



Fecha de presentación: 17/9/2022 Fecha de aceptación: 25/12/2022 Fecha de publicación: 10/1/2023

*¿Cómo citar este artículo?*

Marrero Díaz, D., Saucedo Bernal, M., Rodríguez Jiménez, G. (enero-abril, 2023). Estrategia de gestión integrada con enfoque responsable para el desarrollo del destino turístico Sancti Spíritus. *Revista Márgenes*, 11 (1), 216-233. <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/article/view/1614>

**TÍTULO: ESTRATEGIA DE GESTIÓN INTEGRADA CON ENFOQUE RESPONSABLE PARA EL DESARROLLO DEL DESTINO TURÍSTICO SANCTI SPÍRITUS**

**TITLE: INTEGRATED MANAGEMENT STRATEGY WITH A RESPONSIBLE APPROACH FOR THE DEVELOPMENT OF THE TOURIST DESTINATION SANCTI SPÍRITUS**

**Autores:**

Lic. Dainelis Marrero-Díaz<sup>1</sup>

E-mail: [dmarrero@uniss.edu.cu](mailto:dmarrero@uniss.edu.cu)

 <https://orcid.org/0000-0002-3473-4622>

MSc. Milvia Saucedo-Bernal<sup>1</sup>

E-mail: [milvia@uniss.edu.cu](mailto:milvia@uniss.edu.cu)

 <https://orcid.org/0000-0002-0451-0038>

MSc. Giselle Rodríguez-Jiménez<sup>2</sup>

Email: [grjimenez@uclv.cu](mailto:grjimenez@uclv.cu).

 <https://orcid.org/0000-0002-8429-7029>

<sup>1</sup> Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". Facultad de Ciencias Técnicas y Empresariales. Sancti Spíritus, Cuba.

<sup>2</sup> Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.

© Dainelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>  
[margenes@uniss.edu.cu](mailto:margenes@uniss.edu.cu)

**RESUMEN:**

**Introducción:** En las últimas décadas el turismo ha cobrado gran protagonismo en las estrategias de desarrollo regional por su papel como dinamizador del crecimiento económico e impulsor de la creación de empleo. Sancti Spíritus se presenta como un destino turístico regional con un gran número de recursos y atractivos turísticos, con proyecciones para su desarrollo multimodal. Resulta evidente la necesidad de diseñar una estrategia de gestión integrada, centrada en incrementar la competitividad del destino a partir de aprovechar eficientemente los recursos y atractivos turísticos existentes en él y propiciar una cultura de responsabilidad en los turistas.

**Objetivo:** Elaborar una estrategia de gestión integrada con enfoque responsable para el desarrollo del destino turístico regional Sancti Spíritus, utilizando un procedimiento para el diagnóstico y diseño de las acciones a seguir novedoso, integrador, flexible, con perspectiva y adaptabilidad a las características propias de un destino turístico regional.

**Métodos:** Se utilizaron métodos del nivel teórico, empírico y estadístico para la recopilación de materiales e información disponible relacionada con el tema. Además, se hizo uso de la herramienta de análisis DAFO.

**Resultados:** De su aplicación deriva como resultado una estrategia que facilita la integración de los actores que intervienen en el destino, la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos, así como la satisfacción en la experiencia del turista.

**Conclusiones:** Se llega a la conclusión que dicha estrategia diseñada para el destino turístico regional Sancti Spíritus logra que se gestione adecuadamente el destino turístico regional con un carácter de integración de los actores.

**Palabras clave:** destino turístico; estrategia; gestión.

**ABSTRACT:**

**Introduction:** In recent decades tourism has gained great prominence in regional development strategies due to its role as a dynamizer of economic growth and a driver of job creation. Sancti Spíritus is presented as a regional tourist destination with a large number of tourist resources and attractions, with projections for its multimodal development. There is a clear need to design an integrated management strategy, focused on increasing the competitiveness of the destination by

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

making efficient use of the existing tourist resources and attractions and fostering a culture of responsibility among tourists.

**Objective:** To elaborate an integrated management strategy with a responsible approach for the development of the regional tourist destination of Sancti Spíritus, using a procedure for the diagnosis and design of actions to be followed, which is innovative, integrative, flexible, with perspective and adaptability to the characteristics of a regional tourist destination.

**Methods:** Theoretical, empirical and statistical methods were used for the compilation of available materials and information related to the topic. In addition, the SWOT analysis tool was used.

**Results:** From its application derives as a result a strategy that facilitates the integration of the actors involved in the destination, efficiency in the use of resources, as well as satisfaction in the tourist experience.

**Conclusions:** It is concluded that said strategy designed for the regional tourist destination Sancti Spíritus achieves that the regional tourist destination is adequately managed with a character of integration of the actors.

**Keywords:** management; strategy; tourism destination.

## INTRODUCCIÓN

El carácter integrador de la experiencia turística y de la satisfacción global que expresan los turistas del viaje, ha ido reafirmando el enfoque de priorizar la gestión desde los destinos turísticos.

El turismo en Cuba se ha convertido en un factor estructural de la economía, tanto así, que existe el convencimiento de que este sector puede y debe impulsar el despegue de los demás sectores productivos de la economía. Ante esta realidad, surge la necesidad de priorizar la gestión integrada y con un enfoque responsable de los destinos turísticos a través de la adopción de estrategias inclusivas, que tengan en cuenta las actuaciones turísticas conjuntas realizadas en ámbitos del proceso productivo del turismo, como la creación de productos turísticos, la promoción turística del destino u otras actuaciones necesarias en dicho proceso.

En este sentido, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, en su actualización del 2021, expresan la voluntad e interés de fomentar el turismo a través de sus lineamientos 154-160 que resumen que "La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de

---

© Dianelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>  
[margenes@uniss.edu.cu](mailto:margenes@uniss.edu.cu)

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista”, (Rodríguez Milán, 2021, p.79). Esta cuestión se valida nuevamente en los objetivos específicos de los ejes estratégicos que articulan el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, el cual incluye al turismo como sector estratégico de la economía.

El destino turístico regional Sancti Spíritus cuenta con un patrimonio histórico, cultural, monumental, artístico y natural que constituyen una oferta única. Precisamente son sus valiosos recursos y la existencia de destinos específicos importantes para el avance turístico y económico del territorio, lo que lo convierte en un espacio para el desarrollo de múltiples modalidades y, por tanto, de compleja gestión. El destino no posee líneas de desarrollo particulares acordes a sus necesidades específicas o a la fase del ciclo de vida en que se encuentra. Además, son limitados los estudios actualizados y rigurosos sobre los espacios turísticos emergentes y las nuevas tendencias en los gustos, necesidades y hábitos de compra de los mercados internacionales y el ya habitual mercado cubano, lo cual se traduce en una pobre explotación y gestión comercial del destino. Asimismo, no se valoran los beneficios de una acción mancomunada de todos los actores que influyen en la actividad turística. Es por ello que la gestión en el destino debe estar en función de la armonía, integralidad, responsabilidad y participación, centrada en garantizar la sostenibilidad del mismo, en un entorno turístico global cada vez más dinámico y exigente.

Lo anteriormente expuesto constituye la situación problemática, la cual fundamenta el problema de la investigación: la inexistencia de una estrategia de gestión integrada que permita el aprovechamiento de los recursos existentes en destino turístico regional Sancti Spíritus manteniendo un enfoque responsable.

En el contexto cubano su gestión ha estado limitada a las funciones de coordinación, supervisión y orientación que realizan las delegaciones del Ministerio del Turismo (Mintur) en los territorios, las que para desarrollar su trabajo cuentan con instrumentos generales de gestión turística, tales como, los planes de desarrollo, comerciales y de inversiones, entre otros. (Rodríguez Jiménez, Alfonso Serafín y Martínez Martínez, 2020)

La importancia de la investigación está dada por la necesidad de utilizar una adecuada estrategia de gestión integral con enfoque responsable del destino turístico regional Sancti Spíritus, a partir de un

---

© Dianelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

minucioso estudio diagnóstico con visión estratégica, aprovechando el proceso de reestructuración del Modelo Económico del país y las potencialidades del destino para implementar una gestión holística e integrada que tenga en cuenta la importancia de articular los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el aprovechamiento integral de los recursos existentes en el destino.

Se define como objetivo general de la investigación: Elaborar la estrategia de gestión integrada con enfoque responsable del destino turístico regional Sancti Spíritus.

### DESARROLLO

La conciencia social forjada en los últimos veinte años y la incorporación de la sostenibilidad en los diferentes sectores de nuestra economía, han irrumpido en las prácticas y políticas tradicionales del sector turístico. Así surge el turismo responsable que toma como base los criterios del turismo sostenible y el comportamiento ético de todas las personas implicadas en el proceso de producción-consumo (Márquez, 2021).

El turismo responsable busca contribuir al mantenimiento y la protección de los bienes patrimoniales, culturales y naturales de los destinos. Eso con el objetivo final de promover el desarrollo sostenible y contribuir a potenciar la economía local mediante la creación de empleo y el consumo de productos locales.

Igualmente aporta una elevación de la conciencia sobre aspectos de interés cultural, social y ambiental a nivel local, suministrando posibilidad de incorporación de las personas con discapacidad física, demostrando sensibilidad cultural, fomentando las relaciones cordiales entre turistas y anfitriones, edificando el sentido de pertenencia local y la confianza (Huertas et al., 2020).

Dentro de las principales características que presenta el turismo responsable planteadas por Márquez (2021) se encuentran que: tiene como fin sensibilizar a las personas para que mediante acciones responsables pueda llegar a tener lugar una transformación completa y exitosa del modelo turístico que, hasta el momento, se ha tomado como único, además deriva en beneficio para la comunidad local y favorece el crecimiento personal alimentado de experiencias enriquecedoras.

---

© Dianelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

Expertos en turismo han considerado diversidad de criterios para clasificar a los destinos turísticos. Menoya Zayas (2016) hace mención de seis autores que manejaron las tipologías de acuerdo a diferentes aspectos, estos son: Ley 3/1998 (Ley de Turismo de la Comunidad Valenciana), Bigné Alcañiz, Font y Andreu Simó (2000) Buhalis (2000), Rey (2004) y Alonso (2007), Santos (2007) y Bédard (2008); además se analizaron los estudios de Aguayo Maldonado (2015).

Aguayo Maldonado (2015) resalta la existencia de dos tipos de destino turístico, un primer tipo sería el “destino-contenedor”, el cual englobaría a las ciudades y zonas que se caracterizan por la existencia de elementos de atracción turística, importantes como monumentos, museos, restos arqueológicos, paisajes naturales, etc. Dentro de este tipo se encontrarían, por ejemplo, las ciudades patrimoniales. Por otro lado, se ubicarían los destinos del tipo “destino-producto”, que son aquellos que por sí mismos constituyen un producto turístico, porque garantizan al visitante una serie de prestaciones y atractivos. Se trataría fundamentalmente de los destinos de masas, especialmente, los de sol y playa. Otra tipología está relacionada con la naturaleza de la actividad predominante que el turista realiza durante su estancia. Así, se suele distinguir entre destinos de negocio, vacacional, de sol y playa, de montaña, rurales, exóticos (Aguayo Maldonado, 2015).

La provincia de Sancti Spíritus, ubicada en la zona central del país, se ha convertido en uno de los destinos ineludibles del archipiélago cubano, presentando tal concentración y variedad de atractivos turísticos que logra complacer los más disímiles intereses del público internacional (Karambatour, 2021).

En la actualidad el turismo no es entendido como un simple desplazamiento a un lugar donde hay algo, sino como una actividad más compleja y participativa. Se trata de ir a un lugar para hacer algo. Así pues, ya no basta con contar con recursos para ser contemplados, sino que es necesario construir servicios y productos que permitan realizar actividades y participar.

Con esta evolución las actuales tendencias de demanda y consumo turístico están empezando a favorecer, el desarrollo de ámbitos que hasta el momento se habían visto apartados

---

© Dianelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

de esta actividad o habían ocupado una posición muy marginal. Esto sucedía porque no encajaban en los parámetros de lo que los antiguos consumidores consideraban como un lugar atractivo para ser visto.

Ahora se va a los destinos en la medida que ofrezcan algo que hacer. De este modo, el desarrollo turístico deja de ser fruto del azar y se convierte en una actividad cuya mayor o más acertada evolución pasa a depender de estrategias de diseño, promoción y comercialización cuidadosamente estudiadas y planificadas. (Moreno Melgarejo, Sariego López y Ávila Bercial, 2018)

En los destinos turísticos están presentes diversas estructuras empresariales e institucionales que hacen de los mismos un sujeto complejo, dada la interacción de tales formas organizativas (Rodríguez Jiménez, Alfonso Serafín y Martínez Martínez, 2020). Es en este contexto donde adquiere importancia la gestión, un destino que no cuente hoy en día con una gestión público-privada, puede afectar negativamente al sector productivo turístico y a la imagen percibida o creada por viajeros.

El proceso de gestión integrada de destinos turísticos se apoya en la planificación estratégica del destino como base para la toma de decisiones y proyección de estrategias que se centren en la satisfacción de los implicados (tanto los actores como los turistas) con base en los principios de la integración y del desarrollo sostenible, que contribuya con la competitividad del destino, respondiendo a las aspiraciones sociales y protegiendo el entorno cultural y natural (Rodríguez Jiménez, Alfonso Serafín y Martínez Martínez, 2020).

Son múltiples las definiciones de destino turístico, sin embargo, para los intereses de esta investigación, la más adecuada es la brindada por Valls (2004) pues agrupa todos los elementos que conviene ser considerados para su comprensión y posterior gestión, se confirma el carácter territorial de los destinos turísticos y la existencia de un conjunto de recursos, atractivos, infraestructuras, servicios y equipamientos que combinados pueden hacer del destino un producto turístico.

El sector turístico se ha visto especialmente afectado por las decisiones que se han tenido que tomar para controlar la expansión del virus, en este sentido las

---

© Dianelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

estrategias de destinos y empresas en el mercado turístico pos-covid-19 han de tener presente equilibrar los condicionantes sanitarios a cumplir con los de la movilidad de las personas y la reactivación del turismo y de la economía en general.

### MATERIALES Y MÉTODOS

Partiendo de la premisa de que “el diagnóstico constituye la fuente directa de información que nos permite tomar decisiones acerca de las futuras estrategia” (Ricaurte Quijano, 2009), se ha establecido como objetivo diagnosticar de forma estratégica el destino turístico regional Sancti Spíritus. Para ello se utilizaron métodos como el análisis documental y estadístico, a través de la recopilación de materiales e información disponible relacionada con el tema. Además, se hizo uso de la herramienta de análisis DAFO y de Microsoft Excel.

El procedimiento más eficaz para los fines de la presente investigación es el Diagnóstico Estratégico de Destinos Turísticos Regionales de Rodríguez Jiménez, Martínez Martínez, y Rojas Caraballo (2019). Este se adapta con flexibilidad a las características propias de un destino turístico regional a partir de la recolección y análisis efectivo de los elementos que influyen negativa y positivamente en el desarrollo turístico de un destino. Además, permite revelar potencialidades a cultivar y dificultades a minimizar con el fin de contribuir a la optimización de la gestión estratégica de los destinos.

Después de aplicar el diagnóstico, se evidencia que Sancti Spíritus como destino turístico regional, cuenta con excelentes potencialidades para el desarrollo de diversas modalidades ya que posee numerosos recursos y atractivos de carácter natural e histórico-cultural.

Producto al elevado flujo de turistas que visitaron el destino en 2019 con el objetivo de conocer y disfrutar de su cultura, tradición, costumbres se evidencia la necesidad de practicar en el destino un turismo con enfoque responsable y dar a conocer a los turistas la importancia que este representa para conservar los recursos y atractivos existentes en la ciudad. Mediante la aplicación de la matriz DAFO, se verifica el alto potencial de los atractivos y recursos de la región y la existencia de un entorno favorable para desarrollar la actividad, sin embargo, presenta debilidades que no le permiten desarrollarse a plenitud, por lo que su desarrollo perspectivo tendrá como estrategia minimizar estas debilidades, para así aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno.

© Dianelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



---

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El procedimiento que se propone aplicar en el destino turístico regional involucra como primera etapa la organización de un equipo de trabajo, de manera que se resalta el carácter participativo del mismo, estos deberán trabajar en conjunto en el transcurso de todas las fases del procedimiento.

Se apoya además en el anterior diagnóstico estratégico, fase de suma importancia por constituir una de las que más impacto obtuvo durante el análisis de los procedimientos para diseñar estrategias, este diagnóstico incluye dentro de sus pasos análisis de elementos tanto externos como internos del destino, el carácter integrador y sistémico de la gestión, así como, modelos de desarrollo, que permite establecer no solo el estado actual sino la proyección futura que pueda tener el destino, concluyendo exitosamente con un análisis estratégico, base del posterior diseño de la estrategia, que tendrá lugar en la tercera fase del procedimiento.

Importante resulta establecer la misión y la visión del destino, aporte máximo a la sociedad, el cual resulta una guía para el establecimiento de objetivos estratégicos y del posterior plan estratégico. Por último, la evaluación y mejora permite la retroalimentación necesaria de lo planificado con la realidad, pudiendo ser modificadas etapas para el logro de un desarrollo armónico, al mismo tiempo que permite controlar las variables estratégicas del destino y constituir la base para la toma de decisiones o posteriores acciones estratégicas. El procedimiento consta de 5 fases y 17 etapas (Figura 1).

**Figura 1.** Procedimiento para el diseño de la estrategia de gestión de un destino turístico regional.



Rodríguez, 2019

El procedimiento desarrollado se sustenta en los siguientes principios: Lógico, porque es coherente en sus fases y permite su aplicación a destinos turísticos regionales; Prospectivo, a pesar de presentarse en escenarios con incertidumbre y no linealidad permite establecer una estrategia para destinos turísticos regionales a largo plazo; Pertinente, el procedimiento desde su origen permite concluir de manera útil con una estrategia para destinos turísticos regionales; Incluyente, por permitir la participación de entes interesados desde su diseño hasta su implementación; Integrador, posee variables que se vinculan de manera multilateral para abordar objetos de estudio de la investigación; Transparente y con parsimonia, por permitir su entendimiento claro, sucinto y concreto; y Versátil, porque obedece a las condiciones del destino turístico regional.

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

El procedimiento tiene por objetivo lograr una ventaja competitiva del destino sobre la base del diseño de una estrategia de gestión a través de la participación de los actores, logrando la explotación de los recursos turísticos históricos, culturales y naturales de forma integrada sin perder la esencia de la visita del cliente, donde se pongan en marcha acciones a nivel de las estrategias funcionales (investigación y desarrollo; comercialización; finanzas y logística).

Una vez validado el procedimiento por los expertos se procede a la aplicación del procedimiento propuesto para el diseño de la estrategia de gestión de destinos turísticos regionales, adoptando como caso de estudio al destino Sancti Spíritus.

### **Fase I: Organización del trabajo**

En esta primera fase se realizaron las tres primeras etapas del procedimiento, donde primeramente queda conformado el grupo de trabajo por cinco personas: tres de ellas profesoras-investigadoras del Departamento de Finanzas y Economía de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez que tienen como línea de investigación la gestión de los destinos turísticos. Se elaboró un cronograma de trabajo que permite la ejecución de las fases y etapas de forma ordenada, abarcando un período de tiempo de dos años y medio; y por último quedaron comprobadas las premisas para la aplicación del procedimiento, y con ello se da paso a las siguientes fases del procedimiento.

### **Fase II: Diagnóstico estratégico**

En esta fase se delimita el área de estudio determinado en la provincia de Sancti Spíritus y se realiza una breve caracterización de la región en cuanto a geomorfología, clima, demografía y se identifican las principales potencialidades del territorio.

Posteriormente se hace un análisis de la competencia sobre el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), teniendo en cuenta tres de estas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutos para el destino turístico regional Sancti Spíritus.

Atendiendo a la información adquirida por la Delegación del Mintur ubicado en Trinidad, y por la ONEI (Oficina Nacional de Estadísticas e información de la República de Cuba) es analizada la demanda hacia el destino teniendo en cuenta: la estacionalidad, la concentración por nacionalidades, las motivaciones de viajes, así como las fuentes de información que los inducen a la toma de decisiones.

---

© Dianelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

Se realiza análisis de los recursos turísticos. Para el estudio de los recursos y atractivos presentes en el destino, por su diversidad se decidió emplear la estructura definida por bloques propuesta por Rodríguez (2005), en su procedimiento para inventariar recursos turísticos. Se analizan: Bloque 1: Recursos naturales, Bloque 2: Recursos históricos culturales, Bloque 3: Infraestructura turística, Bloque 4: Infraestructura de equipamiento (servicios)

Se identifican como destinos específicos, los municipios, como destinos turísticos específicos.

Sancti Spíritus. Fundada en junio de 1514 por el Adelantado Diego Velázquez, cuarta de las primeras siete villas fundadas de la Isla, conserva el centro histórico urbano con un genuino ambiente colonial en uno de los más bellos conjuntos arquitectónicos del país, declarado Monumento Nacional en 1978. Elemento distintivo de la ciudad es el puente Yayabo, el cual junto con el centro histórico y la Iglesia Parroquial Mayor representa el mayor atractivo turístico de la ciudad. La Catedral Católica, sobresale como otra de las joyas del periodo colonial, al igual que su teatro principal. Mantiene singulares entornos como la reserva ecológica Alturas de Banao, así como ancestrales tradiciones entre ellas, las ferias de arte popular, las tonadas y la guayabera, prenda de vestir que originó la mundialmente famosa y cubanísima Guayabera.

Trinidad. Posee uno de los complejos arquitectónicos más hermosos y mejor conservados de América, reconocida como la Ciudad Museo del Mar Caribe, su centro histórico fue declarado por la UNESCO, en 1988, Patrimonio Cultural de la Humanidad, junto a su Valle de los Ingenios. Cuenta con indescriptibles bellezas naturales como el Gran Parque Natural Protegido Topes de Collantes. En la cultura se suman los talentos musicales del territorio, que han contribuido de manera significativa a la música cubana.

Se realizó un estudio de los actores que intervienen en el destino a través de las relaciones que se establecen entre ellos en el proceso productivo del turismo, para lo cual se adaptó la Metodología para el análisis de las relaciones entre actores en turismo, propuesta por Merinero Rodríguez y Pulido Fernández (2009). En un primer momento se identificaron los actores, teniendo en cuenta los agentes interesados.

A partir del análisis de la red de actores turísticos, la primera característica significativa tiene que ver con la centralidad de la red, que se encuentra liderada por el Mintur, está unido directamente a un mayor número de actores y, además, impulsa las interacciones con el resto de actores de la red.

---

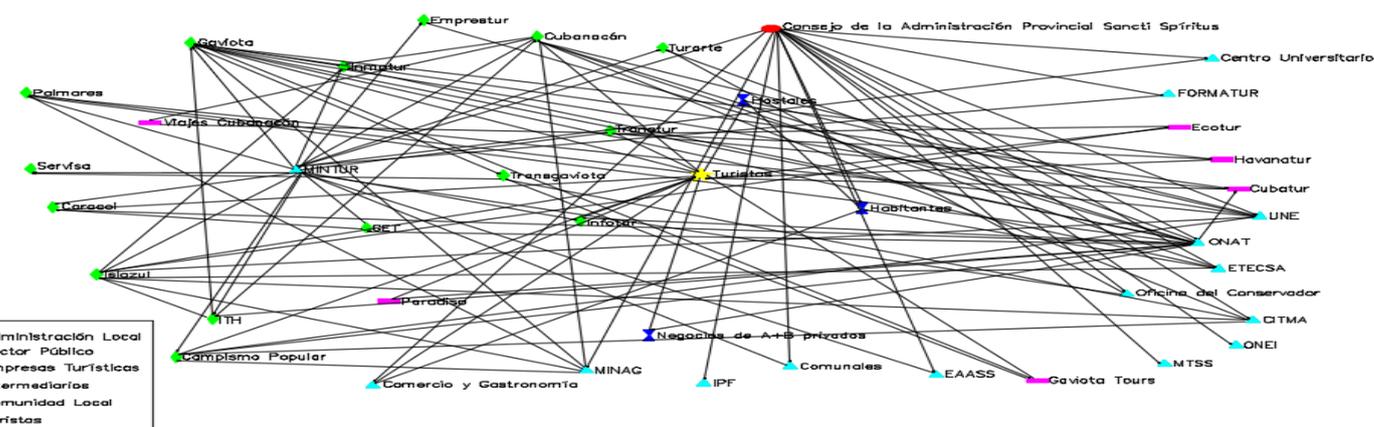
© Dianelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

Otra característica de esta red es la gran representación de actores, en su mayoría del sector público, cuya implicación está más relacionada con su capacidad de influencia, al ser requeridos por los otros actores, que por ser impulsores de relaciones, además se detecta una cierta pasividad de algunos que casi exclusivamente presentan grado de centralidad de entrada, a la par, existe una variada implicación de los habitantes en el accionar turístico que se ve limitado a la interacción con los turistas y a su vinculación con los negocios privados de restauración, alojamiento y la Oficina del Conservador. Se reconoce el papel de la ONAT, quien mantiene un importante número de relaciones en sus funciones de velar por la aplicación de la legislación relativa a los tributos y otros ingresos no tributarios. Destaca, además, la gran dependencia de las AAVV receptivas como canales de distribución y medios de integración del producto global del destino en el país.

**Dinámica relacional en la gestión turística del destino turístico regional Sancti Spíritus.**



A

partir de lo anteriormente expuesto, se puede concluir que actualmente el destino regional Sancti Spíritus no cuenta con una estrategia formalizada para su desarrollo y gestión eficiente, lo cual demanda una estrategia con enfoque integrado y responsable, capaz de lograr que todos los actores que intervienen en el proceso turístico, aúnen fuerzas para alcanzar la satisfacción de los implicados (tanto visitantes como población), así como tener en cuenta fuertes acciones de comercialización para lograr posicionar al destino en la mente del consumidor, en este caso de los turistas. El destino, para trazar sus líneas estratégicas debe guiarse por la política turística contemplada en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 y el Plan de Desarrollo Económico hasta el 2030. Es por ello que la estrategia diseñada deberá estar directamente relacionada con los mismos.

© Danelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

En cuanto a la determinación del estado actual del ciclo de vida del destino turístico regional Sancti Spiritus, se refleja el número de llegadas de visitantes al destino, en la figura 1, desde el año 2014 con una marcada tendencia exponencial de decrecimiento que han tenido los desde el año 2017, así el ciclo de vida del destino será determinado en comparación con la Figura 2 a través de la ubicación visual de la fase en que se encuentra el destino acorde a la semejanza o diferencia de la curva de llegadas de visitantes con la curva “clásica” de Butler.

Figura 1: Número de llegadas de visitantes al destino

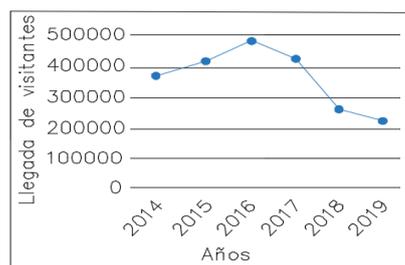
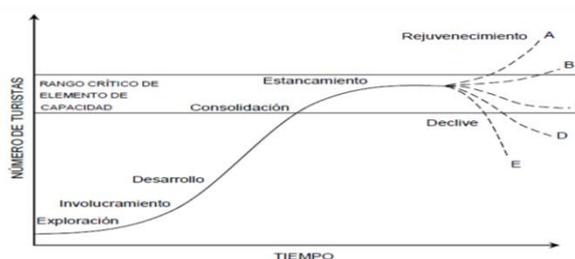


Figura 2: Ciclo de vida de los destinos Turísticos Butler (1980)



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e información de la República de Cuba, ONEI (2020)

A partir del análisis de los datos de las llegadas de visitantes al destino proporcionadas por la ONEI (2020), el destino pudiera ubicarse en una etapa de desaceleración en su desarrollo y con síntomas de deterioro que pueden conducir a un declive. El descenso ocurrido en el número de visitantes está asociado a factores externos, como son eventos climatológicos, cambios en la política exterior de los Estados Unidos, así como la actual pandemia del Covid 19; también se pueden destacar factores internos como puede ser una inadecuada comercialización del destino. Por tanto, se deberá continuar un análisis anual del ciclo de vida para analizar esta situación que de seguir estaría perjudicando gravemente el desarrollo del destino. Por el momento, se puede concluir que el destino se encuentra con una marcada tendencia al declive, por lo cual la estrategia a seguir estaría encaminada a revertir el deterioro.

Asimismo, fueron determinados indicadores estratégicos capaces de evaluar varias variables. Entre estos se encuentran la repetición o intención de retorno del turista, el grado de satisfacción de los turistas, la ubicación relativa del destino con respecto a sus competidores y en sus mercados

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

emisores, el grado de interés de los atractivos y la imagen del destino, que pueden evaluar la variable turística y la de percepción. De forma general se espera de estos indicadores un aumento porcentual de un año con respecto al anterior en el periodo de aplicación de la estrategia.

Para diagnosticar la situación actual del destino, la autora utiliza una herramienta que sienta las bases para la planificación estratégica: la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) a partir de todos los aspectos investigados. Se aplica la matriz según el método de impactos cruzados. Mediante la aplicación de esta herramienta, se evidencia que el destino se encuentra en el cuadrante MINI-MAXI, se verifica el alto potencial de los atractivos y recursos de la región y la existencia de un entorno favorable para desarrollar la actividad, sin embargo, presenta debilidades que no le permiten desarrollarse a plenitud, por lo que su desarrollo perspectivo tendrá como estrategia minimizar estas debilidades, para así aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno.

### **Fase III: Diseño de la estrategia**

La estrategia consta de una planificación de la gestión en el destino turístico regional Sancti Spíritus, de forma integral y con enfoque sistémico y responsable, a partir de acciones trazadas por cada una de las Áreas de Resultados Claves (ARC) planteadas por Rodríguez (2016): investigación y desarrollo, comercialización, finanzas, logística. Esta estrategia se sustenta en el análisis DAFO realizado en la anterior etapa para el destino.

La estrategia está orientada a la diversificación, a partir de la gestión integral, con enfoque responsable, del destino turístico regional Sancti Spíritus; considerando una línea base desde el año 2022 hasta el 2024 y una adaptación a las condiciones a partir del año 2025, con un horizonte temporal al año 2030.

Para la realización de esta etapa se delimitan la misión y visión del destino turístico regional Sancti Spíritus, las cuales van a servir de guía para el diseño del plan de acciones estratégicas.

**MISIÓN:** Gestionar estratégicamente el destino turístico regional Sancti Spíritus; manteniendo un enfoque responsable, integral, participativo, y práctico en términos socioeconómicos, ambientales y turísticos, para la utilización de los recursos y atractivos turísticos del territorio de manera racional, y a la vez conservar el entorno natural y elevar los niveles competitivos, a través de actores comprometidos con el desarrollo local y la conservación ambiental del entorno, mediante la

---

© Dianelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

utilización de las entidades empresariales, centros de capacitación y formación, mecanismos de difusión y aprendizaje en el área del turismo, los viajes y la hospitalidad

**VISIÓN:** Ser en el 2030 un destino turístico con autosuficiencia en su gestión, afirmándose como referente entre los destinos turísticos regionales por su sostenibilidad, responsabilidad, participación e integración; destacando en el uso de tecnologías, su innovación e implementación mediante el aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos y atractivos turísticos destinados a diversificar el producto turístico, teniendo en consideración los preceptos del desarrollo local, la responsabilidad y conservación ambiental.

A partir de los resultados obtenidos se expresa como objetivo general: lograr una gestión estratégica integrada con enfoque sistémico y responsable en el destino turístico regional Sancti Spíritus, basada en el aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el entorno. Para dar cumplimiento a este objetivo se establecen una serie de objetivos específicos por las Áreas de Resultados Claves (ARC) identificadas por Rodríguez Jiménez, Martínez Martínez y Martín Fernández (2018): investigación y desarrollo, comercialización, finanzas, logística.

**Fase IV y V: Implementación de la estrategia y evaluación y mejora**

Las últimas fases consisten en ejecutar de manera planificada las acciones propuestas mediante la estrategia y evaluar su implementación, la cual será evaluada a través de los indicadores de gestión establecidos. Es responsabilidad de la Delegación Provincial del Mintur de conjunto con el Gobierno Provincial, poner en práctica métodos y técnicas que contribuyan a la calidad de la estrategia. De ser encontrada alguna irregularidad se ejecutarán acciones de control, así como se formulará un proyecto de mejora. Se recomienda realizar encuentros y reuniones periódicas, hacer uso de técnicas clásicas de la gestión de la calidad, para contribuir a resolver problemas, como el Diagrama de Pareto y el Diagrama de Ishikawa; de las técnicas de la gestión de proyectos como el Árbol de Problemas y de Objetivos y la Matriz de Marco Lógico. Asimismo, se propone realizar encuestas y entrevistas de forma sistemática para conocer estados de opinión y verificar el cumplimiento de los cronogramas de trabajo.

**CONCLUSIONES**

En el estudio de la gestión de los destinos turísticos se demostró que este proceso se apoya en la planificación estratégica como base para la toma de decisiones y proyección de estrategias que se centren en la satisfacción de los actores con base en los principios de la integración y del desarrollo sostenible. El procedimiento seleccionado abarca desde la planificación y diseño del trabajo, la realización de un



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

diagnóstico estratégico, el diseño de la estrategia, así como la implementación de la misma con su correspondiente evaluación y mejora, posibilitando lograr un resultado científicamente aceptable.

La novedad científica de la investigación radica en concebir un procedimiento para el diseño de la estrategia de gestión de destinos turísticos regionales adaptado a las condiciones actuales del sector turístico cubano, así como a las condiciones de los destinos turísticos regionales en Cuba, en particular el destino Sancti Spíritus, objeto de estudio; que permitirá a la alta dirección establecer acciones estratégicas basadas en estudios científicamente fundamentados y su posterior control y mejora.

La estrategia de gestión diseñada para el destino turístico regional Sancti Spíritus logra que se gestione adecuadamente el destino turístico regional con un carácter de integración de los actores que intervienen aprovechando eficientemente sus recursos y atrayendo al mayor número de turistas al mismo de modo que satisfagan sus necesidades

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguayo Maldonado, A. (2015). Diseño de un sistema integrado de gestión de destinos turísticos. *Servicio de Publicaciones y Divulgación científica*.
- Bigné Alcañiz, J. E., Font, X., y Andreu Simó, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Huertas López, T. E., Pilco Segovia, E. A., Suarez García, E., Salgado Cruz, M. y Jiménez Valero, B. (2020). Acercamiento conceptual acerca de las modalidades del turismo y sus nuevos enfoques. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 70-81. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-70.pdf>
- Karambatour. (2021). *Guía de Sancti Spíritus - qué ver, a dónde ir*. Karamba Group International. <https://www.karambatours.com/es/guia-de-sancti-spiritus-cuba.html>
- Llamas Peña, C. (2019). *Turismo responsable: qué es y algunas ideas*. Skyscanner. <https://skyscanner.es/noticias/turismo-responsable-que-es>
- Márquez, A. (2021). *Turismo responsable: que es y ejemplos*. Ecología verde. <https://www.ecologiaverde.com/turismo-responsable-que-es-y-ejemplos-3315.html>
- Menoya Zayas, S. (2016). *La gestión de destinos turísticos. Algunos referentes teóricos y prácticos*. <https://kaipachanews.blogspot.com/2016/07/la-gestion-de-destinos-turisticos.html?m=1>
- Rodríguez, R., y Pulido Fernández, J. I. (2009) Desarrollo Turístico y Dinámica Relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (23), 173-193. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/70091/67561>

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

Moreno Melgarejo, A., Sariego López, I. y Ávila Bercial, R. (2018). La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos. *TURyDES: Turismo y desarrollo local*, 11(25).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7773473>

ONEI (2020). Anuario Estadístico de Sancti Spíritus 2019. *Edición 2020*

Porter, M. (1980) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ediciones Pirámide

Ricaurte Quijano, C., V. (2009). *Manual para el diagnóstico turístico local. Guía para planificadores*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Rodríguez Jiménez, G., Martínez Martínez, C. C. y Martín Fernández, 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*, 4(2). 27-47.

<http://transitare.anahuacoaxaca.edu.mx/index.php/Transitare/article/view/88/41>

Rodríguez Jiménez, G., Martínez Martínez, C.C., & Rojas Caraballo, E. (2019). *Procedimiento de diagnóstico estratégico de destinos turísticos regionales*. *Retos Turísticos*, 18(1).

Rodríguez Jiménez, G., Alfonso Serafín, A. C., & Martínez Martínez, C.C. (2020). Diseño de la estrategia de gestión del destino turístico regional Villa Clara (Cuba). *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 36, 75-96. <https://www.dosalgarves.com/index.php/dosalgarves/article/view/218/252>

Rodríguez Milán, Y. (2021) Conceptualización del modelo y los Lineamientos para el periodo 2021-2026. *Granma*. pp.79

Rodríguez, R. (2005) Gestión de Destinos Turísticos. *Texto docente Centro de Estudios Turísticos, EARHT*.

Valls, J. F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Madrid: Gestión 2000.

---

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

---

**Contribución de los autores:**

**D.M.D.:** Participó en el diagnóstico y en el diseño de estrategia de gestión integrada.

**M.S.B.:** Realizó en la búsqueda de información especializada sobre los temas investigados, revisó y monitoreo la calidad de la implementación.

**G.R.J.:** Responsable de la revisión crítica y final del proyecto del artículo.

---

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



© Dianelis Marrero Díaz, Milvia Saucedo Bernal, Giselle Rodríguez Jiménez



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>  
[margenes@uniss.edu.cu](mailto:margenes@uniss.edu.cu)