

INARA ESTHER MÁRQUEZ HERNÁNDEZ  
Licenciada en Turismo de la Universidad de La Habana  
Universidad de La Habana  
Cuba  
[inaraesther@gmail.com]

YOAN HERNÁNDEZ FLORES  
Magíster en Gestión Turística de la Universidad de La Habana  
Universidad de La Habana  
Cuba  
[yoan961122@gmail.com]

LISANDRA TORRES HECHAVARRÍA  
Doctora en Ciencias Económicas por la Universidad de La Habana  
Universidad de La Habana  
Cuba  
[lisandra\_torres@ftur.uh.cu]

REVISTA  
**TURISMO  
Y SOCIEDAD**



**VARIABLES E INDICADORES  
PARA LA EVALUACIÓN DEL  
NIVEL DE DESARROLLO  
DE LOS DESTINOS  
TURÍSTICOS CUBANOS**

**VARIABLES AND INDICATORS  
FOR EVALUATING THE LEVEL  
OF DEVELOPMENT OF CUBAN  
TOURIST DESTINATIONS**

---

Para citar el artículo: Márquez, I., Hernández, Y., & Torres, L. (2024). Variables e indicadores para la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos. *Turismo y Sociedad*, XXXV, pp. 373-402. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n35.16>

Fecha de recepción: 27 de diciembre de 2022  
Fecha de modificación: 13 de junio de 2023  
Fecha de aceptación: 11 de septiembre de 2023

## Resumen

Actualmente, el análisis de las variables y los indicadores que describen la evolución de un destino turístico permite diagnosticar su estado de desarrollo y contribuye a su planificación en aras de alcanzar los objetivos trazados. La presente investigación se realizó con el objetivo de establecer las variables y los indicadores para evaluar el nivel de desarrollo de los destinos turísticos de Cuba. Se utilizó un procedimiento metodológico propio, conformado por tres fases y siete etapas, en las que se emplearon el método de expertos, revisión bibliográfica y entrevistas. A partir de este análisis inicial y de la revisión bibliográfica, se recopiló un conjunto de variables e indicadores potenciales; posteriormente, se definieron 22 variables claves, con sus correspondientes indicadores, en función de criterios de evaluación. Como resultado final se establecieron las variables claves y los indicadores óptimos que describen el nivel de desarrollo de los destinos turísticos; así mismo, se evaluó la viabilidad de su aplicación en el destino Cuba.

**Palabras clave:** Cuba, destino turístico, nivel de desarrollo, variables, indicadores

## Abstract

Currently, the analysis of variables and indicators that describe the evolution of a tourist destination allows diagnosing its state of development and contributes to its planning in order to achieve the objectives set. The present investigation was carried out with the objective of establishing the variables and indicators to evaluate the level of development of tourist destinations in Cuba. An own methodological procedure was used, consisting of three phases and seven stages, in which the expert method, bibliographic review and interviews were

used. Based on this initial analysis and the bibliographic review, a set of potential variables and indicators was compiled, and later 22 key variables were defined with their corresponding indicators based on evaluation criteria. As a result, the key variables and optimal indicators that describe the level of development of tourist destinations were established, evaluating the viability of their application in the Cuba destination.

**Keywords:** Cuba, tourist destination, level of development, variables, indicators

## 1. Introducción

El turismo ha experimentado un constante crecimiento y diversificación, y se ha convertido en uno de los sectores económicos de mayor importancia. Su evolución se ha caracterizado por la ocurrencia de cambios tanto en la oferta como en la demanda, los cuales precisan de la modificación y adaptación de las formas actuales de gestión a los nuevos gustos y demandas de los consumidores, para competir de forma sostenible en el mercado mundial (Naranjo et al., 2019).

En este contexto, el carácter integrador entre (a) la experiencia turística de los visitantes y (b) los niveles de calidad y competitividad alcanzados ha reafirmado el enfoque de priorizar la gestión desde los destinos turísticos (Pérez-Castañeira et al., 2021). Como parte de esta gestión, el Modelo de Ciclo de Vida de un Destino Turístico (CVDT) o Modelo de Ciclo de Vida de un Área Turística (TALC, por su sigla en inglés) y sus variantes han sido la herramienta más utilizada para explicar la dinámica evolutiva que sigue la actividad turística en un destino específico (Sánchez et al., 2017).

La hipótesis básica que plantea este modelo es que el destino se desarrolla a través de un ciclo, en el cual atraviesa diferentes fases o etapas, las cuales, por sus características específicas, requieren acciones de gestión diferentes. Por lo tanto, es necesario identificar la fase y, en específico dentro de esta, el nivel de desarrollo en el que se encuentra un destino turístico para llevar a cabo una estrategia competitiva más particular y detallada, que contribuya a un mejor desarrollo del destino (Oliveros et al., 2019).

Diversos autores han propuesto diferentes modelos que describen la evolución de los destinos turísticos. Estas propuestas poseen un vasto andamiaje teórico-conceptual y práctico en el que se pueden identificar las variables y los indicadores fundamentales para el análisis del ciclo de vida del destino. El modelo propuesto por Butler (1980) constituye uno de los más empleados y analizados en los estudios evolutivos de los destinos. La aplicación de la teoría de Butler ha dado lugar al surgimiento de nuevos modelos (Lundtorp & Wanhill, 2001; Weaver, 2000), a reformulaciones y diferentes críticas a este (Agarwal, 2002; Die-drich & García, 2009; Oreja et al., 2008), lo que lo ha llevado a incorporar variables que van cobrando importancia conforme se va desarrollando la actividad turística.

A nivel internacional, diferentes investigadores han realizado aportes enmarcados en casos de estudio empíricos vinculados a análisis evolutivos de los destinos, los cuales se han centrado en la aplicación de varios indicadores para la toma de decisiones en relación con la fase en la que se encuentran los destinos; entre ellos se destacan los estudios de Padilla

(2018), Virgen et al. (2016), De Paula et al. (2016) y Cardona & Serra (2014). Gran parte de estas investigaciones, que toman como base la teoría de Butler (1980), han descubierto e incorporado variables e indicadores faltantes en cada fase del ciclo de vida.

En el caso específico de Cuba, si bien se tiene como principal antecedente la propuesta realizada por Martín (2006), se han llevado a cabo estudios en diversos destinos, utilizando determinados indicadores y variables para el análisis, que han permitido proponer estrategias de acuerdo con la fase del ciclo de vida identificada (Pelegrín et al., 2018; Rodríguez et al., 2018; Vega & Vasallo, 2017).

Se evidencia así, tanto en el contexto internacional como en el nacional, la realización de investigaciones con el objetivo de aplicar de forma efectiva el Modelo de Ciclo de Vida a casos de destinos específicos. Sin embargo, los estudios efectuados hasta el momento revelan necesidades de análisis diferentes, también la inclusión de nuevos elementos, variables e indicadores que no fueron incluidos en la propuesta inicial de Butler y que se podrían denominar variables ajustadas de acuerdo con las particularidades de cada uno de los destinos y sus necesidades (Oliveros et al., 2019).

Los resultados de las investigaciones señalan la no existencia en la actualidad de un listado de variables oficial que permita evaluar el grado de correspondencia entre la definición de las etapas y lo que ocurre en un destino en estudio (Rodríguez, 2016). También indican la posible existencia de más variables e indicadores que se podrían utilizar para los estudios de desarrollo de los destinos que aún no han sido explorados (Diez, 2019).

Ello ha provocado que la variedad de indicadores elegidos en los casos de estudio difieran entre sí, lo que dificulta y distorsiona los resultados del análisis evolutivo de un destino turístico, la determinación de la fase en que se encuentra y su valoración comparativa. En relación con ello, Rodríguez et al. (2018) expresan que la no existencia de un sistema formalizado e integral de información que monitoree sistemáticamente los procesos e indicadores de gestión afecta la toma de decisiones, así como conocer la situación de desarrollo del ciclo de vida del destino y actuar en correspondencia a partir de la definición de políticas y estrategias.

Teniendo en cuenta los elementos planteados, se establece como objetivo general establecer las variables y los indicadores para la evaluación del nivel de desarrollo alcanzado en los destinos turísticos de Cuba.

## **2. Metodología**

Para el diseño del procedimiento metodológico de la presente investigación, se realizó una revisión de la literatura científica referente a metodologías y recomendaciones propuestas para la selección, el diseño y la construcción de indicadores: Rodríguez et al. (2020), López et al. (2018), Valls et al. (2016), Rodríguez (2016) y Organización Mundial del Turismo (OMT, 2005).

Luego del análisis de los elementos más representativos de las metodologías estudiadas y de la determinación de interrelaciones entre las etapas, se elaboró un procedimiento metodológico

propio dirigido a la selección de indicadores aplicables a la evaluación del nivel de desarrollo de destinos turísticos. La Tabla 1 expone las generalidades de dicho procedimiento.

Tabla 1. Proceso metodológico de la investigación

<i>Fases</i>	<i>Etapas</i>	<i>Métodos, técnicas, procedimientos y herramientas</i>
<i>Fase 1. Diagnóstico estratégico del destino</i>	Etapa 1. Identificación de los actores vinculados a la gestión de información para el turismo	- <i>Software</i> MACTOR - Método de expertos - Cuestionario
	Etapa 2. Identificación de los factores externos e internos	- Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y matriz de evaluación de factores externos (MEFE) - Revisión documental - Entrevistas
<i>Fase 2. Definición de variables e indicadores</i>	Etapa 1. Recopilación de variables e indicadores potenciales	- Revisión documental - Análisis y síntesis
	Etapa 2. Definición de variables clave internas y externas	- Análisis estructural ( <i>software</i> MIC-MAC) - Método de expertos
	Etapa 3. Selección de indicadores	- Análisis multicriterio TOPSIS - Método de expertos
<i>Fase 3. Validación de la propuesta</i>	Etapa 1. Evaluación de la viabilidad de la aplicación de los indicadores	- Grupo focal <i>online</i>

Nota. Elaboración propia.

### **2.1. Fase 1. Diagnóstico estratégico del destino**

Durante la primera etapa se realizó la selección de los expertos que se tuvieron en cuenta para desarrollar la investigación. Para ello, se consideró como grupo inicial un conjunto de 22 especialistas que cumplieron con los siguientes requisitos:

- Tener más de 5 años de experiencia laboral en el campo de acción del turismo.
- Poseer conocimientos sobre la definición de variables e indicadores turísticos.
- Dominar elementos de la gestión de destinos turísticos.

De acuerdo con la metodología elaborada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia para la determinación de la competencia de expertos, expuesta por Hurtado de Mendoza (2003), se aplicó un cuestionario para establecer el coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka), para luego obtener el coeficiente de competencia (K) de cada experto, que fue el que fijó, en realidad, cuáles expertos tenían más competencia para el desarrollo de la investigación. De esta forma se obtuvo un listado de 12 expertos, quienes participaron en las diferentes etapas de la investigación.

Posteriormente, sobre la base de la revisión bibliográfica y del criterio de los expertos, se identificaron los actores involucrados en la obtención, el análisis y la difusión de información para el turismo. En aras de determinar la influencia y la dependencia de cada uno de los actores identificados, se presentó a los expertos un cuestionario que permite evaluar la importancia y la influencia de cada actor sobre el resto.

Una vez identificados los actores y procesados los resultados del cuestionario aplicado a los expertos, se construyó una matriz de doble entrada con la ayuda del *software* MACTOR, que permitió analizar las influencias entre actores y valorar las relaciones de fuerza mediante la matriz de influencias y dependencias directas (MIDA) con base en la calificación mencionada por Godet y Durance (2011), donde 0 representa que *no existe influencia*, 1 indica que *el actor influye sobre los procesos operativos del otro*, 2 significa que *un actor influye sobre los proyectos del otro* y 3 denota que *un actor influye en el cumplimiento de las misiones de otro*.

En la segunda etapa se evaluaron los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna del destino Cuba, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Para esta evaluación se realizó una revisión bibliográfica de investigaciones actuales sobre el desarrollo de la actividad turística en el destino Cuba disponibles en la web abierta, la cual se complementó con entrevistas semiestructuradas realizadas a los especialistas.

Este análisis concluyó con la evaluación de cada uno de los factores identificados por medio de la construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) (Trejo et al., 2016).

## **2.2. Fase 2. Definición de variables e indicadores**

En la primera etapa de la fase 2, por medio de un estudio bibliográfico se identificaron las variables y los indicadores posibles o potenciales que permiten la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos. Con tales variables e indicadores se confeccionó una lista preliminar.

Dicha lista fue sometida al criterio de los expertos en dos rondas por medio de una encuesta. En la ronda inicial se evaluó la lista de variables potenciales, y cada experto pudo eliminar algunas de las propuestas o agregar otras que considerase importantes para el estudio. En la segunda ronda se mostraron las variables finales que se utilizarían en el estudio y la descripción de cada una, con el propósito de que cada experto emitiera su conformidad o no con respecto a estas.

Una vez identificadas las variables potenciales, estas fueron evaluadas por parte de los expertos teniendo en cuenta la relación entre ellas, lo que constituyó la etapa inicial del análisis MICMAC. Luego se evaluó la relación de influencia de cada pareja de variables: de no existir relación, se le dio la nota de 0; de existir relación de influencia directa, recibió la nota de 1 si se consideraba débil, 2 si era media, 3 si se tomaba como fuerte y, finalmente, P si se consideraba potencial.

Luego se promedió el valor otorgado por los expertos, y estos valores o datos se ubicaron en la matriz de análisis estructural en el *software* MICMAC, para identificar las variables claves. Se obtuvo una clasificación directa de las variables y luego una clasificación indirecta de estas. Esa clasificación indirecta se obtuvo previa potenciación de la matriz inicial; los resultados, en términos de influencia y dependencia de cada variable, pueden ser representados sobre un plano en el que el eje de abscisas corresponde a la dependencia, y el de ordenadas, a la influencia.

En la tercera etapa se seleccionaron los mejores indicadores por cada variable clave definida, esto por medio del método de análisis de decisión multicriterio TOPSIS (*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*). Este método constituye una técnica de ordenación de preferencias por similitud a la solución ideal; permite identificar o elegir, entre diferentes alternativas, aquellas que distan menos de la solución ideal y aquellas que están más alejadas de la solución ideal negativa, simultáneamente.

La aplicación de este método se desarrolló con ayuda del *software* Microsoft Excel mediante un algoritmo compuesto por seis pasos:

1. *Definición de los criterios de evaluación y su ponderación.* El conjunto de expertos identificaron aquellos criterios que deben cumplir los buenos indicadores y les asignaron un valor en correspondencia con el grado de importancia que le atribuyeron a dicho criterio. A partir de estos valores, mediante el *software* Microsoft Excel se calculó el peso de cada criterio, que fue empleado en los pasos posteriores.
2. *Construcción de la matriz de decisión.* Los expertos evaluaron cada indicador en función de los criterios en una escala del 1 al 3 (1: *bajo*; 2: *medio*; 3: *alto*), utilizando el modelo de formulario propuesto por la OMT (2005) para la selección de indicadores. Con los resultados se construyó la matriz de decisión, que recoge los valores asignados por los expertos por cada criterio y sus respectivos pesos.
3. *Normalización de la matriz de decisión.* Se normalizaron los valores de la matriz de decisión para poder comparar la medida en diferentes unidades. Para ello, se requirió que los distintos valores se dividieran entre la raíz cuadrada de la suma de cada elemento al cuadrado:

$$\overline{X}_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n x_{ij}^2}}$$

4. *Cálculo de la matriz normalizada ponderada.* Una vez obtenidos los valores normalizados ( $\overline{X}_{ij}$ ), se calcularon los valores normalizados ponderados ( $V_{ij}$ ). Para ello, se multiplicaron los valores normalizados por su correspondiente ponderación o peso ( $W_j$ ):

$$V_{ij} = \overline{X}_{ij} \times W_j.$$

5. *Cálculo de las respectivas distancias a los ideales positivo y negativo.* Las puntuaciones ponderadas se utilizaron para comparar cada acción con una acción virtual ideal

(mejor indicador) y antiideal o ideal negativo (peor indicador). Para calcular la distancia euclídea a cada ideal, se tiene que:

- Ideal positivo:  $A^+ = (V_1^+, \dots, V_m^+) \rightarrow S_i^+ = [\sum_{j=1}^m (V_{ij} - V_j^+)^2]^{0,5}$ ,
- Ideal negativo:  $A^- = (V_1^-, \dots, V_m^-) \rightarrow S_i^- = [\sum_{j=1}^m (V_{ij} - V_j^-)^2]^{0,5}$ ,

donde:

- $S_i^+$ : distancia al ideal positivo,
- $S_i^-$ : distancia al ideal negativo.

6. *Determinación del coeficiente de proximidad.* Se calculó la distancia relativa, o coeficiente de proximidad, de cada criterio:

$$P_i = \frac{S_i^-}{S_i^+ + S_i^-}$$

El coeficiente de proximidad se encuentra siempre entre 0 y 1. Si el valor de dicho coeficiente se ubica más cerca de 1, esto quiere decir que la situación se acerca al ideal, mientras que, si el coeficiente está próximo a 0, significa que la situación está cercana al antiideal.

Para finalizar el proceso, conforme con esta ratio se jerarquizaron los distintos indicadores en orden descendente (*ranking*), para así saber cuál es el mejor.

### 2.3. Fase 3. Validación de la propuesta

En la última fase, se desarrolló un grupo focal con los expertos seleccionados para validar la propuesta de indicadores y evaluar la viabilidad de su aplicación en el destino Cuba. Para ello, se desarrolló un intercambio *online* con los expertos por medio de un guion de entrevista, en el que los participantes manifestaron su conformidad con las variables y con los indicadores propuestos; así mismo, señalaron las limitantes, los retos y las oportunidades para su aplicación.

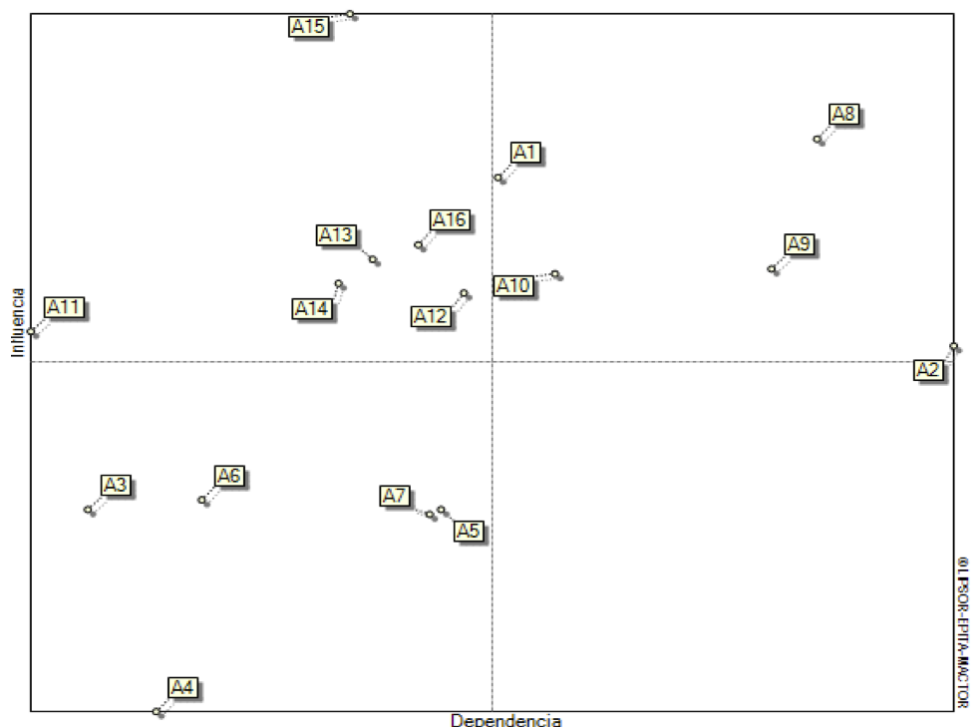
## 3. Análisis y discusión de los resultados

### 3.1. Fase 1. Diagnóstico estratégico del destino

#### 3.1.1. Etapa 1. Identificación de los actores vinculados a la gestión de información para el turismo

Tras aplicar las encuestas a los expertos seleccionados e identificar a los actores, se construyó la matriz de influencias directas entre los actores (MIDA); con ello, cada uno de estos actores fue ubicado en un plano de influencias y dependencias (Figura 1).

Figura 1. Plano de influencias y dependencias entre los actores identificados



Nota. Elaboración propia por medio del software MACTOR.

En el primer cuadrante (superior derecho) se encuentran los actores denominados *de enlace*, es decir, aquellos de mayor influencia en la problemática y que, a la vez, dependen de ella: la Oficina Nacional de Estadística e Información (A1), el Ministerio de Turismo (MINTUR) (A2), la OMT (A8), el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) (A9) y la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) (A10). Estos son organismos nacionales e internacionales especializados en el turismo, que a su vez recopilan y difunden datos estadísticos correspondientes a este sector, de ahí que dichos actores se conviertan en las principales fuentes de obtención de información para la construcción y cuantificación de indicadores turísticos.

En el segundo cuadrante (superior izquierdo) se ubican los actores denominados *dominantes*, es decir, aquellos que influyen en la problemática, pero no dependen de ella: la Oficina de Estadística de la Unión Europea (EUROSTAT) (A11), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (A12), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (A13), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (A14), el Banco Mundial (A15) y el Foro Económico Mundial (FEM) (A16). Estos son actores regionales e internacionales encargados de recopilar y difundir información en su ámbito de actuación, en la que se incluyen datos estadísticos relevantes para el sector turístico.

En el tercer cuadrante (inferior izquierdo) se encuentran los actores *autónomos*, es decir, aquellos que no son parte de la problemática, sin embargo, influyen en el proceso de



recopilación de datos estadísticos: la Dirección de Identificación, Inmigración y Extranjería (A3); la Oficina Nacional de Información Turística (A4); el Ministerio del Transporte (MITRANS) (A5); el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (A6); y el Ministerio de Economía y Planificación de Cuba (MEP) (A7).

De esta forma, los actores del segundo y del tercer cuadrante se pueden emplear como fuentes de información complementarias para la obtención de indicadores turísticos en caso de que las organizaciones identificadas en el primer cuadrante no dispongan de los datos necesarios.

Por último, en el cuarto cuadrante (inferior derecho) se ubican los actores *dominados*, es decir, aquellos que dependen y se ven afectados por la problemática, pero que no influyen mayormente en ella. En el caso del presente estudio, ninguno de los actores fue clasificado de esta forma.

### 3.1.2. Etapa 2. Identificación de los factores externos e internos

Con el objetivo de identificar los factores externos e internos que inciden sobre el desarrollo turístico del destino Cuba, se realizó la evaluación de los elementos fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna del destino, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

En este sentido, con base en el criterio de los especialistas entrevistados se construyó la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), que les permitió a los estrategas resumir y evaluar información político-legal, económica, social-cultural, tecnológica, ecológica y competitiva del destino Cuba (Tabla 2).

Tabla 2. MEFE – Destino Cuba

Factor político	Oportunidad			Amenaza		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Desestabilización debido al conflicto Rusia-Ucrania					X	
Efecto de la agresiva política del Gobierno norteamericano				X		
Crisis mundial de seguridad (ciudadana y sanitaria)				X		
Factor económico	Oportunidad			Amenaza		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Crisis económica mundial				X		
Inestabilidad en la situación económica de los países emisores				X		
Nivel de precios generales en el ámbito internacional (alta inflación)					X	
Disminución del poder adquisitivo de los clientes					X	

Inestabilidad en las tasas de cambio					X	
Elevados costos de transporte y alojamiento					X	
<i>Factor social</i>	<i>Oportunidad</i>			<i>Amenaza</i>		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Establecimiento de restricciones de viaje				X		
Cambios en las dinámicas de consumo de los clientes				X		
Incertidumbre y baja confianza de los consumidores				X		
Contracción de los flujos turísticos internacionales				X		
Disminución de la población mundial					X	
Exigencia de seguridad y sostenibilidad como elementos que influyen en la decisión de los visitantes potenciales		X				
<i>Factor tecnológico</i>	<i>Oportunidad</i>			<i>Amenaza</i>		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Transformaciones en destinos turísticos inteligentes				X		
Desarrollo de herramientas digitales para gestión (comercialización y comunicación) de los destinos	X					
Surgimiento de un nuevo turista: el viajero 2.0			X			
Mayor empleo de las TIC para la organización del viaje		X				
<i>Factor ecológico</i>	<i>Oportunidad</i>			<i>Amenaza</i>		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Auge de la sostenibilidad como factor de resiliencia en los destinos	X					
Agravamiento de los problemas medioambientales					X	
Preservación de los recursos del destino			X			
<i>Factor competitivo</i>	<i>Oportunidad</i>			<i>Amenaza</i>		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Poca diferenciación entre los destinos turísticos en el Caribe					X	
Imagen del destino ante los clientes		X				
Participación en el mercado		X				
Nuevos competidores					X	

*Nota.* Elaboración propia con base en el criterio emitido por los expertos.

De igual forma, atendiendo a la opinión de los especialistas entrevistados, se construyó la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual proporcionó una base para analizar los principales factores internos (fortalezas y debilidades) del destino Cuba (Tabla 3).

Tabla 3. MEFI – Destino Cuba

<i>Administración</i>	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Sistema turístico centralizado en la administración del MINTUR				X		
Reconocimiento del turismo como sector estratégico	X					
Política favorable a partir de los Lineamientos de Política Económica y Social del PCC y del Plan Económico hasta el año 2030	X					
Estabilidad política, social y jurídica	X					
Marco legal favorable para la inversión extranjera	X					
Relación entre los actores turísticos del destino	X					
<i>Marketing</i>	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Hospitalidad, estabilidad y seguridad sanitaria para el visitante	X					
Disponibilidad de diversos recursos y atractivos naturales, históricos y culturales	X					
Disponibilidad de actividades, de infraestructura hotelera y extrahotelera y de apoyo	X					
Calidad integral del destino y de las instalaciones		X				
Carta de productos basada en la modalidad de sol y playa (estacionalidad de la demanda)				X		
Canales de distribución			X			
Instrumentos de comunicación y promoción			X			
Gestión de la promoción enfocada en la comunicación institucional y en el mantenimiento de la marca		X				
Imagen y notoriedad en los mercados emisores		X				
<i>Recursos humanos</i>	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Disponibilidad de trabajadores calificados	X					
Número de trabajadores necesarios					X	

<i>Tecnologías, innovación y desarrollo</i>	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Priorización del desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación	X					
Diseño de proyectos de transformación digital, con un enfoque en los destinos turísticos inteligentes			X			
Desarrollo de acciones encaminadas a la informatización de los procesos turísticos			X			
Calidad de conectividad de las instalaciones turísticas					X	
Implementación de sistemas de gestión en entidades turísticas (hoteles, agencias de viajes, etc.)			X			
Incorporación de nuevas plataformas y APK de gestión, comercio electrónico e información al visitante			X			
Infraestructura tecnológica ineficiente						X
Capacidad para adquirir nuevas tecnologías						X
<i>Situación económica</i>	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Crisis económica general en Cuba				X		
Numerosos problemas económicos: baja productividad, escaso crecimiento, déficit de balanza de pagos y aumento de la deuda exterior				X		
Aumento significativo de los precios (inflación)				X		
Escasez de insumos y productos				X		
<i>Información, accesibilidad y soporte físico</i>	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Sistema de información al visitante sobre el destino	X					
Acceso al destino (restablecimiento paulatino de los vuelos internacionales)		X				
Deficiente estado de higiene de las ciudades, los establecimientos, la infraestructura vial y los edificios					X	
Ineficiente desarrollo del transporte (necesidad de reorganización, insuficiente disponibilidad de autos para rentar)					X	

*Nota.* Elaboración propia con base en el criterio emitido por los expertos.

De acuerdo con Butler (2011), los factores externos identificados (vinculados al entorno político, económico, tecnológico, a las actitudes y al comportamiento de la demanda)

configuran el marco global en el que se desenvuelve el destino turístico y son los que generan las dinámicas, los cambios y las necesidades del destino que va a adaptarse. De otra parte, los factores internos (papel de la administración pública: regulación y política turística; recursos, atractivos, servicios e infraestructuras; desarrollo tecnológico; accesibilidad, entre otros) son los que producen los efectos locales de renovación/rejuvenecimiento, diversificación de la oferta, singularización, etc., generalmente atribuibles a las prácticas de los agentes locales del destino.

La evolución del destino turístico se encuentra estrechamente ligada a la cantidad de turistas, y esta, a su vez, será el resultado de la influencia ejercida por los elementos internos y externos del destino. La combinación positiva de estos factores (en el caso de los externos, en forma de oportunidad, y en el de los internos, en forma de fortalezas) favorece el desarrollo del destino turístico, incrementa el número de usuarios y consolida progresivamente la función turística, con lo cual se da pauta a la evolución a través de varias etapas hasta alcanzar la consolidación.

Por otra parte, la aparición de amenazas en el contexto externo y la repercusión de las debilidades internas tienen como consecuencias finales la ralentización de la llegada de visitantes y del desarrollo del destino, así como pérdidas de beneficios económicos, problemas ambientales y socioculturales, que dirigen la evolución hacia etapas de decrecimiento (estancamiento y declive). Sin embargo, el destino puede experimentar un rejuvenecimiento siempre y cuando los elementos internos se reestructuren y se desarrollen estrategias encaminadas a la renovación y al reposicionamiento.

### **3.2. Fase 2. Definición de variables e indicadores**

#### *3.2.1. Etapa 1. Recopilación de variables e indicadores potenciales*

Para la recopilación de los indicadores potenciales, se realizó un estudio bibliográfico de los principales modelos de desarrollo turístico (Butler, 1980; Chadeaud, 1987; Martín, 2006; Miossec, 1977; Plog, 1974; Tamma, 2000, citado en Ejarque, 2005), así como de las principales publicaciones en los últimos 10 años (2012-2022) relacionadas con el nivel de desarrollo de los destinos turísticos, disponibles en la base de datos Google Scholar.

En esta base de datos se utilizaron las siguientes palabras clave en idioma español: variable, indicador, nivel de desarrollo del destino turístico; y en inglés: *variable, indicator, level of development of the tourist destination*. La búsqueda avanzada se llevó a cabo con las opciones de “frase exacta nivel de desarrollo del destino” y “que las palabras aparezcan en todo el documento”. Se obtuvo como resultado un total de 16 publicaciones que respondieron a estos criterios de búsqueda.

Posteriormente, en aras de aumentar la representatividad de los resultados, se amplió el alcance de búsqueda al ciclo de vida de los destinos turísticos. Para ello, se repitió el procedimiento descrito, ahora empleando como palabras clave en idioma español variable, indicador, ciclo de vida del destino turístico; y en inglés, *variable, indicator, tourist destination life cycle*, con la frase exacta “ciclo de vida del destino turístico”. Se obtuvieron como resultado aproximadamente 239 publicaciones.

En este último conjunto de resultados, para el análisis se determinaron un total de 50 publicaciones de mayor relevancia para los objetivos de la presente investigación. Con respecto a este total, se encontraron 25 publicaciones con una frecuencia de citación en otras investigaciones igual o superior a 10 veces, lo que representa el 50 % del total; 8 publicaciones citadas en un rango de 3-9 veces, para un 16 % del total; y 17 con una frecuencia igual o inferior a 2 veces, lo que representa el 34 %.

Finalmente, se definió una muestra de 66 publicaciones para la revisión bibliográfica. A partir de este proceso se recopilaron y listaron las principales variables e indicadores que describen el nivel de desarrollo de los destinos turísticos, teniendo en cuenta el criterio de los expertos ya definidos.

Es importante señalar que luego del procesamiento de las respuestas de los expertos se añadieron 10 nuevas variables que no fueron mencionadas en los modelos estudiados: desarrollo del ente coordinador; clúster productivo; posicionamiento de la marca; desarrollo de la innovación y de las tecnologías de la información y las comunicaciones (comercialización y gestión del destino); resiliencia; sostenibilidad; grado de especialización; concentración de la oferta; adaptación de la oferta y estructura de mercados.

Para identificar indicadores potenciales que describan el comportamiento de estas variables, se realizó un análisis bibliográfico en el que se incluyeron bases de datos, propuestas e informes presentados por los principales organismos encargados de ofrecer información estadística al turismo, al igual que diferentes publicaciones científicas afines a las temáticas.

Es importante destacar que, en el caso de las variables grado de especialización, concentración de la oferta y adaptación de la oferta, la autora no encontró en la literatura abierta en español e inglés respuestas relevantes para la investigación.

A partir del análisis, la síntesis y la integración de las variables y de los indicadores recopilados, se elaboró una lista final de variables e indicadores potenciales, agrupados en cuatro campos: oferta, demanda, factores internos y factores externos. Dicha lista fue empleada en las etapas posteriores de la presente investigación.

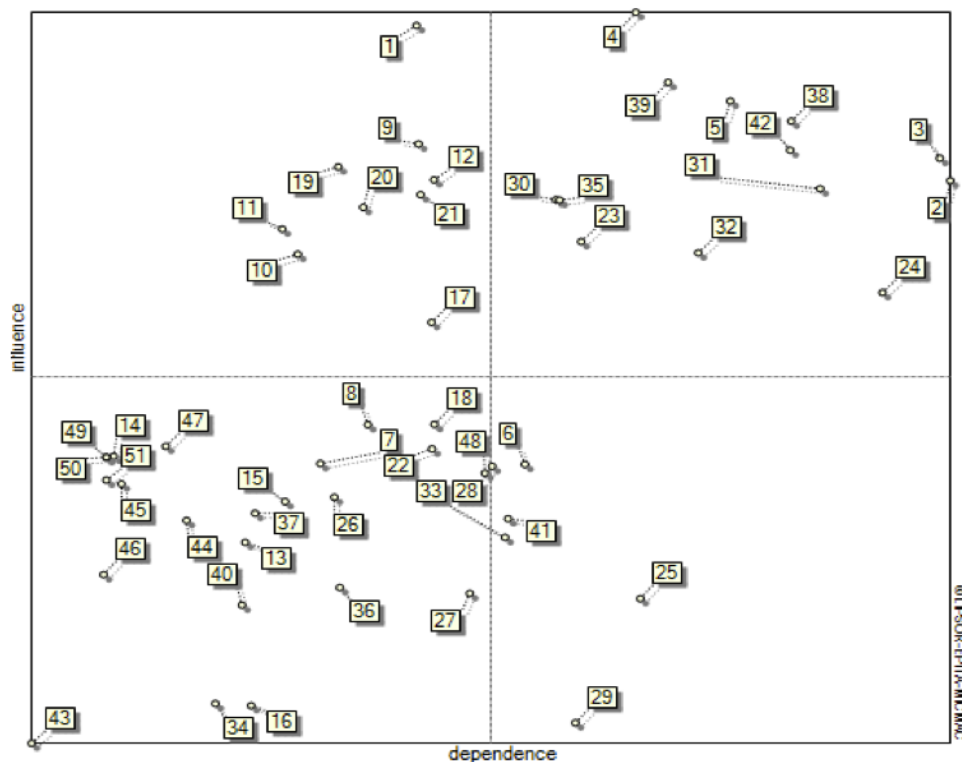
### *3.2.2. Etapa 2. Definición de variables clave internas y externas*

En esta etapa se introdujeron y procesaron en el *software* MICMAC 51 variables identificadas en la revisión bibliográfica, 31 de ellas de carácter interno y 20 de carácter externo.

Con base en la opinión de los expertos, desde el punto de vista tanto de la influencia como de la dependencia, se estableció una jerarquía de las variables estudiadas, lo que permitió construir la matriz de influencias indirectas potenciales (MIIP), que a su vez generó un gráfico de influencias y dependencias indirectas potenciales (Figura 2).

En correspondencia con la información generada en la Figura 2, las variables objeto de estudio se agruparon tal y como se muestran en la Tabla 4.

Figura 2. Plano de influencias y dependencias indirectas potenciales que inciden en el nivel de desarrollo de los destinos turísticos



Nota. Elaboración por medio del software MICMAC.

Tabla 4. Clasificación de las variables que describen el nivel de desarrollo de los destinos turísticos

Cuadrante	Variables	
I	Variables motrices	V1. Recursos y atractivos V9. Grado de especialización V10. Concentración de la oferta V11. Adaptación de la oferta V12. Estructura de mercados V17. Infraestructura de transporte V19. Desarrollo del ente coordinador V20. Clúster productivo V21. Desarrollo de la innovación y las TIC
II	Variables enlaces	V2. Alojamiento V3. Instalaciones y empresas turísticas V4. Diversificación de la oferta turística V5. Calidad de los productos/servicios turísticos

		V23. Inversiones V24. Impactos económicos del turismo V30. Resiliencia V31. Sostenibilidad V32. Visitantes V35. Estacionalidad V38. Imagen del destino V39. Posicionamiento de la marca V42. Satisfacción del cliente
III	VARIABLES RESULTANTES	V6. Precios V25. Aceptación de la población de los impactos del turismo V29. Calidad de vida de la comunidad local V33. Estancia V41. Gasto turístico
IV	VARIABLES EXCLUIDAS	V7. Distribución V8. Promoción V13. Instalaciones de hospedaje utilizadas por el turista V14. Situación política V15. Situación económica V16. Demografía V18. Información sobre el destino V22. Emprendimientos privados V26. Cambios en la apariencia de las infraestructuras V27. Pérdida de la identidad V28. Deterioro ambiental V34. Nacionalidad V36. Tipología de clientes V37. Conocimiento del destino V40. Organización del viaje V43. Contravalor moneda origen-destino V44. Crisis económicas mundiales y/o en el mercado emisor V45. Crisis políticas mundiales V46. Ubicación relativa V47. Cambios en el comportamiento de la demanda V48. Competencia en el mercado V49. Terrorismo V50. Guerras V51. Desastres naturales

*Nota.* Elaboración propia a partir del análisis realizado por medio del *software* MICMAC.

Una vez categorizada cada una de las variables, se definieron como claves para la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos aquellas muy influyentes y dependientes (cuadrante II), además de las muy motrices (cuadrante I), por su notoria influencia sobre el resto de las variables (Tabla 5).



Tabla 5. Variables claves que describen el nivel de desarrollo de los destinos turísticos

<i>Variables claves</i>	<i>Descripción</i>
V1. Recursos y atractivos	Disponibilidad de diversos elementos naturales o antrópicos con potencial para generar atractivo y ser aprovechados en la actividad turística Estado de conservación y autenticidad de los recursos para el desarrollo de los productos
V2. Alojamiento	Disponibilidad y calidad de las instalaciones que brindan al visitante servicio de alojamiento y que, por sus características, se distinguen en diferentes tipologías y categorías
V3. Instalaciones y empresas turísticas	Disponibilidad de establecimientos que brindan servicios y productos, y que facilitan la estancia del visitante en el destino (alojamiento, restauración, agencias de viajes, comercio para productos, transporte, ocio y recreación, etc.)
V4. Diversificación de la oferta turística	Grado de diversidad de recursos, atractivos, actividades, productos y servicios relacionados directamente con la actividad turística Grado de desarrollo de nuevos productos turísticos
V5. Calidad de los productos/ servicios turísticos	Calidad percibida por el visitante con respecto a su experiencia en el destino y a los diferentes productos y servicios recibidos durante su estancia
V9. Grado de especialización	Estrategia/enfoque de especialización dirigida a la reducción del alcance de productos turísticos y mercados a los que están dirigidos, intangibles, “experiencias” de los turistas, “atractivo” del destino
V10. Concentración de la oferta	Grado en que el mercado está aglutinado o consolidado en un número determinado de ofertas
V11. Adaptación de la oferta	Grado en que la oferta presente en el mercado responde a la demanda
V12. Estructura de mercados	Porcentaje de representación de los mercados emisores del total de los arribos al destino
V17. Infraestructura de transporte	Condiciones de los sistemas y de la infraestructura de transporte para el acceso del visitante al destino y el desplazamiento dentro de este
V19. Desarrollo del ente coordinador	Grado de desarrollo del ente gestor, como coalición de diversas organizaciones públicas y privadas, a partir de la participación, la coordinación y la articulación de los diferentes actores del sistema turístico
V20. Clúster productivo	Nivel de agrupación en el destino de atractivos, infraestructuras, actividades de ocio y entretenimiento, actividades de apoyo y complementarias
V21. Desarrollo de la innovación y las TIC	Aprovechamiento de la innovación y de las TIC en el destino para la gestión y la comercialización
V23. Inversiones	Comportamiento (crecimiento) de las inversiones en el sector turístico
V24. Impactos económicos del turismo	Resultados y contribución económica de la actividad turística al destino
V30. Resiliencia	Capacidad del destino para resistir, adaptarse y recuperarse, de manera oportuna y eficaz, ante los efectos de un fenómeno externo con un impacto negativo
V31. Sostenibilidad	Desarrollo sostenible del turismo con respecto a aspectos ambientales, económicos y socioculturales, debiéndose establecer un equilibrio adecuado entre dichos aspectos para garantizar la satisfacción de las necesidades en el presente sin comprometer la de las generaciones futuras

<i>Variables claves</i>	<i>Descripción</i>
V32. Visitantes	Afluencia (cantidad) de personas (turismo interno e internacional) en el destino por motivo diferente al de ejercer una actividad remunerada en este
V35. Estacionalidad	Grado de concentración de los flujos turísticos al destino turístico receptor en determinadas temporadas del año
V38. Imagen del destino	Percepción individual del consumidor (real y potencial) a partir de las creencias, ideas, impresiones y expectativas que tiene este del destino
V39. Posicionamiento de la marca	Posicionamiento de la marca-destino en la mente de los potenciales consumidores que permita identificar y diferenciar el destino y que, además, entrañe la perspectiva de una experiencia turística memorable relacionada exclusivamente con el destino
V42. Satisfacción del cliente	Se basa en diferentes factores: la calidad de los servicios, las expectativas de los turistas y la experiencia de cada uno de ellos durante su estancia. Dependerá de que regresen al destino, lo recomienden a otras personas o, por el contrario, desaconsejen a los demás que lo visiten.

*Nota.* Elaboración propia con base en el criterio emitido por los expertos.

### 3.2.3. Etapa 3. Selección de indicadores

Una vez definidos los criterios para la evaluación de los indicadores (Tabla 6), se definió el peso de cada uno, de forma que el sumatorio de estos fuese igual a 1.

$$\sum_{j=1}^n W_j = 1$$

La Tabla 6 refleja el peso resultante para cada criterio.

Tabla 6. Pesos específicos de los criterios de evaluación

<i>Criterio</i>	<i>Peso</i>
Representatividad	0,22
Disponibilidad	0,25
Pertinencia	0,19
Credibilidad de la información	0,18
Comparabilidad	0,16

*Nota.* Elaboración propia con base en el cálculo realizado en Excel.

Una vez calculado el peso para cada uno de los criterios, con ayuda del *software* Excel (a partir del paso 2) se desarrolló el algoritmo de resolución del proceso multicriterio TOP-SIS, descrito en el acápite de la metodología. Como resultado, se jerarquizaron de mejor a peor los distintos indicadores por cada variable clave (Tabla 7).

Tabla 7. Jerarquización de los indicadores para su selección, a partir del método TOPSIS

Indicadores	$S_i^+$	$S_i^-$	$P_i$	Ranking
<i>Recursos y atractivos</i>				
Número de atractivos	0	0,139	1	1
Diversificación	0,09	0,106	0,541	2
Grado de conservación	0,097	0,084	0,463	3
Grado de autenticidad	0,117	0,075	0,392	4
Grado de interés	0,117	0,075	0,392	4
Certificaciones de calidad ambientales	0,12	0,069	0,366	5
Desarrollo de atracciones artificiales	0,135	0,032	0,192	6
<i>Alojamiento</i>				
Total de establecimientos de alojamiento	0	0,097	1	1
Habitaciones físicas	0,04	0,068	0,0631	2
Plazas-camas existentes	0,04	0,068	0,0631	2
Tasa de ocupación	0,053	0,058	0,523	3
Calidad de los medios de hospedaje según tipología y categoría	0,087	0,042	0,328	4
Competitividad de los hoteles	0,097	0	0	5
<i>Instalaciones y empresas turísticas</i>				
Total de establecimientos turísticos	0	0,126	1	1
Número de empresas turísticas según propiedad (nacional y extranjera)	0,04	0,105	0,727	2
Número de empresas activas	0,055	0,098	0,643	3
Número de empresas suspendidas	0,097	0,054	0,357	4
Número de empresas cerradas	0,097	0,054	0,357	4
Cambios en el uso de las instalaciones turísticas	0,105	0,04	0,273	5
<i>Diversificación de la oferta turística</i>				
Gama de productos y servicios turísticos que ofrece el destino (clasificados por tipos: alojamiento, restauración, transporte, información y guías, conferencias y reuniones, etc.)	0	0,136	1	1
Diversidad de atractivos en el destino o cerca de este (clasificados por tipo: sitios del patrimonio cultural y natural, eventos y festividades, actividades y sitios de esparcimiento, etc.)	0,041	0,129	0,757	2
Desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos puestos en marcha o a la venta por operadores turísticos al año	0,069	0,097	0,583	3
Percepción de la variedad de la oferta por los turistas	0,136	0	0	4
<i>Calidad de los productos/servicios turísticos</i>				
Percepción de los turistas con respecto a la calidad de la experiencia en el destino	0	0,067	1	1

<i>Indicadores</i>	$S_i^+$	$S_i^-$	$P_i$	<i>Ranking</i>
Percepción de los turistas con respecto a la calidad de los atractivos, las instalaciones y los productos/servicios recibidos en el destino	0,053	0,041	0,432	<b>2</b>
Percepción de los visitantes de la relación calidad-precio	0,067	0	0	<b>3</b>
<i>Estructura de mercado</i>				
Cuota de participación	0	0,053	1	<b>1</b>
Cuota de mercado	0,053	0	0	<b>2</b>
<i>Infraestructura de transporte</i>				
Densidad de la red de carreteras (autopistas, autovías, carreteras) (kilómetros de trazado por km <sup>2</sup> )	0,041	0,096	0,699	<b>1</b>
Densidad de la red de transporte público (kilómetros de ruta por km <sup>2</sup> )	0,041	0,096	0,699	<b>1</b>
Número de vuelos directos, número de aeropuertos y ciudades que reciben vuelos directos (y porcentaje de pasajeros que llegan sin hacer escalas)	0,041	0,093	0,696	<b>2</b>
Frecuencia, capacidad y niveles de utilización de los servicios (transporte terrestre, marítimo y aéreo)	0,048	0,086	0,643	<b>3</b>
Medios de transporte adicionales habilitados específicamente para el turismo	0,05	0,082	0,619	<b>4</b>
Acceso a los atractivos y a las instalaciones turísticas en el destino (transporte y aspectos de gestión de tráfico)	0,059	0,95	0,618	<b>5</b>
Porcentaje de las instalaciones turísticas y de los atractivos accesibles mediante transporte público	0,059	0,095	0,618	<b>5</b>
Inversión anual en transporte	0,068	0,086	0,559	<b>6</b>
Llegadas de visitantes clasificadas según medio de transporte	0,09	0,079	0,468	<b>7</b>
Tiempo de viaje hasta el destino por pasajero (horas); número y modos de transporte necesarios	0,096	0,044	0,313	<b>8</b>
<i>Desarrollo del ente coordinador</i>				
Nivel de pertenencia a asociaciones del sector turístico	0,046	0,113	0,709	<b>1</b>
Grado de cooperación entre los gestores del turismo	0,071	0,099	0,583	<b>2</b>
Grado de participación de los diferentes agentes turísticos en el proceso de planificación y aplicación de los planes (por ejemplo, número de reuniones, canales de difusión y otros mecanismos de consulta utilizados, grupos de asesoramiento, nivel de participación)	0,071	0,099	0,583	<b>2</b>
Participación de los agentes sociales en las actividades de desarrollo turístico realizadas por los gestores del turismo (por ejemplo, porcentaje de actividades, reuniones y proyectos; número de participantes)	0,071	0,099	0,583	<b>2</b>
Cuantía y porcentaje del presupuesto de la autoridad destinado a apoyar el desarrollo empresarial	0,095	0,063	0,397	<b>3</b>
Nivel de participación en planes de apoyo				

Indicadores	$S_i^+$	$S_i^-$	$P_i$	Ranking
Porcentaje de funcionarios con formación turística	0,113	0,046	0,291	4
<i>Clúster productivo</i>				
Número (o porcentaje) de negocios turísticos y servicios de apoyo de un “agrupamiento”	0,032	0,153	0,827	1
Porcentaje de ingresos turísticos procedentes de productos o agrupamientos especializados	0,065	0,109	0,628	2
Porcentaje de negocios turísticos que han integrado sus metas y objetivos en la estrategia turística del destino	0,109	0,065	0,372	3
Porcentaje de negocios turísticos que participan en <i>marketing</i> cooperativo	0,14	0,041	0,224	4
Porcentaje del gasto de <i>marketing</i> en iniciativas cooperativas	0,157	0	0	5
<i>Desarrollo de la innovación y las TIC</i>				
Existencia de infraestructuras de informatización y telecomunicaciones adecuadas en el destino	0	0,095	1	1
Desarrollo del comercio electrónico ( <i>e-commerce</i> ) en las instalaciones turísticas del destino	0	0,095	1	1
Automatización de los procesos relacionados con la información turística	0,02	0,088	0,817	2
Publicaciones <i>online</i> y campañas promocionales por medio de internet (envío de vídeos, animaciones, guías y material promocional, etc.)	0,03	0,079	0,723	3
Existencia de un sitio web del destino y sitios web independientes para las instalaciones	0,03	0,079	0,723	3
Presencia del destino en redes sociales (Facebook, X, Instagram, YouTube)	0,046	0,076	0,625	4
Uso de <i>big data</i> y <i>open data</i> en la gestión del destino	0,046	0,076	0,625	4
Disponibilidad de aplicaciones móviles (para información y promoción de la oferta turística, comprar y consumir servicios, compartir experiencias y geolocalización de la oferta)	0,061	0,073	0,546	5
Existencia de un sistema integral de información turística	0,06	0,05	0,456	6
Nivel de cobertura de la red Wi-Fi en los lugares con mayor afluencia de visitantes	0,067	0,053	0,441	7
Empleo de la realidad aumentada en la promoción de la oferta turística	0,069	0,046	0,399	8
Existencia de códigos QR en paneles interpretativos, material promocional, procesos de <i>check-in/out</i> y campañas de <i>marketing</i> del destino	0,071	0,045	0,386	9
Existencia de audioguías en atractivos	0,071	0,045	0,386	9
Uso de sensores dentro del destino (para la monitorización del transporte público, del uso del agua y de la energía, del control de desechos y de la huella de carbono, etc.)	0,071	0,045	0,386	9

<i>Indicadores</i>	$S_i^+$	$S_i^-$	$P_i$	<i>Ranking</i>
Gestión de datos mediante instrumentos tecnológicos para la gestión del destino y de las organizaciones pertenecientes a este	0,079	0,04	0,337	<b>10</b>
Existencia de un blog en el sitio web del destino	0,08	0,029	0,264	<b>11</b>
Grado de aprovechamiento del contenido generado por los usuarios en campañas de <i>marketing</i> del destino	0,086	0,023	0,21	<b>12</b>
Existencia de plataformas interactivas para que los visitantes interactúen con el destino y con otros usuarios	0,086	0,023	0,21	<b>12</b>
Planes anuales de promoción, incluyendo el Plan de <i>Social Media</i> alineado	0,091	0,016	0,15	<b>13</b>
Mecanismos para captar las acciones <i>online</i> del turista de manera automática	0,095	0	0	<b>14</b>
<i>Inversiones</i>				
Cuantía total de la inversión en infraestructura y servicios	0	0,087	1	<b>1</b>
Porcentaje de proyectos de inversión extranjera en infraestructuras y servicios	0,048	0,073	0,602	<b>2</b>
Rentabilidad de las inversiones en infraestructura turística	0,069	0,053	0,436	<b>3</b>
Incentivos para la inversión extranjera	0,081	0,032	0,286	<b>4</b>
<i>Impactos económicos del turismo</i>				
Contribución del turismo al PIB	0	0,121	1	<b>1</b>
Ingresos turísticos	0	0,121	1	<b>1</b>
Empleo	0,041	0,098	0,707	<b>2</b>
Gastos	0,072	0,065	0,471	<b>3</b>
Salarios	0,087	0,071	0,449	<b>4</b>
Importaciones y exportaciones	0,103	0,064	0,384	<b>5</b>
Inflación	0,113	0,025	0,184	<b>6</b>
<i>Resiliencia</i>				
Capacidad emprendedora	0,02	0,091	0,818	<b>1</b>
Disponibilidad de recursos financieros (inversión en el sector, inversión pública, fondos para desastres)	0,024	0,088	0,783	<b>2</b>
Apoyo a la supervivencia de los negocios a lo largo de la cadena de valor del turismo	0,024	0,088	0,783	<b>2</b>
Disponibilidad de infraestructura, planta básica y planta turística	0,036	0,075	0,679	<b>3</b>
Disponibilidad de recursos turísticos	0,036	0,075	0,679	<b>3</b>
Apertura a la innovación y al cambio	0,038	0,071	0,651	<b>4</b>
Coordinación de instituciones	0,041	0,067	0,624	<b>5</b>
Grado de dependencia económica	0,047	0,078	0,623	<b>6</b>
Especialización dentro de la actividad turística	0,047	0,078	0,623	<b>6</b>
Planificación integral/Plan estratégico	0,052	0,068	0,569	<b>7</b>

<i>Indicadores</i>	$S_i^+$	$S_i^-$	$P_i$	<i>Ranking</i>
Participación ciudadana/Acción	0,06	0,076	0,56	<b>8</b>
Organizaciones y programas de investigación	0,062	0,065	0,514	<b>9</b>
Programas de educación y formación/Infraestructura educativa	0,059	0,062	0,511	<b>10</b>
Gobernanza policéntrica	0,07	0,055	0,441	<b>11</b>
Liderazgo fuerte y consistente	0,071	0,048	0,403	<b>12</b>
Existencia de observatorios/Medición de indicadores	0,075	0,036	0,324	<b>13</b>
<i>Sostenibilidad</i>				
Consumo per cápita de energía de todas las fuentes (general, por sector turístico y por persona-día)	0,019	0,081	0,813	<b>1</b>
Agua utilizada: volumen total consumido y litros por turista y por día	0,019	0,081	0,813	<b>1</b>
Volumen de residuos sólidos (basuras) producidos por el destino (en toneladas y por mes)	0,019	0,081	0,813	<b>1</b>
Proporción entre turistas y población autóctona (media y día de máxima afluencia)	0,022	0,079	0,779	<b>2</b>
Nivel de satisfacción de los residentes con el turismo	0,024	0,077	0,763	<b>3</b>
Porcentaje de los negocios que participan en programas de conservación de energía o que aplican políticas y técnicas de ahorro energético	0,03	0,071	0,707	<b>4</b>
Ahorro de agua (porcentaje de agua ahorrada, recuperada o reciclada)	0,03	0,071	0,707	<b>4</b>
Volumen de residuos reciclados (m <sup>3</sup> )/Volumen total de residuos (m <sup>3</sup> ) (especificar por tipos diferentes)	0,03	0,071	0,707	<b>4</b>
Porcentaje de los establecimientos turísticos donde el tratamiento del agua cumple las normas internacionales	0,032	0,067	0,675	<b>5</b>
Porcentaje de los establecimientos turísticos sometidos a sistemas de tratamiento	0,032	0,067	0,675	<b>5</b>
Porcentaje de las aguas residuales del sitio que reciben tratamiento en los distintos niveles (primario, secundario y terciario)	0,037	0,06	0,618	<b>6</b>
Existencia de algún proceso de planificación territorial o de desarrollo que incluya al turismo	0,04	0,055	0,579	<b>7</b>
Porcentaje del consumo energético de recursos renovables (en destinos y establecimientos)	0,041	0,05	0,548	<b>8</b>
Cantidad de residuos desparramados en la vía pública (recuento de basuras)	0,041	0,05	0,548	<b>8</b>
Porcentaje del área sometida a algún tipo de control (densidad, diseño, etc.)	0,053	0,056	0,512	<b>9</b>
Porcentaje de las personas que opinan que el turismo ha ayudado a crear nuevos servicios o infraestructuras	0,067	0,033	0,329	<b>10</b>
Número y capacidad de servicios sociales disponibles para la comunidad (porcentaje atribuible al turismo)	0,067	0,033	0,329	<b>10</b>

<i>Indicadores</i>	$S_i^+$	$S_i^-$	$P_i$	<i>Ranking</i>
Número total de llegadas de turistas (promedio, mensual y máximo)	0,071	0,03	0,293	<b>11</b>
Frecuencia de aparición de enfermedades provocadas por el agua: porcentaje de visitantes que han comunicado enfermedades por este motivo durante su estancia	0,083	0,029	0,256	<b>12</b>
Número de turistas por metro cuadrado del sitio (por ejemplo, en playas, atracciones) por kilómetro cuadrado del lugar de destino: promedio/mes de máxima afluencia y promedio/día de máxima afluencia	0,081	0,019	0,187	<b>13</b>
<i>Visitantes</i>				
Visitantes internacionales (tasa de crecimiento anual de las llegadas)	0	0,046	1	<b>1</b>
Turistas físicos totales (turismo interno)	0	0,046	1	<b>1</b>
<i>Estacionalidad</i>				
Llegadas de turistas al mes o en un trimestre (distribución a lo largo del año)	0	0,112	1	<b>1</b>
Número de plazas de hospedaje y de establecimientos disponibles por meses	0,112	0	0	<b>2</b>
<i>Imagen del destino</i>				
Porcentaje de los turistas que tienen una imagen positiva del destino	0	0,091	1	<b>1</b>
Porcentaje de los consumidores que no han visitado el destino, pero que tienen una imagen positiva de este	0	0,091	1	<b>1</b>
Porcentaje de los operadores (receptores y emisores) que consideran que el destino es seguro, atractivo, interesante, con una buena relación calidad-precio, etc.	0,037	0,083	0,691	<b>2</b>
Porcentaje de los turistas que recomendarían el destino a otras personas	0,091	0	0	<b>3</b>
<i>Posicionamiento de la marca</i>				
Porcentaje de los agentes turísticos claves (hoteles, restaurantes, atractivos y otras organizaciones asociadas) que utilizan en sus actividades de <i>marketing</i> los elementos de la marca o imágenes complementarias	0	0,084	1	<b>1</b>
Porcentaje de los visitantes que consideran que en su viaje encontraron los valores, atributos y beneficios comunicados de la marca	0,017	0,078	0,818	<b>2</b>
Porcentaje de los visitantes que piensan que los atributos, valores y beneficios de la marca superan a los de otros destinos similares (la competencia)	0,017	0,078	0,818	<b>2</b>
Porcentaje de los visitantes que recuerdan el nombre de la marca (porcentaje de aquellos que lo recuerdan el mismo día y de los que lo recuerdan a más largo plazo)	0,027	0,07	0,721	<b>3</b>
Porcentaje de los visitantes que tienen intención de volver al destino expresamente para disfrutar los principales valores, beneficios y atributos de la marca	0,027	0,07	0,721	<b>3</b>



<i>Indicadores</i>	$S_i^+$	$S_i^-$	$P_i$	<i>Ranking</i>
Porcentajes de las partes interesadas, los consumidores y los competidores que atribuyen los elementos de la marca (nombre, logotipo, etc.) únicamente al destino	0,035	0,076	0,686	<b>4</b>
Porcentaje de los mercados, los operadores, los representantes locales, los empleados y las partes interesadas que consideran que la imagen refleja positivamente sus atributos y valores preferidos	0,032	0,063	0,667	<b>5</b>
Porcentaje de las partes interesadas, los consumidores y los competidores que atribuyen los elementos de la marca (nombre, logotipo, etc.) únicamente al destino	0,032	0,063	0,667	<b>5</b>
Alcance de la publicidad-número de turistas que reciben/reconocen/responden	0,043	0,063	0,597	<b>6</b>
Percepción del valor de los programas de creación de marca dirigidos a las partes interesadas (estudio) Porcentaje de las partes interesadas encuestadas que consideran que los programas de creación de marca contribuyen a mejorar el valor y el desarrollo de sus operaciones turísticas	0,052	0,059	0,528	<b>7</b>
Nivel de financiación asignado al desarrollo de la imagen de marca y a otras actividades conexas (cuantía y porcentaje asignado)	0,053	0,047	0,474	<b>8</b>
Porcentaje anual del presupuesto de <i>marketing</i> turístico asignado a la publicidad y la promoción	0,051	0,043	0,46	<b>9</b>
Valor/porcentaje anual del presupuesto de <i>marketing</i> turístico asignado a vigilar la satisfacción (y número de turistas a los que se ha llegado por dólar desembolsado)	0,066	0,046	0,411	<b>10</b>
Nivel de esfuerzo para vigilar la imagen pública (medios impresos, web, otros medios) (cuantía destinada anualmente, nivel personal)	0,066	0,046	0,411	<b>10</b>
Grado de correspondencia con los valores preferidos de los mercados a los que están orientados el destino y las organizaciones asociadas	0,063	0,032	0,333	<b>11</b>
Nivel de protección de los principales elementos de la marca Porcentaje de los que están patentados/amparados por el derecho de autor	0,081	0,023	0,225	<b>12</b>
Número de turistas a los que se ha llegado por dólar desembolsado	0,078	0,017	0,182	<b>13</b>
<i>Satisfacción del cliente</i>				
Satisfacción de los visitantes al marcharse del destino (con respecto a la experiencia de forma integral y en lo referente a las actividades, los atractivos, las instalaciones de hospedaje, las infraestructuras, etc.)	0,059	0,137	0,7	<b>1</b>
Porcentaje de los visitantes que vuelven a visitar el destino	0,069	0,09	0,568	<b>2</b>

<i>Indicadores</i>	$S_i^+$	$S_i^-$	$P_i$	<i>Ranking</i>
Porcentaje de los visitantes que recomiendan la visita al destino	0,103	0,078	0,431	<b>3</b>
Número de reclamaciones registradas	0,123	0,055	0,31	<b>4</b>

*Nota.*

$S_i^+$  Distancia relativa al ideal positivo (indicador óptimo)

$S_i^-$  Distancia relativa al ideal negativo (peor indicador)

$P_i$  Coeficiente de proximidad

Elaboración propia por medio del *software* Excel.

De esta forma se estableció una ordenación de los indicadores a partir de la cual se seleccionaron los mejores por cada variable clave, de acuerdo con las necesidades particulares y los recursos disponibles para evaluar el nivel de desarrollo de un destino específico. Así, si el objetivo fuese elegir, por ejemplo, dos indicadores por variable, la decisión sería seleccionar los primeros dos indicadores. Resulta importante acotar que aquellos indicadores con igual posición en el *ranking* deberían analizarse y medirse con el mismo grado de importancia.

### **3.3. Fase 3. Validación de la propuesta**

#### **3.3.1. Etapa 1. Evaluación de la viabilidad de la aplicación de los indicadores**

Sobre la base del grupo focal con los expertos, se determinó lo siguiente:

- La mayoría de los expertos evalúan como adecuados los indicadores propuestos en cuanto a su relevancia, pertinencia y coherencia.
- De forma general, la propuesta fue considerada como pertinente para evaluar el desarrollo de los destinos turísticos cubanos.
- La propuesta constituye una oportunidad para realizar análisis de los destinos cubanos desde nuevas perspectivas, pues incluye nuevos elementos, variables e indicadores que no fueron tomados en consideración en las teorías iniciales de desarrollo turístico establecidas por los investigadores clásicos.

De igual forma, se determinaron una serie de necesidades y deficiencias que se posicionan como limitantes para la aplicación de los indicadores en los destinos turísticos cubanos, a saber:

- El estudio realizado no es aplicable al modelo actual de desarrollo: *Hotel Based Model*.
- Las variables y los indicadores definidos deben adaptarse a la propuesta de modelo más idónea para el destino Cuba.

- En relación con la obtención de los datos necesarios para la cuantificación de los indicadores, se evidencian como principales limitantes la insuficiencia y la desactualización de la información turística proporcionada por las fuentes estadísticas en Cuba.
- La información publicada por estas fuentes se refiere, principalmente, a la actividad hotelera, pero son insuficientes aquellos datos vinculados a la restauración, al transporte, a las agencias de viajes y a las entidades de ocio, así como a sitios y atractivos turísticos, entre otras actividades características del sector turístico.
- La ONEI no incluye en sus estadísticas turísticas todos los datos del sector no estatal, de manera que limita la cuantificación de los indicadores relativos a las instalaciones turísticas y los impactos del turismo en términos económicos.
- La cobertura del cálculo de los indicadores turísticos en Cuba es baja debido a la complejidad de los cálculos y a la carencia de información. El porcentaje más bajo se asocia a los indicadores complementarios de corte macroeconómico.
- Existen variables claves (*grado de especialización, concentración de la oferta y adaptación de la oferta*) para las cuales no se han definido indicadores representativos que describan su comportamiento. Ello supone profundizar en el análisis de estas variables de forma tal que se determinen indicadores pertinentes para su evaluación.

En correspondencia, para la cuantificación de los indicadores, los expertos sugirieron la determinación de otras fuentes de información, la aplicación de encuestas específicas y la homogenización de la información en cuanto a su expresión, unidad y criterios de medida, de forma tal que permita establecer rangos o relaciones de estos indicadores con cada etapa de desarrollo turístico de los destinos.

#### 4. Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- Existen diversos modelos que describen el desarrollo de los destinos turísticos, entre los cuales, la propuesta de Butler (1980) constituye la más aplicada en los estudios evolutivos de los destinos.
- Las variables y los indicadores son importantes herramientas de planeación y gestión turística, pues generan información útil para el proceso de toma de decisiones. En el caso de los estudios de desarrollo de los destinos turísticos, se pueden emplear diferentes variables e indicadores cualitativos y cuantitativos, que se interrelacionan entre sí de forma tal que contribuyen a describir el desarrollo del destino.
- La identificación de los actores y su evaluación en función de la influencia/ dependencia entre sí permitió identificar las principales fuentes de información para el cálculo de indicadores turísticos en Cuba.

- A partir tanto del análisis inicial del destino como de la revisión bibliográfica y mediante la consulta con expertos, se definieron un total de 22 variables claves, con sus correspondientes indicadores jerarquizados (desde el indicador óptimo hasta el peor), de forma tal que se facilite su selección y aplicación para la evaluación del desarrollo de los destinos turísticos.
- La información estadística relacionada con los flujos turísticos y con la oferta de servicios turísticos en Cuba es insuficiente y está desactualizada, lo que afecta la calidad de los datos y limita la cuantificación de los indicadores en los destinos turísticos cubanos.

## Referencias

- Agarwal, S. (2002). Restructuring seaside tourism: The resort lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 25-55. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00002-0)
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographical Review*, 24(1), 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>
- Butler, R. W. (2011). *Tourism area life cycle* (Contemporary Tourism Reviews Series). Goodfellow Publishers Limited. <https://acortar.link/mfxRKU>
- Cardona, J. & Serra, A. (2014). Historia del turismo en Ibiza: aplicación del ciclo de vida del destino turístico en un destino maduro del Mediterráneo. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(4), 899-913. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.065>
- Chadefaud, M. (1987). *Aux origines du tourisme dans les Pays de l'Adour, du mythe à l'espace: Un essai de géographie historique*. Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- De Paula, T., Stein, G., & Mecca, M. (2016). Ciclo de vida das destinações turísticas: Vila Flores, RS: 'Terra da fé, pão e vinho'. *Rosa Dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 8(1), 1-13. <https://doi.org/10.18226/21789061.v8e004>
- Diedrich, A. & García-Buades, E. (2009). Local perceptions of tourism as indicators of destination decline. *Tourism Management*, 30(4), 512-521. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.10.009>
- Diez, V. A. (2019). El modelo de ciclo de vida de los destinos turísticos: vigencia, críticas y adaptaciones al modelo Butler. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 17(1), 19-34. <https://acortar.link/JICuXF>
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*. Ediciones Pirámide.
- Godet, M. & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Unesco y DUNOD.

- Hurtado de Mendoza, S. (2003). *Criterio de selección de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy*. Histodidáctica. <https://acortar.link/3S9msn>
- López, F., Torres-Delgado, A., Font, X., & Serrano, D. (2018). Gestión sostenible de destinos turísticos: la implementación de un sistema de indicadores de turismo en los destinos de la provincia de Barcelona. *BAGE: Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (77), 428-461. <http://doi.org/10.21138/bage.2547>
- Lundtorp, S. & Wanhill, S. (2001). The resort lifecycle theory: Generating processes and estimation. *Annals of Tourism Research*, 28(4), 947-964. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(00\)00080-3](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(00)00080-3)
- Martín, R. (2006). *El comercio internacional del turismo en condiciones de oligopolio. El caso de Cuba* [Tesis doctoral no publicada]. Universidad de La Habana.
- Miossec, J-M. (1977). Un modèle de l'espace touristique. *Espace Géographique*, 6(1), 41-48. <https://acortar.link/SmQWHf>
- Naranjo, M. R., Pelegrín, A., Marín, L. R., Pelegrín, N., Pelegrín, L., & López, Y. (2019). Modelos de gestión turística: mirada crítica desde diferentes perspectivas. *Recus. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 4(1), 16-25. <https://doi.org/10.33936/recus.v4i1.1749>
- Oliveros, C. A., Virgen, C. R., & Chávez, R. M. (2019). Enfoques de las investigaciones acerca del ciclo de vida del área turística (CVAT). *Turismo y Sociedad*, 24, 51-75. <https://doi.org/10.18601/01207555.n24.03>
- Oreja, J., Parra-López, E., & Yanes-Estévez, V. (2008). The sustainability of island destinations: Tourism area life cycle and teleological perspectives. The case of Tenerife. *Tourism Management*, 29(1), 53-65. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.007>
- Organización Mundial del Turismo. (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos*. OMT.
- Padilla, J. D. (2018). *Aplicación del Modelo de Ciclo de Vida como forma de mejoramiento de los destinos turísticos. Estudio de caso Leticia, Amazonas Colombia* [Trabajo de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Biblioteca Digital Universidad Externado de Colombia. <https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.1471>
- Pérez-Castañeira, J. A., Gómez-Figueroa, O., Sangroni, N., Santa-Cruz, S. R., Cruz-Blanco, C., & Santos-Pérez, O. (2021). Estudio de modelos que abordan la gestión de destinos turísticos. *Ingeniería Industrial*, 42(3), 1-11. <https://acortar.link/06AVvq>
- Pelegrín, L., Sabin, R., & Martínez, O. (2018). El ciclo de vida del producto turístico. Trinidad de Cuba como caso de estudio. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 3(2), 1-12. <https://acortar.link/ut7g1N>
- Plog, S. (1974). Why destination areas rise and fall in popularity? *Cornell Hospitality Quarterly*, 14(4), 55-58. <https://doi.org/10.1177/00108804740140040>

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 grado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas]. DSPACE: Repositorio Institucional de la UCLV. <https://acortar.link/JZB1ve>

Rodríguez, G., Martínez, C., & Martín, R. A. (2018). Identificación de los factores influyentes en la estrategia de crecimiento de Villa Clara, Cuba, a partir del análisis del ciclo de vida del destino turístico. *Transitare. Revista de Turismo, Economía y Negocios*, 4(2), 27-47. <https://acortar.link/LuHoj5>

Rodríguez, G., Alfonso, A., & Martínez, C. (2020). Diseño de la estrategia de gestión del destino turístico regional Villa Clara (Cuba). *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 36, 75-96. <https://doi.org/10.18089/DAMeJ.2020.36.5>

Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22.

Sánchez, A., Vargas, E., & Castillo, M. (2017). Origen, concepción y tratamiento del ciclo de vida de los destinos turísticos: una reflexión en torno al modelo de Butler. *Revista Científica Compendium*, 20(38). <https://acortar.link/N3Dxbr>

Valls, W., Valls, L., Monserrat, M., & Zambrano, B. (17 de noviembre de 2016). *Sistema de indicadores para gestionar el destino turístico del Cantón Sucre Ecuador*. Gestiópolis. <https://acortar.link/VXBeVc>

Vega, V. & Vasallo, Y. (2017). *Planificación y competitividad turística: caso Ecuador*. El Siglo.

Virgen, C., Zepeda, A., & Gándara, J. M. (2016). Puerto Vallarta y sus etapas, una aproximación a la teoría evolutiva. *Cultur. Revista de Cultura e Turismo*, 10(3), 135-163. <https://acortar.link/PYgWEh>

Weaver, D. B. (2000). A broad context model of destination development scenarios. *Tourism Management*, 21(3), 217-224. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00054-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00054-0)