sol y playa, sino también en cultura, ciudades patrimoniales, el turismo especializado de salud y una planta hotelera que crece de manera continuada, además de una alta seguridad para los visitantes.

La creciente conectividad aérea y el multidespino resultan cuestiones muy favorables para que países caribeños compartan el turismo chino, tal es la progresiva incursión de las aerolíneas de China en la región, con el establecimiento de nuevas rutas hacia México, Cuba, Panamá y República Dominicana.

Cuba, dentro de la región de América Latina y el Caribe, constituye un destino atractivo para los chinos por su historia, su cultura y la histórica relación de amistad que une a ambos pueblos.

## Anexo 7. Ingresos por entidades turísticas 2015-2019.

### Principales indicadores de ingresos entidades turísticas 2015-2019

Concepto en Millones de pesos convertibles	2015	% 15/14	2016	2017	2018	% 18/17	2019	% 19/18	% *CMA 15/19
Ingresos entidades turísticas	1940,2	110,7	ND	2296,9	2191,9	95,4	2184,6	99,7	3
Alojamiento	558,7	106,5	ND	698,9	622,8	89,1	571,1	91,7	0,5
Comercio minorista	185	109,3	ND	246,2	272,2	110,6	274,3	100,8	10
Gastronomía	755,7	110,5	ND	891,9	857,4	96,3	897,8	104,7	4,3
Transporte automotor	345,6	122,9	ND	279,5	186,8	66,8	177,3	94,9	-15
Recreación	19,2	112,7	ND	35	39,3	112,3	38,5	97,9	19
Otros	66,9	97,2	ND	145,3	213,3	146,8	225,6	105,8	35

Nota. \*CMA: Crecimiento medio anual. ND: no disponible. Fuente: ONEI (2015, 2018, 2019b).

Fuente: (Ayala & Hernández, 2021)

**Anexo 8.** Acciones para la introducción de la modalidad de turismo de compras en La Habana. (Cifre Y. , 2017)

Las siguientes propuestas de acciones poseen el propósito, de tratar de contrarrestar las brechas existentes entre el diagnóstico de la situación actual del comercio de bienes minoristas en La Habana y los factores críticos de éxito identificados por los expertos:

- Diseñar una política de merchandising que se ajuste a las particularidades de cada una de las empresas de comercio minorista en divisas en La Habana.
- Ofrecer cursos de capacitación del personal acerca del empleo de técnicas de merchandising.
- Realizar mayor cantidad de contratos de administración con marcas comerciales internacionales.
- Emplear la mayor cantidad de recursos en la comercialización de artesanías, souvenirs, ron, tabaco, cigarros y música cubana pues constituyen los productos de mayor demanda internacional.
- Desarrollar campañas publicitarias donde se promocionen las características, la calidad y la autenticidad de productos como el café y las guayaberas.
- Concertar con escuelas de idiomas el desarrollo de cursos para adquirir los conocimientos técnicos de la actividad de ventas en una lengua extranjera.
- Aumento del control por parte de los directivos de las empresas de comercio minorista en divisas en La Habana con el objetivo de lograr el

uso correcto del uniforme y la adecuada presencia personal de toda la fuerza de trabajo de estos establecimientos comerciales.

- Ofrecer a los directivos conferencias en las que se les informe sobre las características del Turismo de Compras y las principales líneas de trabajo en la ciudad para lograr su desarrollo.
- Debatir en congresos relacionados con el comercio, que se desarrollen en la ciudad, las experiencias prácticas positivas de cada una de las empresas que desarrollan el comercio minorista en divisa en la capital. De esta manera se adoptarán, según la disponibilidad de recursos de cada una de las empresas, las mejores prácticas del sector para mejorar su gestión global.

Posteriormente a la reducción de estas brechas se pudieran realizar otras acciones para desarrollar un Turismo de Compras en la ciudad como pueden ser:

- La creación de un equipo que aglutine a especialistas de todos los organismos y entidades directivas para el estudio de la evolución que experimentará el fenómeno del comercio minorista en divisas en La Habana durante los próximos meses.
- La creación de paquetes de viajes que incluyan la realización de compras en La Habana
- Diseños de tour de compras de diferentes mercancías por toda la ciudad.
- Promocionar a través de internet ofertas de paquetes de viajes de compras en La Habana, en los cuales el precio de adquisición de las mercancías sea inferior que los precios habituales.

- Diseñar city tour de compras, donde se incluyan ofertas estatales y privadas, para ofertar a visitantes que estén realizando crucerismo en la ciudad.
- Diseñar circuitos de compras de tabacos y ron que incluya la visita a los lugares donde se producen y la adquisición de estos productos a precios más bajos.
- Realizar promociones de oportunidades de compras en mercados específicos o emergentes.

**Anexo 9.** Planillas de inventario de los atractivos del destino La Habana.

**Planilla de Inventario. Feria de Artesanía de los Almacenes de San José**

Ficha Técnica			
Ficha No.1		Nombre: Feria de Artesanía de los Almacenes de San José	
Categoría	Tipología		Ubicación
Folklore	Artesanía y Arte Popular	Provincia	La Habana
		Municipio	Habana Vieja
		Dirección Específica	Avenida del Puerto
Acceso al Recurso		Descripción del Recurso	
Terrestre		A pie	Es un antiguo galpón que reúne a muchos artesanos. Se puede comprar artesanías en cuero, perlas, corales, etc. Hay pinturas y esculturas de madera de artistas cubanos.
		A caballo	
	x	Automóvil Particular	
	x	Bus Público	
	x	Bus Turístico	
		Ferrocarril	
	x	Taxi	
Otro			
Uso Actual	Uso Potencial	Estado de conservación	
Feria de artesanos ubicada en unos grandes almacenes	Turismo de Compras	Mediogrado de conservación	

**Planilla de Inventario. Museo del Ron Havana Club**

Ficha Técnica			
Ficha No.2		Nombre: Museo del Ron Havana Club	
Categoría	Tipología		Ubicación
Museos y manifestaciones culturales e históricas	Museos	Provincia	La Habana
		Municipio	Habana Vieja
		Dirección Específica	Avenida del Puerto, E/ Churruga y Sol N° 262
Acceso al Recurso		Descripción del Recurso	
Terrestre	x	A pie	El Museo del Ron Havana Club es la memoria de la marca en el centro histórico de La Habana Vieja. Ofrece a los visitantes de todo el mundo una visión de la historia y del estatus del Ron cubano. De igual forma, brinda la posibilidad de hacer maridaje a los visitantes.
		A caballo	
	x	Automóvil Particular	
	x	Bus Público	
	x	Bus Turístico	
		Ferrocarril	
	x	Taxi	

	Otro		
Uso Actual		UsoPotencial	Estado de conservación
Museo y tienda		Turismo de Compras	Alto grado de conservación

### Planilla de Inventario. Palacio de la Artesanía

Ficha Técnica				
Ficha No.3		Nombre: Palacio de la Artesanía		
Categoría	Tipología		Ubicación	
Folklore	Artesanía y Arte Popular		Provincia	La Habana
			Municipio	Habana Vieja
			DirecciónEspecífica	Calle Cuba E/ Cuarteles N° 64
Acceso al Recurso		Descripción del Recurso		
Terrestre	x	A pie	Antiguo palacio barroco del año 1780, construido por la acaudalada familia Pedroso que se dedicaba al comercio. Hoy en día es una tienda mayoritariamente de souvenirs artesanales representativos de la cultura cubana.	
		A caballo		
	x	Automóvil Particular		
	x	Bus Público		
	x	Bus Turístico		
		Ferrocarril		
	x	Taxi		
	Otro			
Uso Actual		UsoPotencial	Estado de conservación	
Tienda de souvenirs artesnales		Turismo de Compras	Alto grado de conservación	

### Planilla de Inventario. Tiendas del Hotel Manzana Kempinski

Ficha Técnica				
Ficha No.4		Nombre: Hotel ManzanaKempinski		
Categoría	Tipología		Ubicación	
Museos y manifestaciones culturales e históricas	Arquitectura, realizacionesurbanas y obras de ingeniería		Provincia	La Habana
			Municipio	Habana Vieja
			DirecciónEspecífica	Calle San Rafael E/ Monserrate y Agramonte
Acceso al Recurso		Descripción del Recurso		
Terrestre	x	A pie	Este hotel destaca por su belleza arquitectónica en el centro histórico de La Habana Vieja. Cuenta con una red de tiendas en la planta baja donde varias	
		A caballo		
	x	Automóvil Particular		
	x	Bus Público		

	x	Bus Turístico	marcas internacionales de moda tienen su representación.
		Ferrocarril	
	x	Taxi	
	Otro		
Uso Actual		UsoPotencial	Estado de conservación
Hotel de lujo		Turismo de Compras	Alto grado de conservación

### Planilla de Inventario. TiendaClandestina

Ficha Técnica			
Ficha No.5		Nombre: TiendaClandestina	
Categoría	Tipología		Ubicación
Folklore	Artesanía y Arte Popular	Provincia	La Habana
		Municipio	Habana Vieja
		DirecciónEspecífica	Nº 403 Villegas
Acceso al Recurso		Descripción del Recurso	
Terrestre	x	A pie	Tienda de camisetas, bolsas de tela, y pósteres hechos por la marca del mismo nombre de artistas de La Habana.
		A caballo	
	x	Automóvil Particular	
	x	Bus Público	
	x	Bus Turístico	
		Ferrocarril	
	x	Taxi	
	Otro		
Uso Actual		UsoPotencial	Estado de conservación
Tienda de ropa de la marca Clandestina		Turismo de Compras	Alto grado de conservación

### Planilla de Inventario. Ferias de Artesanía en la Calle Obispo

Ficha Técnica			
Ficha No.6		Nombre: Ferias de Artesanía en la Calle Obispo	
Categoría	Tipología		Ubicación
Folklore	Artesanía y Arte Popular	Provincia	La Habana
		Municipio	Habana Vieja
		DirecciónEspecífica	Calle Obispo
Acceso al Recurso		Descripción del Recurso	
Terrestre	x	A pie	La Calle Obispo es muy popular en el centro histórico de la capital. Cuenta con ferias de
		A caballo	



	Automóvil Particular	artesanos, ideal para los amantes de los souvenirs representativos de la cultura cubana.
	Bus Público	
	Bus Turístico	
	Ferrocarril	
	Taxi	
Otro		
Uso Actual	UsoPotencial	Estado de conservación
Calle de TránsitoPeatonal	Turismo de Compras	Alto grado de conservación

### Planilla de Inventario. Tienda del Perfume Habana 1791

Ficha Técnica			
Ficha No.7	Nombre: Tienda del Perfume Habana 1791		
Categoría	Tipología	Ubicación	
Folklore	Artesanía y Arte Popular	Provincia	La Habana
		Municipio	Habana Vieja
		DirecciónEspecífica	CalleMercaderes N° 156
Acceso al Recurso		Descripción del Recurso	
Terrestre	x	A pie	La tienda se especializa en fragancias aromáticas pero también oferta disímiles piezas de orfebrería como aros, anillos, crucifijos, pendientes, además de diversas artesanías.
		A caballo	
	x	Automóvil Particular	
	x	Bus Público	
		Bus Turístico	
		Ferrocarril	
	x	Taxi	
Otro			
Uso Actual	UsoPotencial	Estado de conservación	
Tienda de Perfumes	Turismo de Compras	Alto grado de conservación	

### Planilla de Inventario. Tienda del Hotel Conde de Villanueva

Ficha Técnica			
Ficha No.8	Nombre: Hotel Conde de Villanueva		
Categoría	Tipología	Ubicación	
Museos y manifestaciones culturales e históricas	Arquitectura, realizacionesurbanas y obras de ingeniería	Provincia	La Habana
		Municipio	Habana Vieja
		DirecciónEspecífica	Calle Mercaderes N° 202 Esquina Lamparilla
Acceso al Recurso		Descripción del Recurso	
Terrestre	x	A pie	

		A caballo	El Hotel Conde de Villanueva dispone de sobriedad e intimismo, los cuales resaltan el ambiente agradable del hotel, en la que fuera mansión de Claudio Martínez Pinillos, Conde de Villanueva, célebre personalidad del siglo XIX de gran influencia. Entre sus servicios se encuentran el maridaje del ron, y la Casa del Habano donde se pueden adquirir ejemplares únicos de tabacos.
	x	Automóvil Particular	
	x	Bus Público	
		Bus Turístico	
		Ferrocarril	
	x	Taxi	
	Otro		
Uso Actual		UsoPotencial	Estado de conservación
Hotel 3*		Turismo de Compras	Alto grado de conservación

### Planilla de Inventario. Fábrica-Museo de TabacosPartagás

Ficha Técnica			
Ficha No.9		Nombre: Fábrica-Museo de Tabacos Partagás	
Categoría	Tipología		Ubicación
Museos y manifestaciones culturales e históricas	Museos	Provincia	La Habana
		Municipio	Centro Habana
		DirecciónEspecífica	Calle Industria N° 520 E/ Barcelona y Dragones
Acceso al Recurso		Descripción del Recurso	
Terrestre	x	A pie	Es una de las fábricas más antiguas y populares de La Habana. Fue fundada en 1845 por el español Jaime Partagás. Actualmente trabajan cerca de 500 trabajadores enrollando puros de marcas afamadas como Montecristo o Cohiba. El turista puede aprender sobre como se realizan los famosos puros cubanos de manera tradicional.
		A caballo	
	x	Automóvil Particular	
	x	Bus Público	
		Bus Turístico	
		Ferrocarril	
	x	Taxi	
Otro			
Uso Actual		UsoPotencial	Estado de conservación
Fábrica de Tabacos. Museo y tienda		Turismo de Compras	Alto grado de conservación

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Echarri y Salinas (2018)

**Anexo 10.** Resumen de la herramienta de Benchmarking. (Zayas M. , 2018)  
(Bulnes, Turismo de compras: Retos, oportunidades y estrategias de desarrollo para el destino La Habana, 2021)

### **1. Fase de Planificación**

La fase de planificación consiste en caracterizar el destino objeto de estudio y establecer qué socios seleccionar, es decir, los destinos a comparar, y cómo evaluar su desempeño. Se realizan investigaciones previas para seleccionar el socio o los socios más adecuados, por lo que se puede considerar que esta fase es de pre-benchmarking, es decir, un análisis previo del proceso de benchmarking. Para destacar las mejores prácticas, hay que fijar un indicador o parámetro evaluador que actúa como punto de referencia y que determina la distancia entre los negocios comparados, este indicador es el benchmark. Este constituye a su vez, una norma de excelencia que indica el nivel de calidad alcanzable.

### **2. Fase de análisis**

En esta fase se aplican los indicadores a cada destino y se analizan los resultados para investigar cómo los competidores consiguen un determinado posicionamiento y rendimiento. Estos resultados definen la distancia entre la unidad que lleva a cabo el estudio (benchmarker) y las unidades de referencia (benchmarkee). También se determinan cuáles de las acciones llevadas a cabo por cada punto de referencia, constituyen las mejores prácticas, debido a sus resultados positivos comprobados.

### **3. Fase de acción**

Esta consiste en una fase de cambio que tiene como objetivo mejorar la gestión, adaptando los resultados al contexto de referencia. El fin último es encontrar la

ventaja competitiva en la gestión. Como parte de esta investigación, y teniendo en cuenta que la modalidad de turismo de compras aún no se desarrolla en el destino objeto de estudio, en esta etapa se identifican las principales brechas con los líderes, así como las ventajas, que se traducen en retos a enfrentar y oportunidades a tomar en cuenta para su desarrollo en el destino.

#### •Desarrollo de la fase de Planificación

##### **Caracterización del panorama comercial de La Habana**

El comercio de productos en Cuba, está rectorado por el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) encargado de la aplicación de la Política del Estado y el Gobierno en cuanto al Comercio Interno de las actividades comerciales que operan en moneda nacional y en moneda libremente convertible, en los sectores estatal, cooperativo, mixto y privado (Gobierno de la República de Cuba, S/A). El objetivo central del MINCIN es la organización de la circulación, el almacenaje y el intercambio de mercancías y servicios en el territorio nacional. Para la realización de estas funciones, el MINCIN cuenta en todo el país con una amplia red de almacenes de Comercio Mayorista para la compra, almacenaje y venta de mercancías, de productos nacionales y de importación, con destino a las entidades que ejercen el Comercio Minorista y la Gastronomía; tiendas de Comercio Minorista, para la venta de mercancías, de productos nacionales o de importación, con destino a la población, para su uso y consumo; unidades de Gastronomía, para la prestación de los servicios gastronómicos que se brindan en establecimientos comerciales destinados a estos fines (restaurantes, cafeterías, centros nocturnos, bares, entre otros); y unidades de Servicios

Comerciales destinadas a la satisfacción de necesidades de carácter social, individual o colectivo (Gobierno de la República de Cuba, S/A).

Sin embargo, esta OACE no es la única que participa en la actividad comercial de la Isla, coexistiendo junto a otros organismos y entidades independientes, lo que complica la regulación y el control de la actividad. De esa forma existen organismos como el Ministerio de Cultura (MINCULT), el Ministerio de Turismo (MINTUR), el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) y el Ministerio del Interior (MININT), a los cuales se subordinan entidades comercializadoras de productos al detalle y de forma mayorista.

En cuanto a la estructura del comercio de bienes en Cuba, según García (2012), en primer lugar, se encuentra el comercio estatal cuyos recursos materiales y financieros pertenecen al Estado. Este tipo de comercio desempeña el papel rector y dominante en el sistema cubano. Este a su vez está compuesto por cinco grandes grupos de instituciones: las empresas de comercio minorista normado, que aseguran la venta de la canasta básica a precios especiales y por igual a todos los ciudadanos; las empresas de comercio minorista, que se encargan de la comercialización de productos liberados, en moneda nacional, tanto industriales, como agropecuarios, a precios superiores a los normados; las actividades de comercio minorista de organismos estatales y entidades, resultado de autoconsumo, estímulos, mercados para sectores específicos y otros; las empresas de comercio minorista que venden sus mercancías en divisa y en moneda nacional; y el sistema de comercio mayorista y de importación.

En segundo lugar se encuentra el comercio no estatal que contiene el comercio llamado Mercado Agropecuario, que comprende aquellos productos agropecuarios que comercializan las cooperativas y los campesinos privados

como resultado del excedente de producción que poseen después de cumplir sus obligaciones con el Estado; el comercio privado, en el cual un sector de la población (cuentapropistas), participa en la comercialización de productos elaborados o no por ellos mismos; y el comercio sumergido, ilegal pero que existe (García, 2012).

En los últimos años se ha observado un aumento en el papel del comercio privado dentro de la estructura del comercio minorista en la Isla, amparado por la apertura del trabajo por cuenta propia y la intención expresa del Estado para el desarrollo de las formas de gestión no estatal en coexistencia con las estatales. Como parte de los Lineamientos de la política económica y social aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), en el lineamiento 252, perteneciente a las políticas para el comercio, se expresa que es necesario: “Continuar la introducción gradual, donde se considere necesario, de formas no estatales de gestión en el comercio” (Partido Comunista de Cuba, 2016). Sin embargo, no se han creado todas las condiciones para el desarrollo de este nuevo sector, principalmente en su aseguramiento logístico. Al respecto los lineamientos 248 y 249 abordan la temática de la gestión mayorista y el aprovisionamiento de las formas de gestión no estatal.

En el semanario económico Opciones (2017), Orlando Nicolás Hernández Guillén, presidente de la Cámara de Comercio de la República de Cuba, manifestó que el sector comercial presentó avances en relación con el año precedente, a pesar de la realidad que impone el bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos ahora recrudecido, además de otras circunstancias de carácter subjetivo como las trabas burocráticas que demoran

los procesos de factibilidad y los prejuicios respecto a la inversión extranjera asociada con un retorno al capitalismo.

Otro aspecto que es necesario destacar es el de la dualidad monetaria, ya que en la Isla coexisten dos monedas el CUC y el CUP, cuyo valor está en la razón 1:24. Si bien antiguamente el CUC era la moneda que se usaba para la adquisición de bienes en las tiendas de la red de divisas, actualmente estas operaciones también se pueden realizar en CUP o moneda nacional, ya que el gobierno está trabajando por la unificación monetaria. En cuanto a los métodos de pago, aunque el efectivo continúa siendo la principal forma, se han empezado a desarrollar métodos como el pago mediante tarjetas magnéticas en algunos establecimientos de la red de tiendas de moneda libremente convertible, aunque esto excluye a las tarjetas emitidas y gestionadas por bancos estadounidenses, debido al bloqueo económico y financiero antes mencionado (Cifre, 2017).

En cuanto a los tipos de establecimientos minoristas presentes en el destino La Habana, se pueden encontrar fundamentalmente los centros comerciales (Galerías Paseo, Plaza de Carlos III, 5ta y 42); los supermercados (3ra y 70), las tiendas de autoservicio, las tiendas especializadas y las boutiques. Sin embargo, no existen en el destino los hipermercados, los grandes almacenes, las tiendas de descuento, los outlet, ni las tiendas de conveniencia (Cifre, 2017). Según el Ministerio de Comercio Interior, (2015), los principales minoristas del destino son Caracol S.A., TRD Caribe, Tiendas Habaguanex, Tiendas Panamericanas y Coral Negro del grupo CIMEX, las Tiendas del Grupo PALCO, Tiendas Artex, así como las organizaciones Asociación Cubana de Artesanos Artistas (ACAA) y el Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC), que representan el quehacer artístico de un gran número de creadores cubanos.

A continuación, se exponen algunos elementos que han permitido relacionar las categorías de comercio y turismo, o han sido atractivos en este sentido, de acuerdo a Cifre, (2017) y Opciones, (2015):

- Creación de una cadena de tiendas, Caracol S.A., encargada de la comercialización de mercancías fundamentalmente para el turismo.
- Presencia de productos genuinos de alto valor comercial como el tabaco, el ron, el café, la guayabera, la artesanía, las artes plásticas y las antigüedades.
- Apertura del sector cuentapropista y el desarrollo de espacios comerciales de alto valor turístico, como las llamadas ferias (La Rampa, Almacenes de San José, Artesanos de Obispo, entre otros).
- Desarrollo de eventos que promueven y/o venden productos cubanos tales como la Feria Internacional de Artesanía (FIART), el Festival del Habano, la Feria del Libro y la Semana de la Moda en La Habana.
- Creación de la marca Casa del Habano, para la comercialización de este producto significativo.
- La creación de tiendas de marcas internacionales en los principales hoteles del destino (Comodoro, Manzana de Gómez, Sevilla).
- Creación de una tienda Samsung en el destino en unión con la cadena de tiendas cubana TRD.
- La no existencia del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) a los productos que se comercializan en la Isla.
- El desfile de la casa de modas Chanel en La Habana.
- El desarrollo de nuevas marcas de diseño textil de gran aceptación, como Clandestina y Puntozero.



- El aumento en la llegada de cruceristas al destino, que representan un mercado potencial para las compras.

### **Selección y caracterización de los destinos de referencia**

Luego de una revisión exhaustiva en Internet que incluyó el análisis de posicionamiento en el buscador Google, de comentarios de clientes en TripAdvisor, de foros y blogs sobre las compras en América Latina, de informes de la OMT sobre los destinos de turismo de compras e informes de Global Blue y Hosteltur, se identificaron los principales destinos donde se practica la modalidad en la región, siendo un total de 11 los destinos más atractivos y exitosos. Debido a los recursos y el tiempo con que se cuenta para la realización de esta investigación, solo se tomó una muestra de 5 destinos, utilizando un muestreo no aleatorio por conveniencia. Para la selección de la muestra se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Paisaje fundamentalmente urbano, con amplio desarrollo del turismo de ciudad.
- Posicionamiento como destinos de compras en todos los sitios consultados.
- Disposición de información en sitios oficiales de Internet sobre los destinos escogidos.
- Eliminación de los destinos donde el turismo de compras se realiza fundamentalmente en las fronteras con otros países, debido a que La Habana no tiene fronteras internacionales.

A partir de lo antes expuesto, los 5 destinos seleccionados para la realización del benchmarking fueron las ciudades de Sao Paulo, Santiago de Chile, Ciudad Panamá, Buenos Aires y Ciudad de México.

## **Indicadores de benchmarking**

Global Blue, (2012) llevó a cabo una propuesta de indicadores cuantitativos, cualitativos y mixtos, llamados TheGlobeShopperIndex para valorar el potencial de un destino con relación al turismo de compras. Para la presente investigación se tomaron como base dichos indicadores y se adaptaron a partir de los factores claves identificados en Timothy, (2005); Organización Mundial del Turismo, (2014); Ernst & Young, (2015) y Cifre, (2017) teniendo en cuenta el alcance, las posibilidades y los objetivos del presente trabajo. De esa forma se obtuvieron 17 indicadores que quedaron agrupados en 4 categorías generales: sector comercial, asequibilidad, conveniencia e infraestructura y ocio. La Tabla 2 representa los benchmarks o indicadores de benchmarking.

Para la medición de los indicadores se siguió la metodología propuesta por Global Blue, (2012). Con el objetivo de que los indicadores fueran comparables entre los destinos, todos los valores se llevaron a una escala de puntos del 0 al 100. En el caso de los indicadores cuantitativos, el destino con el mejor valor se calificó con 100 y el destino con el peor valor obtuvo 0. El resto de los destinos adquirieron calificaciones entre el 0 y el 100 reflejando la distancia entre el mejor y el peor. En el caso de los indicadores cualitativos se calificaron en una escala del 0 al 5, la cual se convirtió posteriormente a la escala de 0 a 100 para homologarlo con los indicadores cuantitativos. Todos los indicadores dentro de una categoría poseen la misma importancia, por lo que el peso se obtuvo dividiendo 100% entre la cantidad de indicadores de la categoría. Una vez que dentro de la categoría fueron evaluados los indicadores y multiplicados por su peso, se sumaron para obtener el desempeño del destino por categorías, y del promedio de estas el desempeño general.

**Anexo 11.** Guión de la entrevista realizada a especialistas del MINCIN como técnica de información primaria

- 1- ¿Cuántos centros comerciales existen en La Habana y en qué se basa su clasificación?
- 2- ¿En qué situación está la presencia de marcas internacionales en La Habana?
- 3- ¿Existen temporadas de rebaja en el comercio minorista en La Habana?
- 4- ¿Cómo es la política de descuentos del comercio minorista del destino?
- 5- ¿Qué actividades complementarias a la oferta comercial se realizan en el destino?
- 6- ¿Cuáles son los horarios del comercio en La Habana?
- 7- ¿Qué formas se aceptan para el pago de los bienes en las tiendas?
- 8- ¿Existe el impuesto sobre el valor agregado (IVA) en Cuba?

## **Anexo 12. Encuestas de segmentación.**

### **Modelo de encuesta para Estudio de la Demanda- Segmentación por beneficios buscados. (Idioma español)**

Estimado visitante:

Con el objetivo de evaluar las potencialidades del destino La Habana para desarrollar la modalidad de Turismo de Compras, la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana está realizando un estudio de los turistas rusos que visitan la ciudad, para esto resulta necesario conocer su opinión como cliente potencial, así como sus principales necesidades y beneficios buscados.

Se agradece su colaboración y la sinceridad al responder cada una de las preguntas que a continuación aparecen.

#### **1. Edad**

Menos de 30 años       Entre 31 y 45 años  
 Entre 46 y 60 años       más de 61 años

#### **2. Sexo**

Femenino       Masculino

#### **3. ¿En cuántas ocasiones ha visitado La Habana?**

Esta es la primera vez  
 De dos a cinco veces  
 Más veces

#### **4. ¿Por qué motivos usted decidió visitar el destino La Habana?**

Negocios  
 Conocer la cultura cubana  
 Ocio y recreación  
 Ir de compras  
 Otros motivos

#### **5. Duración de la estancia en La Habana**

Menos de 7 días  
 De 7 a 15 días  
 Más de 15 días

**6. ¿En qué tipo de establecimiento se encuentra hospedado?**

Hotel       Casa Particular       En casa de familiares o amigos

**7. ¿Qué actividades ha realizado durante su estancia?**

Excursiones guiadas       Visita a lugares de interés histórico y cultural

Visita a centros nocturnos       Ir de compras  
 Otras

**8. ¿Disfruta usted ir de compras cuando viaja?**

Sí       No       A veces

**9. ¿Tenía usted pensado realizar una compra determinada durante su estancia en la ciudad?**

Sí       No

**9 A. De ser positiva su respuesta, marque si corresponde con alguna de las siguientes.**

Souvenires       Artesanía       Productos autóctonos  
 Moda       Joyería y relojería       Tecnología

**10. ¿Ha ido de compras durante su estancia en La Habana?**

Sí       No

**10 A. De ser positiva su respuesta, ¿qué tipo de establecimiento comercial ha visitado?**

Centro Comercial       Tiendas  
 Feria artesana       Comercio privado

**11. Valore del 1 al 5 el nivel de importancia que usted le concede a los atributos siguientes a la hora de elegir un destino turístico para realizar compras.**

Atributos	1 menos	2	3	4	5 más
Gran número de tiendas y centros comerciales dentro de					

un radio de 20 km desde el centro de la ciudad.					
Presencia y variedad de marcas nacionales e internacionales.					
Calidad del servicio en hoteles u otra instalación de alojamiento.					
Exclusividad y atención del personal en los centros comerciales.					
Disponibilidad de eventos deportivos y culturales.					
Bondad del clima.					
Probabilidad de obtener un descuento en precios en una tienda, boutique o Mercado.					
Calidad del transporte público, accesibilidad y disponibilidad de taxis.					

**Anexo 13.** Listado de expertos seleccionados para la segmentación.

Experto No.1: Bárbara Cruz Rodríguez, Directora General de Mercadotecnia del Ministerio de Turismo. Licenciada en Biología, con más de 18 años de experiencia en el sector del turismo.

Experto No.2: Oscar Henríquez Díaz, Especialista de la Dirección Comercial del Ministerio de Turismo. Ingeniero en Telecomunicaciones, con más de 12 años de experiencia en el sector del turismo.

Experto No.3: Yoelkis Salazar Rivery, Director General de la Sucursal Occidente de Viaje Cubanacán. Licenciado en Turismo, con más de 5 años de experiencia en el sector del turismo.

Experto No.4: Frank País Oltuski Rodríguez, Vicepresidente de Mercadotecnia del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Licenciado en Derecho, con más de 8 años de experiencia en el sector del turismo.

Experto No.5: Yohania Vargas Herrea, Directora de Ventas de la Vicepresidencia de Mercadotecnia del Grupo de Turismo de Gaviota S.A. Licenciada en Derecho, con más de 10 años de experiencia en el sector del turismo.

Experto No.6: Joannia Deguer Vázquez, Directora Adjunta de Gaviota Tours S.A. Licenciada en Ciencias Farmacéuticas, con más de 10 años de experiencia en el sector del turismo.

Experto No.7: Gema Pérez González, Directora de la UEB Gaviota Tours Habana. Licenciada en Cultura Física, con más de 10 años de experiencia en el sector del turismo.

## Anexo 14. Alfa de Cronbach

Mercado chino

**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Válidos	30	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,868	8

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.



## **Anexo 15. Listado de expertos y cuestionarios aplicados para identificar premisas para la introducción de modalidades.**

Experto 1 Lic. Miguel A. Felipe, Profesor de la Facultad de turismo de la Universidad de la Habana.

Experto 2. Msc. Rebeca Olivera, profesora auxiliar de la Facultad de turismo de la Universidad de la Habana.

Experto 3. Lic. Dayana Pulido de la Paz, profesora de la Facultad de turismo de la Universidad de la Habana.

Experto 4. Dr. Roberto Llanes Pérez, profesor titular de la Facultad de turismo de la Universidad de la Habana.

Experto 5. Dr. Alejandro, profesor titular de la Facultad de turismo de la Universidad de la Habana.

Experto 6. Msc. Héctor Ayala, profesor auxiliar de la Facultad de turismo de la Universidad de la Habana.

Experto 7. Msc. Eulogio Rodríguez Millares, profesor auxiliar de la Facultad de turismo de la Universidad de la Habana.

### **Encuesta a expertos Universidad de la Habana Facultad de Turismo**

Estimado experto, con motivo de la elaboración de este trabajo investigativo, la presente encuesta tiene como objetivo la identificación de las variables más comunes en el análisis de las modalidades turísticas.

1. Nombre del experto: \_\_\_\_\_

2. Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

3. Señale según corresponda su grado y categoría docente.

a) \_\_\_Dr. \_\_\_MSc. \_\_\_Lic. \_\_\_ Especialista b) \_\_\_Profesor Titular \_\_\_Profesor auxiliar  
\_\_\_Investigador principal \_\_\_ Investigador auxiliar

4 .Usted ha trabajado en el tema por:

\_\_\_2a5años\_\_6a10años\_\_+de10años

5. Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos en el tema que se investiga\_\_\_\_\_.

6. Exprese el grado de influencia que han tenido cada una de las fuentes que se muestran a continuación, sobre sus conocimientos y criterios relacionados con las modalidades turísticas.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las Fuentes en su conocimiento		
	Alto	medio	bajo
Análisis teóricos sobre la temática realizados por usted.			
Experiencia práctica adquirida.			
Trabajos de autores nacionales que conoce y han trabajado la temática.			

Conocimiento de estudios del tema a nivel internacional desde la óptica de varios autores.			
Participación en grupos, diseñadores de programas, materiales e iniciativas.			
Participación en proyectos de investigación y/o desarrollo de artículos o ponencias sobre el tema			

Muchas gracias por su colaboración

### **Cuestionario para expertos**

**Universidad de la Habana**

**Facultad de Turismo**

Estimado experto, con motivo de la elaboración de la presente investigación, la presente encuesta tiene como objetivo la identificación de las variables más comunes en el análisis de las modalidades turísticas.

Nombre del experto: \_\_\_\_\_

1- ¿Cuáles son los aspectos que usted considera prioritarios para evaluar el potencial de desarrollo de una modalidad turística en un destino determinado?

-----  
-----  
-----

2- En la definición de las modalidades turísticas, en una escala de 1 a 5 (siendo 5 el de mayor importancia) cuáles de los siguientes aspectos considera relevante.

Variables	Grado de importancia				
	1	2	3	4	5
Potencial desarrollo de productos (Instalaciones, Viajes, Territorial)					
Oferta					
Necesidades de la demanda					
Clúster (combinación oferta - demanda)					

Muchas gracias por su colaboración.

**Universidad de la Habana**

**Facultad de Turismo**

Estimado experto, con motivo de la elaboración del trabajo, la presente encuesta tiene como objetivo la identificación de las variables más comunes en el análisis de las modalidades turísticas.

Nombre del experto: \_\_\_\_\_

De la primera ronda de investigación se han obtenido como los principales agentes que influyen en el potencial desarrollo de una modalidad turística en un destino determinado los siguientes aspectos:

<b>Principales aspectos</b>	<b>Marque con una X los que usted priorizaría</b>
Recursos y atractivos turísticos	

Condiciones geográficas	
Potencialidad de desarrollo turístico en el destino	
Conocimientos especializados de trabajadores en diferentes modalidades.	
Homogeneidad intracluster	
Heterogeneidad intercluster	
Estructura y fortaleza de la cadena de valor	
Coherencia demanda-oferta	
Marco regulatorio y presiones externas	
Recursos turísticos existentes	
Infraestructura y personal	
Marca e imagen del destino	
Requerimientos de inversión	
Necesidad de formación y capacitación del personal	
Cuota de participación	
Nivel de integración de productos-servicios	
Diferenciación	
Segmento de mercado definido	

Necesidades y motivaciones de la demanda	
Infraestructura del territorio	
Producto turístico acorde a la demanda	
Sostenibilidad	
Vías para la explotación de los recursos que tributan a la modalidad	
Sistemas de capacitación y formación del personal en su totalidad para esa modalidad	
Formas de promoción y comercialización que se apliquen	
Programas para agrandar la oferta con otras modalidades complementarias	
Definir el aspecto exclusivo del destino en esa modalidad para una mejor comercialización.	

## **Anexo 16. Listado de expertos y planilla de encuesta.**

### **Listado de expertos para el método ANOCHI**

1. Dra. Lisandra Torres Hechavarría
2. Dr. Alejandro Delgado Castro
3. Dr. Yasser Vázquez Alfonso
4. Dra. Beatriz Romaní Bending
5. Dra. Julia María Espinosa Manfugás
6. Dr. Hugo Clemente Frías
7. Dra. Zoila Ulacia Oviedo
8. MSc. Rebeca Olivera Elosegui (doctoranda)
9. Msc. Yoan Hernández Flores (doctorando)
10. MSc. Giselle Rodríguez Jiménez (doctoranda)

### **Planilla de encuesta para validar la propuesta de bases metodológicas a través del Método ANOCHI.**

Estimado experto:

Por este medio se solicitan sus criterios para evaluar las bases metodológicas propuestas para la Introducción de modalidades turísticas en destinos consolidados que se le adjunta en el informe escrito. Tenga en cuenta los criterios que se presentan a continuación en la tabla del apartado I, así como sus consideraciones con respecto al orden de importancia de los instrumentos aplicados con el fin de obtener el peso de cada uno. Si usted estima necesario, al finalizar, puede reportar las consideraciones que pudieran ayudar a enriquecer los resultados de la investigación.

I-. Para su respuesta utilice la escala de rango siguiente:

1. Muy baja o insuficiente
2. Débil o bajo
3. Moderada o regular
4. Aceptable o buena
5. Elevada o muy Buena

<b>No.</b>	<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Ponderación (1 - 5)</b>
1	Consistencia teórica	
2	Pertinencia	
3	Coherencia metodológica	
4	Factibilidad de su aplicación	
5	Importancia de los resultados previstos	



**Anexo 17. Puntuación por indicadores y categorías del benchmarking (Microsoft Excel 2016)**

Indicadores	Peso	Sao Paulo		Santiago		Panamá		Buenos Aires		Ciudad México		La Habana	
<b>Sector comercial</b>		<b>74.5</b>		<b>58.25</b>		<b>45.5</b>		<b>55.75</b>		<b>95</b>		<b>0</b>	
Composición de establecimientos comerciales	0.25	64	16	38	9.5	20	5	35	8.75	100	25	0	0
Valoración en Internet	0.25	94	23.5	63	15.8	72	18	70	17.5	100	25	0	0
Marcas	0.25	100	25	60	15	40	10	40	10	80	20	0	0
Temporadas de rebaja	0.25	40	10	72	18	50	12.5	78	19.5	100	25	0	0
<b>Asequibilidad</b>		<b>47</b>		<b>30.5</b>		<b>47.25</b>		<b>55.25</b>		<b>99.25</b>		<b>10.75</b>	
Costo de la alimentación	0.25	37	9.25	0	0	17	4.25	60	15	100	25	31	7.75
Costo del alojamiento	0.25	43	10.8	33	8.25	46	11.5	39	9.75	100	25	0	0
Precio de los bienes	0.25	71	17.8	89	22.3	100	25	40	10	97	24.3	0	0
Costo del transporte	0.25	37	9.25	0	0	26	6.5	82	20.5	100	25	12	3
<b>Conveniencia</b>		<b>30.25</b>		<b>43.75</b>		<b>22.75</b>		<b>70</b>		<b>55</b>		<b>53.75</b>	
IVA y devolución	0.25	7	1.75	5	1.25	34	8.5	30	7.5	52	13	100	25
Horarios comerciales	0.25	0	0	30	7.5	23	5.75	85	21.3	100	25	15	3.75
Seguridad	0.25	60	15	40	10	0	0	80	20	20	5	100	25
Visado	0.25	54	13.5	100	25	34	8.5	85	21.3	48	12	0	0
<b>Infraestructura y ocio</b>		<b>62.55</b>		<b>45.6</b>		<b>27.65</b>		<b>80.7</b>		<b>77.6</b>		<b>16.2</b>	
Hoteles 4 y 5 estrellas	0.20	61.5	12.3	57	11.4	11.5	2.3	86	17.2	79.5	15.9	32	6.4
Conectividad aérea y transporte hasta el centro	0.20	60.3	12.05	39	7.8	78.8	15.75	57.5	11.5	76.5	15.3	29	5.8
Atractivos y Patrimonio de la Humanidad	0.20	60	12	40	8	0	0	80	16	100	20	20	4
Restauración	0.20	80	16	40	8	20	4	80	16	80	16	0	0
Eventos ICCA	0.20	51	10.2	52	10.4	28	5.6	100	20	52	10.4	0	0
<b>Puntuación Total</b>		<b>53.58</b>		<b>44.53</b>		<b>35.79</b>		<b>65.43</b>		<b>81.71</b>		<b>20.18</b>	

- Indicadores peor evaluados
- Indicadores mejor evaluados

## Anexo 18. Resultados de la segmentación del mercado ruso.

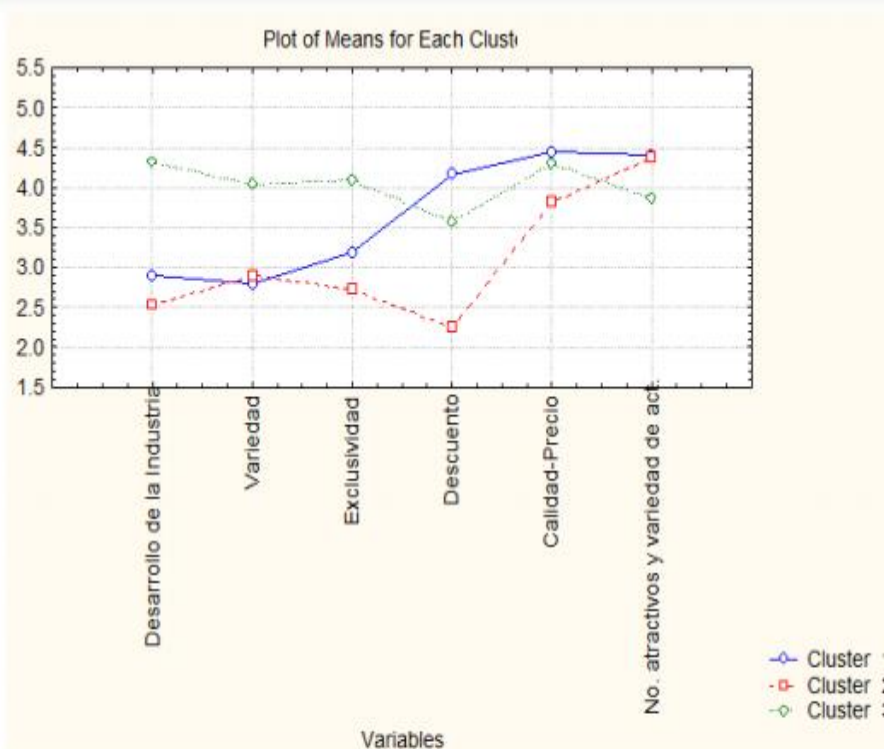
Cluster Number	Euclidean Distances between Clusters (segmentación x beneficios)		
	Distances below diagonal		
	Squared distances above diagonal		
	No. 1	No. 2	No. 3
No. 1	0.000000	0.735807	0.849285
No. 2	0.857792	0.000000	1.451614
No. 3	0.921566	1.204830	0.000000

Variable	Cluster Means (segmentación x beneficios)		
	Cluster No. 1	Cluster No. 2	Cluster No. 3
Desarrollo de la Industria	2.892617	2.522727	4.318681
Variedad	2.791946	2.886364	4.043956
Exclusividad	3.181208	2.719697	4.087912
Descuento	4.154362	2.242424	3.571429
Calidad-Precio	4.449665	3.818182	4.307693
No. atractivos y variedad de act.	4.416107	4.373213	3.857143

Variable	Analysis of Variance (segmentación x beneficios)			
	Between SS	df	Within SS	df
Desarrollo de la Industria	185.5092	2	188.9719	369
Variedad	100.8757	2	219.6700	369
Exclusividad	101.6741	2	238.0329	369
Descuento	262.6888	2	253.9778	369
Calidad-Precio	29.5555	2	137.8935	369
No. atractivos y variedad de act.	20.0853	2	194.0279	369

Variable	Analysis of Variance (segmentación x beneficios)			
	Between SS	df	Within SS	df
Desarrollo de la Industria	185.5092	2	188.9719	369
Variedad	100.8757	2	219.6700	369
Exclusividad	101.6741	2	238.0329	369
Descuento	262.6888	2	253.9778	369
Calidad-Precio	29.5555	2	137.8935	369
No. atractivos y variedad de act.	20.0853	2	194.0279	369

Variable	Descriptive Statistics for Cluster 1 (segmentación x beneficios)		
	Mean	Standard Deviation	Variance
Desarrollo de la Industria	2.892617	0.855356	0.731634
Variedad	2.791946	0.773507	0.598313
Exclusividad	3.181208	0.915731	0.838563
Descuento	4.154362	0.665002	0.442228
Calidad-Precio	4.449665	0.597701	0.357247
No. atractivos y variedad de act.	4.416107	0.717547	0.514874



Variable	Descriptive Statistics for Cluster 2 (segmentación x beneficios) Cluster contains 132 cases		
	Mean	Standard Deviation	Variance
Desarrollo de la Industria	2.522727	0.545151	0.297189
Variedad	2.886364	0.816319	0.666377
Exclusividad	2.719697	0.668990	0.447548
Desuento	2.242424	0.848179	0.719408
Calidad-Precio	3.818182	0.563768	0.317835
No. atractivos y variedad de act.	4.373213	0.584035	0.341097

Variable	Descriptive Statistics for Cluster 3 (segmentación x beneficios) Cluster contains 91 cases		
	Mean	Standard Deviation	Variance
Desarrollo de la Industria	4.318681	0.681161	0.463981
Variedad	4.043956	0.697808	0.486935
Exclusividad	4.087912	0.783842	0.614408
Desuento	3.571429	1.023533	1.047619
Calidad-Precio	4.307693	0.694299	0.482051
No. atractivos y variedad de act.	3.857143	0.901498	0.812698

Segmentos	Rentabilidad		Accesibilidad	Total Global
	Tamaño y potencial de crecimiento	Tipo de alojamiento	Repetitividad en el destino	
Cluster 1	5	4	4	13
Cluster 2	4	3	5	12
Cluster 3	3	5	1	9

## Anexo 19. Resultados de la segmentación del mercado chino.

Variable	Cluster Means (Segmentación por beneficios)		
	Cluster No. 1	Cluster No. 2	Cluster No. 3
<b>Variedad de marcas y productos</b>	<b>3,580000</b>	<b>4,658333</b>	<b>3,584746</b>
Presencia de marcas de lujo	2,640000	4,150000	3,211864
Desarrollo de la industria de la moda	4,260000	4,158333	3,186441
Dominio de su idioma	3,710000	3,016667	4,923729
Desarrollo tecnológico.	4,050000	4,458333	2,966102
Presencia de atractivos culturales, históricos y patrimoniales.	4,360000	3,216667	4,864407
Correcta relación calidad-precio.	4,500000	4,408333	4,016949
Atención personalizada en el establecimiento.	3,840000	3,241667	4,279661

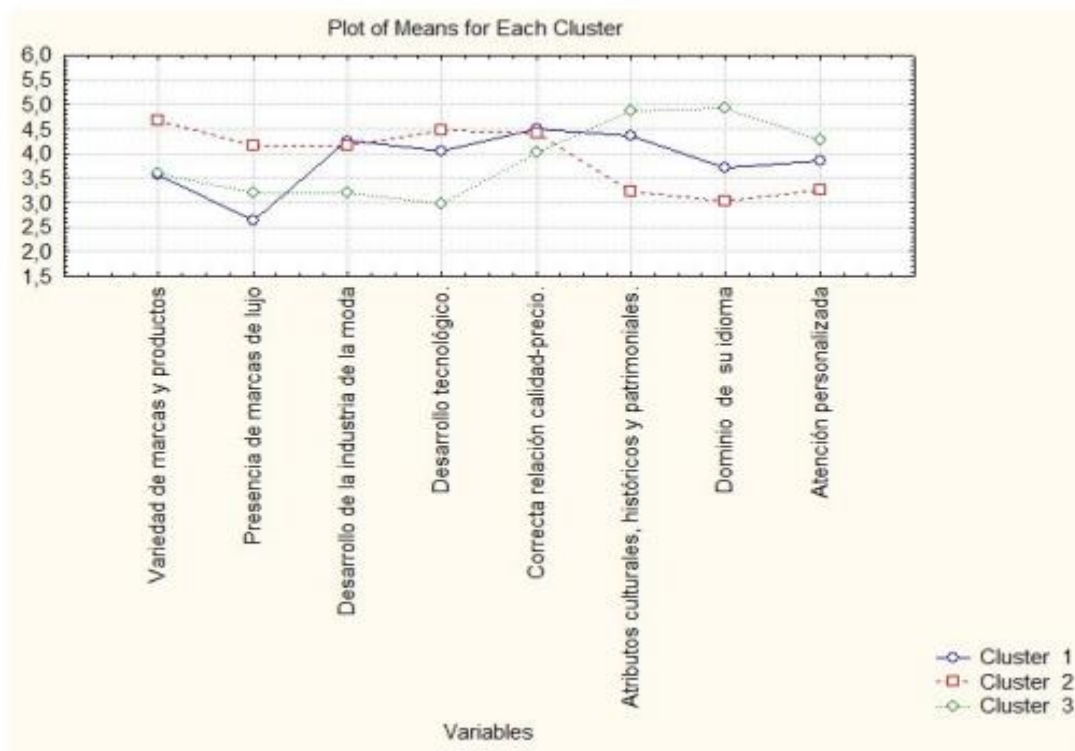
Cluster Number	Euclidean Distances between Clusters (Segmentación por beneficios)		
	No. 1	No. 2	No. 3
<b>No. 1</b>	<b>0,000000</b>	<b>0,721788</b>	<b>0,601078</b>
No. 2	0,849581	0,000000	1,598321
No. 3	0,775292	1,264247	0,000000

Variable	Descriptive Statistics for Cluster 1 (Segmentación por beneficios)		
	Mean	Standard Deviation	Variance
<b>Variedad de marcas y productos</b>	<b>3,580000</b>	<b>0,878244</b>	<b>0,771313</b>
Presencia de marcas de lujo	2,640000	0,594928	0,353939
Desarrollo de la industria de la moda	4,260000	0,786502	0,618586
Dominio de su idioma	3,710000	0,832363	0,692828
Desarrollo tecnológico.	4,050000	0,687184	0,472222
Presencia de atractivos culturales, históricos y patrimoniales.	4,360000	0,822905	0,677172
Correcta relación calidad-precio.	4,500000	0,541229	0,292929
Atención personalizada en el establecimiento.	3,840000	0,800505	0,640808

Variable	Descriptive Statistics for Cluster 3 (Segmentación por beneficios)		
	Mean	Standard Deviation	Variance
<b>Variedad de marcas y productos</b>	<b>3,584746</b>	<b>1,072789</b>	<b>1,150876</b>
Presencia de marcas de lujo	3,211864	0,814943	0,664131
Desarrollo de la industria de la moda	3,186441	0,856757	0,751268
Dominio de su idioma	4,923729	0,265563	0,071056
Desarrollo tecnológico.	2,966102	0,598177	0,357815
Presencia de atractivos culturales, históricos y patrimoniales.	4,864407	0,367836	0,135303
Correcta relación calidad-precio.	4,016949	1,029339	1,059539
Atención personalizada en el establecimiento.	4,279661	0,726608	0,527959

Variable	Descriptive Statistics for Cluster 2 (Segmentación por beneficios)		
	Mean	Standard Deviation	Variance
<b>Variedad de marcas y productos</b>	<b>4,658333</b>	<b>0,601061</b>	<b>0,361275</b>
Presencia de marcas de lujo	4,150000	0,705917	0,498319
Desarrollo de la industria de la moda	4,158333	0,898138	0,806653
Dominio de su idioma	3,016667	0,744541	0,554342
Desarrollo tecnológico.	4,458333	0,659715	0,435224
Presencia de atractivos culturales, históricos y patrimoniales.	3,216667	0,927483	0,860224
Correcta relación calidad-precio.	4,408333	0,893448	0,798249
Atención personalizada en el establecimiento.	3,241667	1,004158	1,008333

Variable	Analysis of Variance (Segmen)			
	Between SS	df	Within SS	df
<b>Variedad de marcas y productos</b>	<b>89,5698</b>	<b>2</b>	<b>254,0042</b>	<b>335</b>
Presencia de marcas de lujo	129,2377	2	172,0434	335
Desarrollo de la industria de la moda	80,1748	2	245,1300	335
Dominio de su idioma	220,8576	2	142,8702	335
Desarrollo tecnológico.	140,2211	2	140,4061	335
Presencia de atractivos culturales, históricos y patrimoniales.	169,0350	2	185,2372	335
Correcta relación calidad-precio.	14,8618	2	247,9578	335
Atención personalizada en el establecimiento.	64,5960	2	245,2029	335



Crterios/Segmentos	Clúster no.1	Clúster no.2	Clúster no.3
Tamaño del segmento	3	4	4
Potencial de crecimiento	4	4	3
Objetivos del destino	4	4	4
Recursos del destino	3	2	4
Puntuación total	14	14	15