

DEPÓSITO LEGAL ZU2020000153

ISSN 0041-8811

E-ISSN 2665-0428

# Revista de la Universidad del Zulia

Fundada en 1947  
por el Dr. Jesús Enrique Lossada



**Ciencias**  
**Exactas,**  
**Naturales**  
**y de la Salud**

**75**

**ANIVERSARIO**

**Año 13 N° 37**

**Mayo - Agosto 2022**

**Tercera Época**

**Maracaibo-Venezuela**

## Competitividad y atracción potencial de los recursos y productos que distinguen la oferta turística en Trinidad de Cuba

Lestter Pelegrín Naranjo \*

### RESUMEN

Trinidad es un destino turístico en Cuba. De ahí la importancia de valorar y diferenciar sus principales recursos y el atractivo que ofrecen para el turismo potencial, herramienta de referencia para la adecuada toma de decisiones en su conversión en productos turísticos, objetivo principal del artículo. Como métodos utilizados se conformaron grupos de discusión con empleados y directivos del sector turístico de cada uno de los principales polos del territorio, y se determinaron las características de su entorno interno y externo, lo que permitió la elaboración de las matrices que facilitaron la evaluación y ponderación de las variables, seleccionadas utilizando estadística descriptiva. Como resultados se obtuvo de cada uno de los polos el nivel de competitividad y el atractivo potencial que ofrecen dentro del escenario estudiado, lo que posibilita una proyección más eficaz de los decisores a la hora de planificar su puesta en valor como recursos turísticos.

**PALABRAS CLAVE:** demanda turística, índice de competitividad, destino turístico, atractivo turístico.

\*Doctorando en Filosofía y Letras (Universidad de Alicante-España). Ingeniero Industrial. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1292-7527>. E-mail: [lestterpelegrinnaranjo@gmail.com](mailto:lestterpelegrinnaranjo@gmail.com); [lpe14@alu.ua.es](mailto:lpe14@alu.ua.es)

Recibido: 08/02/2022

Aceptado: 01/04/2022

## Competitiveness and potential attraction of the resources and products that distinguish the tourist offer in Trinidad de Cuba

### ABSTRACT

Trinidad is a tourist destination in Cuba. Hence the importance of valuing and differentiating its main resources and the attractiveness they offer for potential tourism, a reference tool for proper decision-making in their conversion into tourism products, the main objective of the article. As methods used, discussion groups were formed with employees and directors of the tourist sector of each of the main poles of the territory, and the characteristics of their internal and external environment were determined, which allowed the elaboration of the matrices that facilitated the evaluation and weighting of the selected variables using descriptive statistics. As results, the level of competitiveness and the potential attractiveness that they offer within the studied scenario were obtained from each of the poles, which makes possible a more effective projection of decision-makers when planning their enhancement as tourist resources.

KEYWORDS: tourist demand, competitiveness index, tourist destination, tourist attractive.

### Introducción

La competitividad de los destinos turísticos se ha convertido en un foco de atención para los investigadores del turismo. Entre los referentes y aportes a sus estudios se encuentra Martínez (2020), quien lo destaca como un elemento clave que permite la comparación entre los destinos, por lo que representa generar una oferta turística de valor para los visitantes. Señala, además, que los modelos de competitividad representan elementos teóricos para el diseño de indicadores de evaluación adecuados a la gestión y a la dinámica del turismo, y aporta un análisis comparado entre los diferentes modelos existentes estudiados, sus puntos comunes, diferencias y la necesidad de una gestión integrada.

En los últimos años se incrementan y potencian las investigaciones turísticas sobre la competitividad de los destinos turísticos, se enfatiza en la clarificación de conceptos fundamentales del estado del arte por su trascendencia y pertenencia económica, social, ambiental y para el ejercicio de una gobernanza participativa coherente con los objetivos y

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Así emergen conceptos que deben ser considerados para su incorporación al desarrollo científico del turismo, entre los que se pueden mencionar: competitividad, ventajas competitivas, ventajas comparativas y cadena de valor. La prioridad de atención está dada, no por ser una moda, sino por la necesidad de reinventar los destinos, innovar y alcanzar niveles deseados en la generación de la demanda que permitan su sostenibilidad en el tiempo.

En la búsqueda de soluciones y aportes científicos creativos a esta problemática investigativa se destacan, entre otras, las publicaciones científicas a nivel internacional y regional de: Martínez (2020); Parra y Frías (2021); Arévalo y Méndez (2020); Parra (2020); Rodríguez-Antón *et al.* (2016); Sandoval-Cabrera (2019); Santiesteban *et al.* (2019); Fontana *et al.* (2019); Sette y Tomazzoni (2020) y Zhou (2021).

A pesar de esta avalancha de estudios y estudiosos sobre el tema, son aún insuficientes las investigaciones prácticas de carácter general que dan propuestas de solución a los problemas que se presentan en cada localidad o país, debido a las particularidades que poseen estos y a la riqueza en diversidad natural y cultural de la que se dispone, asumiendo que cada destino turístico es único e irrepetible.

Este escenario de cambio y competencia en los destinos turísticos, unido a la creciente exigencia de los clientes, obliga a analizar cada uno de ellos en su entorno y tomar las decisiones adecuadas que permitan incrementar su desarrollo.

El destino turístico Trinidad de Cuba, es un destino que se destaca por su belleza natural; su cultura, mantiene intacta la arquitectura de la época de oro de la isla, y tiene una enorme reserva natural y arqueológica de la industria azucarera del siglo XIX; todos estos atractivos lo convierten en uno de los destinos más importantes de Cuba. No obstante, aún hay muchas oportunidades por descubrir que pudieran ser aprovechadas en función de su propio desarrollo y el del territorio nacional. De ahí la importancia de estudiar la influencia que ejercen los atractivos turísticos del destino Trinidad sobre su competitividad, lo cual constituyó el objetivo de esta investigación.

Lograr un acercamiento a la relación existente entre los valores de competitividad y atracción turística que pueden tener los variados recursos y productos turísticos dentro del

destino Trinidad de Cuba, constituye una herramienta que puede ayudar a los gestores públicos y privados a tomar las decisiones más acertadas para continuar incrementando su desarrollo.

#### 1. Los recursos turísticos como herramienta de competitividad para un destino

Los recursos turísticos desempeñan un papel fundamental como materia prima para diseñar una oferta que satisfaga las demandas del mercado. Constituyen la base para el desarrollo turístico de un destino o para la puesta en marcha de cualquier proyecto. Además, sirven como herramienta de competitividad y como estímulo a los visitantes para que, a través del contacto con ellos, convertidos en productos, satisfagan una necesidad, deseo o demanda, lo cual puede expresarse como el atractivo turístico potencial que se ofrece a los visitantes.

Un recurso turístico siempre tiene una diferenciación con los demás de su misma categoría, y esta diferenciación determina en cierta medida su competitividad frente a otros recursos dentro del mismo destino. Se dice que el éxito de un destino depende de su competitividad; siendo así, pudiera pensarse entonces que esta también depende de sus recursos turísticos.

Al respecto Llamas *et al.* (2012) plantean que lo que distingue a un producto turístico es la oferta turística existente en ese destino, compuesta por atractivos y otros elementos que atraigan a los visitantes. De esta manera, los productos turísticos se sustentan en los recursos disponibles. Y la transformación de un recurso en producto turístico requiere una conversión mediante la construcción de instalaciones e infraestructuras apropiadas, y la elaboración de proyectos que faciliten las diversas actividades que los turistas pueden realizar a partir de la representación que tengan del recurso. Al respecto, Barrado (2011: 50), también plantea que:

El recurso ya utilizado sería aquel que mediante la aportación humana que implica un proceso de producción está incluido en un producto turístico, pero no es el producto en sí mismo; mientras que potenciales serían todos los elementos que son valorados como posibles recursos, pero que en función de circunstancias socioeconómicas no han sido explotados y permanecen latentes.

Los planteamientos de Carvajal y Lemoine (2018) sobre recurso y atractivo turístico, tienen una doble vertiente a partir de sus aspectos formal y funcional. Las diferentes clasificaciones de recursos turísticos establecidas por algunos de los autores analizados, se basan

principalmente en el conjunto de bienes que los integran (aspecto formal), soslayando en gran medida la capacidad real que tienen de atraer (aspecto funcional) y plantea que “En todo caso, la idea de recurso turístico no implica cualquier recurso, sino uno relevante” (Navarro, 2015: 347).

Otro aspecto interesante para considerar es que la decisión que toman los turistas de visitar un sitio está condicionada en parte por el atractivo que dichos recursos poseen, y esto a su vez mueve a los decisores a realizar inversiones que atraigan, lo cual resulta importante para la economía y el desarrollo del destino (Carvajal y Lemoine, 2018).

Resulta importante entonces que los decisores cuenten con la información precisa que les permita, según lo consideran Serrano *et al.* (2021), invertir más, pues incrementar el gasto turístico se revierte en el crecimiento de la atracción que se ejerce sobre los visitantes, a la par que influye tanto en su satisfacción como en la mejora de las condiciones en que vive la población residente. Este elemento es clave para que un producto turístico gane en competitividad y alcance una posición ventajosa en el mercado frente a sus posibles competidores, lo cual se acentúa cuando todos forman parte del mismo destino.

## 2. Base metodológica para el estudio de la competitividad en el destino turístico Trinidad

El concepto de competitividad ha evolucionado con el tiempo: es una capacidad, habilidad, recursos, tecnología u otros aspectos, que hacen al que los posee, superiores a sus competidores. También es importante mencionar que la competitividad de un destino turístico depende de que exista sinergia entre estos factores y el entorno interno y externo en el que se encuentra. En los últimos tiempos se le ha integrado a este concepto otras cualidades importantes como bienestar social o sostenibilidad (Parra, 2020).

En el estudio de la competitividad de los destinos se han desarrollado una diversidad de herramientas en diferentes escenarios, como metodologías, modelos, procedimientos, sistemas de indicadores y otras, que han contribuido a mejorar la toma de decisiones y utilizar las oportunidades que aún no se han podido aprovechar.

Arévalo y Méndez (2020) en su investigación realizaron un análisis comparativo de las diversas variables del Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia (ICTRC), desarrollado por el Centro de Pensamiento Turístico (CPTUR), inherentes a la dimensión de Gestión del Destino en 22 territorios de Colombia. Ellos identificaron que, para mejorar la competitividad turística de los destinos en este país, los focos principales deben orientarse hacia la información turística, los niveles de presupuesto, el retorno a la contribución parafiscal y la inclusión del turismo en los planes de desarrollo.

Por su parte, los aportes de Santiesteban *et al.* (2019) se centraron en la inclusión como parte del proceso metodológico de la investigación en considerar el Análisis Multicriterio para la Toma de Decisiones basado en el método ELECTRE III, que permite la incorporación de criterios de carácter cualitativo por medio de umbrales como característica relevante para evaluar la competitividad de varios destinos turísticos, identificando qué factores pueden ser más atractivos para el turismo.

Los estudios comparados en dos destinos consolidados de Brasil y Portugal realizados por Fontana *et al.* (2019) incorporan el análisis del rol de las organizaciones públicas y privadas en la gestión de destinos turísticos consolidados; sus resultados muestran que los gestores portugueses y brasileños tienen percepciones similares en relación a la importancia e implementación de las dimensiones relacionadas con el papel de las organizaciones públicas y privadas en la gestión de los destinos turísticos. Se demuestra la necesidad de integrar y lograr sinergia entre los entes públicos y privados en la gestión de los destinos por su rol como actores muy importantes.

Almaguer *et al.* (2021) realizaron un estudio de indicadores de competitividad turística y seleccionan las variables potenciales predictores del score que establece el Foro, para posteriormente, establecer un modelo matemático multivariado en el que se pueda estimar la posición de los países, con respecto a las variables predictoras del ranking: inversión capital, gastos individuales del gobierno, contribución total al empleo, contribución directa al empleo, contribución total al Producto Interno Bruto, contribución directa al Producto Interno Bruto, gastos de turismo de ocio, consumo de turismo interno y gasto extranjero.

En el artículo de Sánchez-Rivero *et al.* (2021) se realiza un análisis basado en herramientas de tipo cualitativo sobre la percepción de los empresarios del sector sobre la pandemia por COVID-19, y esbozan las medidas que se deben adoptar para ayudar a la recuperación del sector en Extremadura, como destino turístico emergente de España. Exponen que la principal preocupación de los empresarios es el impacto económico que la crisis está teniendo en sus negocios y las medidas que los empresarios turísticos solicitan para superar la crisis sanitaria; siendo un nuevo escenario y una nueva variable que debe ser incorporada en el análisis de la competitividad de los destinos.

Parra y Frías (2021), en su investigación exponen un procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales, validado desde el punto de vista teórico y práctico e implementado en dos parroquias seleccionadas, localizadas en el Cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha, Ecuador.

En Cuba, Figueras y Pérez (2015) realizaron una investigación sobre la competitividad del destino turístico y su impacto económico; Castellanos *et al.* (2014) identificaron factores determinantes en el destino turístico Villa Clara mediante análisis estructural; Riquenes (2016) realiza un diagnóstico de la atraktividad-competitividad del destino turístico Holguín para el mercado estadounidense; Castellanos *et al.* (2015) evalúan factores de competitividad en la provincia de Villa Clara; Parra y Frías (2021) proponen un procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales; y Perera *et al.* (2021), también proponen un procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales con enfoque desde el desarrollo local.

A partir del análisis de las herramientas utilizadas por los investigadores estudiados, se decidió utilizar para esta investigación la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) para conocer la competitividad de los recursos y el nivel de atracción que ejerce sobre el turismo potencial en el destino Trinidad, por el alto porcentaje de utilización de esta matriz para este fin. Los resultados de esta matriz se llevaron a la matriz de Mckinsey para evaluar la relación existente entre la posición competitiva de cada destino con el atractivo del mercado y así poder proponer las líneas estratégicas adecuadas que debe asumir cada destino analizado.

Para realizar el estudio se crearon cuatro grupos de discusión como técnica específica dentro de la amplia categoría de técnicas grupales. En cada grupo participó una muestra de 26 sujetos, vinculados a los cuatro recursos turísticos seleccionados para el análisis: las costas al Mar Caribe, el Gran parque Sierra del Escambray, el Valle de los Ingenios y la Ciudad patrimonial.

Escuchando las propuestas de los participantes y aplicando las técnicas de reducción de listado, se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los entornos interno y externo de cada una de ellas. Posteriormente, con el resultado obtenido de la matriz DAFO, se pudo determinar el grado en que cada uno de los recursos es competitivo y el nivel de atracción que ejerce sobre el turismo potencial en el escenario objeto de estudio. Para ello se aplicó el siguiente procedimiento:

Se listaron todas las fortalezas propuestas y se otorgó una calificación a cada una, en dependencia del consenso de los participantes sobre su impacto sobre el recurso: 5 puntos si era muy alto; 4 puntos si alto; 3 puntos si moderado; 2 puntos si poco y 1 punto si muy poco. El mismo procedimiento se aplicó al listado de las debilidades.

Posteriormente se ponderaron todas las fortalezas y debilidades listadas (entorno interno del recurso) asignándole a cada una puntuación entre 0 y 1, de acuerdo con la importancia relativa que los participantes le otorgaran a cada una de ellas dentro del conjunto, y teniendo en cuenta que la sumatoria de todas las ponderaciones asignadas al entorno interno debía ser igual a 1.

A continuación, se multiplicó la calificación otorgada al impacto de cada fortaleza o debilidad por su ponderación. La sumatoria de estos resultados fue considerada como el grado de competitividad que alcanza el recurso dentro del escenario estudiado, es decir, qué tan bueno es el recurso para ser objeto de inversiones que mejoren la calidad del producto.

Una vez realizado este análisis con las fortalezas y debilidades, se avanzó con las amenazas y las oportunidades (entorno externo al recurso) en el cual, de forma general, se repitieron los pasos: listar tanto amenazas como oportunidades, y calificar cada una por el impacto que tienen sobre el recurso (en una escala de 5 muy alto hasta 1 muy poco). Posteriormente se ponderaron todas, amenazas y oportunidades (con sumatoria 1), se multiplicó la calificación de cada impacto

por su ponderación y se calculó la sumatoria de todos los resultados, para determinar el grado en que el recurso es potencialmente atractivo dentro del escenario estudiado.

Los resultados obtenidos en los niveles de competitividad y atractivo permitieron comparar el nivel en que se encuentra cada recurso a fin de poder adoptar las decisiones más adecuadas en cada caso, lo cual se logró con la matriz de McKinsey. Por último, se calculó el coeficiente de Spearman con el software SPSS para conocer la correlación existente entre las variables competitividad y atractivo, y los resultados se compararon con lo obtenido en una gráfica de dispersión que se construyó con los mismos datos.

### 3. Competitividad en el destino turístico Trinidad

El destino turístico Trinidad, en Cuba, posee características que propician la práctica de varias modalidades turísticas. Los recursos turísticos que caracterizan a este destino, se agrupan en torno a cuatro polos turísticos principales: las costas al Mar Caribe muy apropiadas para el clásico turismo de sol y playa; los paisajes montañosos del área protegida “Gran Parque Sierra del Escambray” en Topes de Collantes; el Valle de los Ingenios, donde la producción azucarera de plantación propició el florecimiento del territorio durante el siglo XIX; y por último el centro histórico de la ciudad, de reconocidos valores arquitectónicos, que junto al Valle fueron declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad. La gran diversidad de recursos a la que da acceso estas condiciones físico-geográficas y económico geográficas hacen muy posible la satisfacción de la necesidad expresada y las expectativas de cualquier turista.

Considerado los resultados de la matriz DAFO, los participantes determinaron el impacto y la ponderación de cada una de las variables del entorno interno de la matriz para establecer el nivel de competitividad que tiene el recurso, así como el impacto y la ponderación de las variables del entorno externo para identificar el nivel potencial de atracción que tiene.

Las propuestas realizadas por los participantes en el grupo focal sobre las costas al Mar Caribe como recurso turístico del municipio arrojaron el resultado que se observa en la tabla 1, que corresponde a las variables fortaleza y debilidades.

**Tabla 1.** Valoración y ponderación de las variables internas de las costas al Mar Caribe como recurso turístico de Trinidad

VARIABLES (Entorno interno)	Impacto (i)	Ponderación (p)	(i x p)
<b>Fortalezas</b>			
1-Calidad de sus playas	4	0.10	0.40
2-Poca contaminación del entorno	4	0.10	0.40
3-Poca antropización	3	0.09	0.27
4-Belleza de sus paisajes	3	0.09	0.27
5-Facilidad del acceso	4	0.10	0.40
<b>Debilidades</b>			
1-Copia del modelo de sol y playa de otros destinos	2	0.07	0.14
2-Insuficiente infraestructura y equipamiento turístico	3	0.09	0.27
3-Azote sistemático de ciclones tropicales	5	0.20	1.00
4-Falta de autenticidad de los productos que ofrecen	2	0.07	0.14
5-Poco conocimiento de los perfiles del turista de sol y playa (estudios sobre demanda).	3	0.02	0.06
6-Tramos costeros bajos y pantanosos no aptos	2	0.07	0.14
<b>Total</b>			<b>3.49</b>

Nota: Elaborada a partir de los resultados del trabajo del grupo focal.

Como resultado del trabajo del grupo focal, se determinó que, en una escala de 0 a 5 puntos, las costas al Mar Caribe como recurso turístico del municipio, alcanza una competitividad valorada en 3.49. En la tabla 2 se pueden observar las variables amenazas y oportunidades. El resultado de estas variables aporta que el atractivo es de 3.82.

**Tabla 2.** Valoración y ponderación de las variables externas de las costas al Mar Caribe como recurso turístico de Trinidad

Variables (Entorno externo)	Impacto (i)	Ponderación (p)	(i x p)
<b>Amenazas</b>			
1-Ocupación del espacio por cadenas internacionales.	1	0.015	0.015
2-Estandarización de la oferta.	2	0.03	0.06
3-Infraestructura no adecuada para enfrentar los ciclones.	4	0.20	0.80
4-Poca incorporación de lo auténtico local.	3	0.05	0.15
5-Construcciones sobre la duna costera en la península Ancón.	3	0.05	0.15
6-Existencia de otras áreas de playa en provincias cercanas.	4	0.20	0.80
7-Fragilidad de la península Ancón por su configuración larga y muy estrecha.	5	0.30	1.50
<b>Oportunidades</b>			
1-Incremento de las inversiones extranjeras	2	0.03	0.06
2-Atracción que ejerce el modelo de sol y playa sobre los flujos turísticos que arriban al país.	3	0.05	0.10
3-Reactivación de los destinos de sol y playa por sus propiedades curativas.	2	0.03	0.06
4-Cercanía a la ciudad patrimonial.	2	0.03	0.06
5-Existencia de una bahía intrapeninsular que puede acondicionarse para el arribo de cruceros.	1	0.015	0.015
<b>Total</b>			<b>3.82</b>

Nota: Elaborada a partir de los resultados del trabajo del grupo focal.

Los paisajes de montaña en el Gran parque Sierra del Escambray, abarcan un área protegida de flora y fauna. La valoración y ponderación de las variables del entorno interno en este destino como recurso turístico de Trinidad se observa en la tabla 3.

**Tabla 3.** Valoración y ponderación de las variables internas del Gran Parque Sierra del Escambray en Topes de Collantes como recurso turístico de Trinidad

Variables (Entorno interno)	Impacto (i)	Ponderación (p)	(i x p)
<b>Fortalezas</b>			
1-Valor de su flora y fauna.	4	0.10	0.40
2-Valor paisajístico.	4	0.10	0.40
3-Creación de nuevos productos y rediseño de los existentes.	3	0.06	0.18
4-Existencia de un plan de manejo del área	3	0.06	0.18
5-Gran potencial para la aplicación de la medicina natural y tradicional.	2	0.05	0.10
<b>Debilidades</b>			
1-Centralización excesiva de la comercialización.	5	0.20	1.00
2-Falta de autonomía de actores y gestores.	4	0.10	0.40
3-Mal estado de los viales de acceso.	3	0.06	0.18
4-Talas y quemas indiscriminadas.	2	0.05	0.10
5-Carencia o inadecuada señalética.	3	0.06	0.18
6-Abastecimiento insuficiente para ofertas gastronómicas.	3	0.06	0.18
7-Poca conectividad	4	0.10	0.40
<b>Total</b>			<b>3.7</b>

Nota: Elaborada a partir de los resultados del trabajo del grupo focal.

Las montañas del Gran Parque Sierra del Escambray en Topes de Collantes, alcanza una competitividad valorada en 3.7 y un atractivo de 3.6. En la tabla 4 se exponen los resultados de la valoración y ponderación de los factores externos.

**Tabla 4.** Valoración y ponderación de las variables externas del Gran Parque Sierra del Escambray en Topes de Collantes como recurso turístico de Trinidad

VARIABLES (Entorno externo)	Impacto (i)	Ponderación (p)	(i x p)
<b>Amenazas</b>			
1-Despoblación.	2	0.05	0.10
2-Falta de preparación de la población local en proyectos de desarrollo.	3	0.10	0.30
3-Fuerza de trabajo no residente.	3	0.10	0.30
4-Mal estado del transporte utilizado para el acceso.	4	0.15	0.60
5-Similitud en los productos que oferta.	3	0.10	0.30
<b>Oportunidades</b>			
1-Reactivación actual del turismo de salud como modalidad.	4	0.15	0.60
2-Nuevas tendencias turísticas basadas en la naturaleza, la sostenibilidad y el turismo rural activo.	5	0.20	1.00
3-Posibilidad de reactivar las poblaciones locales con la puesta en valor de sus costumbres y modo de vida.	3	0.10	0.30
4- El turismo del café como atractivo	2	0.05	0.10
<b>Total</b>			<b>3.6</b>

Nota: Elaborada a partir de los resultados del trabajo del grupo focal.

El tercer recurso estudiado es el Valle de los Ingenios; en la tabla 5 se muestran las particularidades de su entorno interno. Alcanza una competitividad de 3.56.

**Tabla 5.** Valoración y ponderación de las variables internas del Valle de los Ingenios como recurso turístico de Trinidad

Variables (Entorno interno)	Impacto (i)	Ponderación (p)	(i x p)
<b>Fortalezas</b>			
1-Ostentar la condición de Patrimonio Cultural de la Humanidad.	4	0.10	0.40
2-Valor de la cultura campesina y su incorporación a las ofertas de turismo de naturaleza.	3	0.08	0.24
3-Conserva un patrimonio arquitectónico de gran valor representado por las casas haciendas del siglo XIX.	5	0.12	0.60
4-Valores paisajísticos que propician modalidades turísticas del turismo de naturaleza.	4	0.10	0.40
5-Condiciones para desarrollar el turismo experiencial.	2	0.04	0.08
<b>Debilidades</b>			
1-Pocos emprendimientos privados en función del turismo.	4	0.10	0.40
2- Poca incorporación de población local a proyectos turísticos.	3	0.08	0.24
3-Mal estado de los viales internos.	3	0.08	0.24
4-Poca variedad de ofertas gastronómicas y dificultades con el abastecimiento en centros de restauración existentes	3	0.08	0.24
5- Poca atención a las plantaciones cañeras	2	0.04	0.08
6- Mal estado de las casas hacienda	4	0.10	0.40
7- Débil integración de los actores locales	3	0.08	0.24
<b>Total</b>			<b>3.56</b>

Nota: Elaborada a partir de los resultados del trabajo del grupo focal.

Este recurso turístico, por su cercanía a la ciudad patrimonial y constituir una alternativa que permite aliviar la carga que se ejerce sobre la misma en la temporada de mayor afluencia turística, es de gran importancia estratégica para los decisores. En la tabla 6 se puede observar el análisis del entorno externo con un valor de atractivo de 3.5.

**Tabla 6.** Valoración y ponderación de las variables externas del Valle de los Ingenios como recurso turístico de Trinidad

Variables (Entorno externo)	Impacto (i)	Ponderación (p)	(i x p)
<b>Amenazas</b>			
1-Homogenización de las ofertas.	2	0.05	0.10
2-Poco aprovechamiento de las técnicas de interpretación del patrimonio natural.	4	0.15	0.60
3-Deforestación y ocurrencia de incendios sistemáticos.	2	0.05	0.10
4-Antropización de los paisajes.	3	0.10	0.30
5-Practica no controlada del senderismo.	2	0.05	0.10
6-Desaparición paulatina de plantaciones cañeras que fue la fuente de riqueza económica del valle.	3	0.10	0.30
<b>Oportunidades</b>			
1-Tendencias del turismo centradas en lo local y la sostenibilidad.	5	0.20	1.00
2-Recuperación de los espacios rurales.	3	0.10	0.30
3-Posibilidad de reactivar las poblaciones locales con la puesta en valor de sus costumbres y modo de vida.	4	0.15	0.60
4-Papel del valle como desconcentrador de la carga excesiva sobre la ciudad patrimonial	2	0.05	0.10
<b>Total</b>			<b>3.5</b>

Nota: Elaborada a partir de los resultados del trabajo del grupo focal.

El cuarto y último recurso analizado es la ciudad de Trinidad; en la tabla 7 se muestra las particularidades de su entorno.

**Tabla 7.** Valoración y ponderación de las variables internas de Trinidad como recurso turístico

Variables (Entorno interno)	Impacto (i)	Ponderación (p)	(i x p)
<b>Fortalezas</b>			
1-Estado de conservación de su patrimonio arquitectónico.	5	0.15	0.75
2-Ostentar la condición de Patrimonio Cultural de la Humanidad.	4	0.12	0.48
3-Ostentar los reconocimientos de Ciudad Creativa y Ciudad Artesanal.	4	0.12	0.48
4- Voluntad estatal e incremento de los emprendimientos privados para prestar servicios al turismo.	3	0.05	0.15
5- Valores de la oferta y la cultura local.	3	0.05	0.15
<b>Debilidades</b>			
1-Manejo inadecuado de la capacidad de carga.	5	0.15	0.75
2- Poca variedad en las ofertas gastronómicas.	3	0.05	0.15
3- Carencia u obsolescencia de una infraestructura adecuada para soportar una gran afluencia de turistas.	4	0.12	0.48
4- Inadecuada gobernanza.	5	0.15	0.75
5- Estudios insuficientes sobre la demanda.	2	0.02	0.04
6- Carencia de abastecimientos e insumos necesarios que satisfagan la demanda turística.	2	0.02	0.04
<b>Total</b>			<b>4.22</b>

Nota: Elaborada a partir de los resultados del trabajo del grupo focal.

La ciudad de Trinidad es una de las primeras fundadas en América por los colonizadores españoles, acreditada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como sitio del patrimonio mundial; ha sido por mucho el recurso turístico más promocionado. Este recurso alcanza una competitividad de 4.22 y como se muestra en la tabla 8, un atractivo de 3.52.

**Tabla 8.** Valoración y ponderación de las variables externas de la Trinidad como recurso turístico

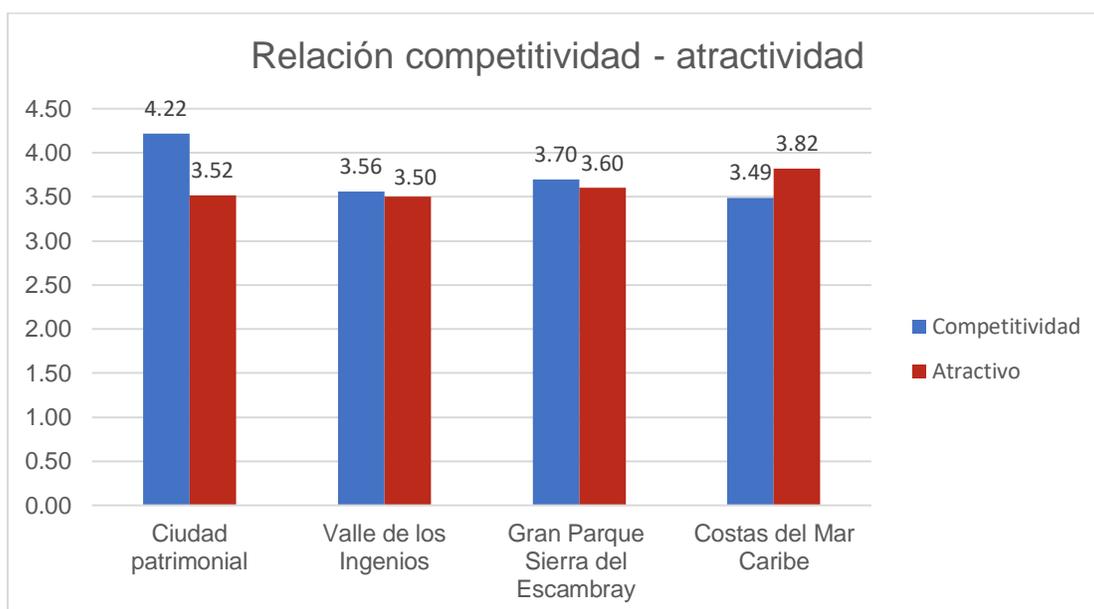
Variables (Entorno externo)	Impacto (i)	Ponderación (p)	(i x p)
<b>Amenazas</b>			
1-Sobresaturación estacional	3	0.15	0.45
2- Destinos patrimoniales cercanos y más accesibles.	3	0.15	0.45
3- Carencia de programas de gestión ambiental para el tratamiento de desechos.	2	0.03	0.06
4- Pobre formación de la población local en materia turística.	3	0.04	0.12
5-Preferencia del turismo de sol y playa por el mercado	3	0.04	0.12
<b>Oportunidades</b>			
1-Es uno de los lugares de destino para el turismo en Cuba.	4	0.25	1.00
2- Sentido de pertenencia de la población a su cultura y su ciudad.	4	0.15	0.60
3- Interés de algunos empresarios por invertir en la ciudad.	3	0.04	0.12
4- Labor de la Oficina del Conservador en el rescate de los valores patrimoniales.	4	0.15	0.60
<b>Total</b>			<b>3.52</b>

Nota: Elaborada a partir de los resultados del trabajo del grupo focal.

Para la evaluación de la competitividad analizada anteriormente en los cuatro destinos, se tuvo en cuenta que los indicadores respondieran a los parámetros generales: nivel de conocimientos y habilidades técnicas y empresariales para el negocio, calidad del producto y el servicio ofertado, conocimiento del mercado, capacidad para diferenciar el producto o servicio de la competencia, imagen de la empresa y variedad de productos o servicios que puede ofrecer esta. Por su parte en el análisis del atractivo se consideró: nivel de utilidades y/o rentabilidad que el negocio puede alcanzar, participación en el mercado, crecimiento de consumidores, número de competidores, barreras que enfrenta para entrar al mercado y cómo se usa el capital de trabajo y el capital fijo (De León, 2003).

Los resultados resumidos de estas variables internas y externas analizadas en los cuatro destinos han sido representados en la figura 1. Como se puede observar, permiten hacer comparaciones interesantes en lo que respecta a la relación entre ambas variables. El destino Ciudad patrimonial, aunque es el que mayor competitividad posee, no es tan atractivo como el destino Costas al Mar Caribe que es el que posee menor competitividad. En el caso de los destinos Valle de los Ingenios y Gran Parque Sierra del Escambray existe una relación más pareja entre competitividad y atractivo.

**Figura 1.** Competitividad y atractivo que ofrecen los principales recursos que caracterizan la oferta turística en el destino Trinidad de Cuba



Intentando buscar una correlación entre las variables para saber lo que estaba ocurriendo y por qué un destino con mayor competitividad tiene un menor atractivo, se aplicó el coeficiente de Spearman, obteniéndose un valor de  $-0.400$ ; esto permitió reafirmar que existe correlación inversa entre las variables competitividad y atracción en estos destinos, como se observa en la tabla 9 (Zamora y del Campo, 2020).

**Tabla 9.** Coeficiente de correlación de Spearman de las variables competitividad y atractivo del destino

Rho de Spearman	Competitividad	Coeficiente de correlación	1,000	-,400
		Sig. (bilateral)	.	,600
		N	4	4
	Atractivo	Coeficiente de correlación	-,400	1,000
		Sig. (bilateral)	,600	.
		N	4	4

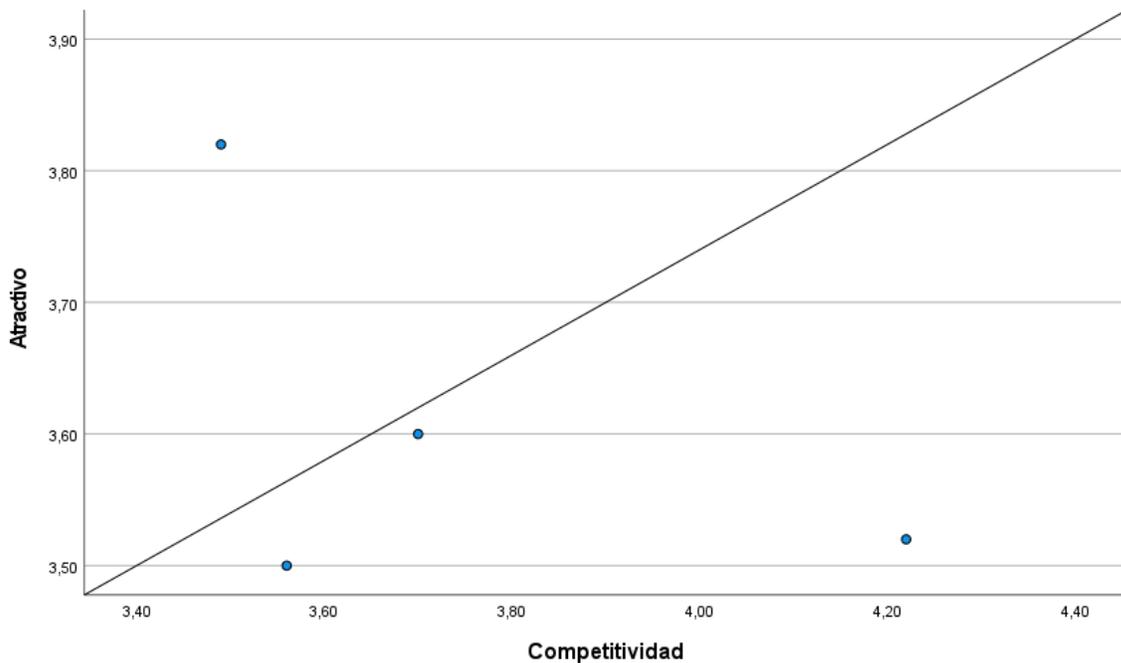
Fuente: IBM SPSS Versión 39.

Al indagar las causas que motivan estos resultados se pudo conocer que aún los turistas prefieren la modalidad de sol y playa y que existen otros motivos de viaje como la razón económica, los gustos y preferencias, entre muchas otras, y que no necesariamente se enfocan en buscar destinos competitivos, sino en satisfacer sus necesidades y deseos. Sobre esto Araújo y Sevilha (2017) plantean que “el turista es un actor cuyas motivaciones son influenciadas por las reglas que dirigen los hábitos de consumo de la actualidad”, y que entre los motivos principales están:

- 1) búsqueda de autoconocimiento y crecimiento personal;
- 2) interés por vivenciar la diversidad cultural;
- 3) Romper con la rutina y escapar de la realidad;
- 4) búsqueda de novedades;
- 5) búsqueda de aventuras y desafíos;
- 6) búsqueda de autenticidad y libertad;
- 7) búsqueda de historias para contar (Araújo y Sevilha, 2017).

Se utilizaron los mismos datos y se representaron en un gráfico de dispersión que demuestra una vez más esta correlación inversa, como se puede observar en la figura 2.

Figura 2. Gráfico de dispersión de la correlación entre las variables Competitividad y Atractivo en los cuatro destinos analizados



Fuente: IBM SPSS Versión 39.

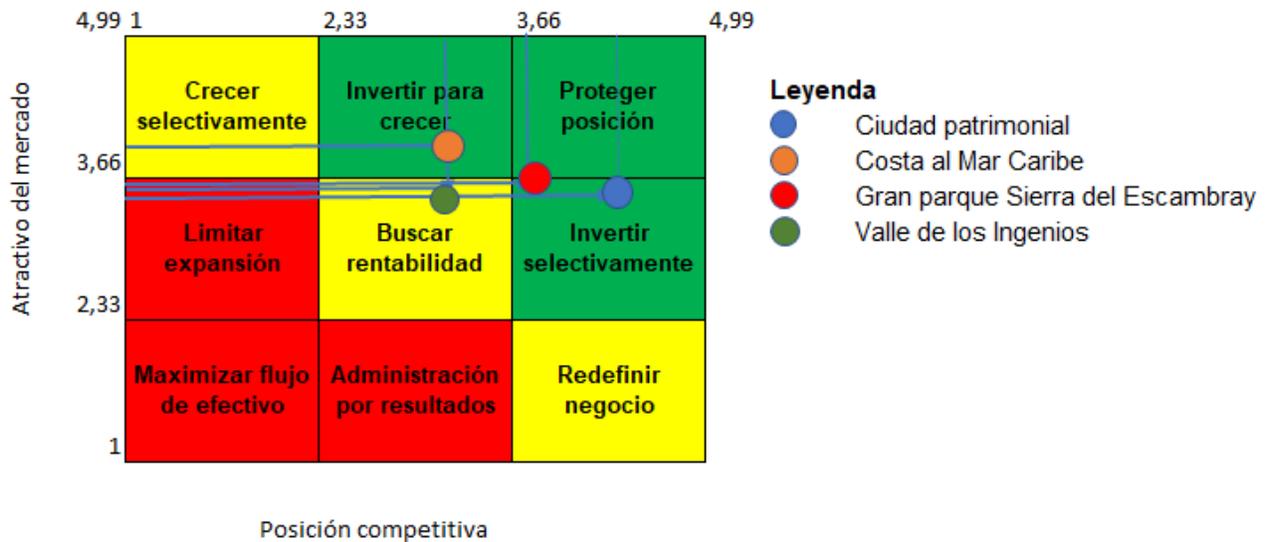
Por último, para establecer la posición competitiva de cada destino y su atractivo en el mercado y así conocer cuáles son las mejores decisiones estratégicas, se elaboró la matriz de McKinsey, lo cual arrojó el resultado que se presenta en la figura 3.

Resumiendo, los resultados de la matriz de McKinsey la ciudad patrimonial tiene buena atracción, pero necesita mejora y una competitividad excelente. Y los destinos costas al Mar Caribe, Gran Parque Sierra del Escambray y Valle de los Ingenios, presentan buena atracción y competitividad, pero se necesitan mejoras, en este último fundamentalmente en su rentabilidad.

Viendo estos resultados se coincide con los criterios de Sandoval-Cabrera (2019: 130) en que, aunque las alternativas no son tan claras, si debe intentarse proponer estrategias que generen un crecimiento sostenible que aporten mayor bienestar para las comunidades. También se coincide con este autor en que “la competitividad ... es compromiso de múltiples sujetos

(empresas, gobiernos, comunidades) y que entendida como un medio adquiere sentido al contribuir a alcanzar más altos estándares de calidad de vida”.

Figura 3. Matriz de McKinsey para los cuatro destinos analizados



## Conclusiones

La ciudad patrimonial con sus valores arquitectónicos ha sido dotada de los elementos que la distinguen como la más competitiva del conjunto, aunque resulta ser el recurso menos atractivo, por lo que necesitará invertir y crecer de forma selectiva; deben identificarse los segmentos con más alto crecimiento e invertir en recursos suficientes para mantener la posición actual y poder resolver sus debilidades para poder lograr el liderazgo.

Paradójicamente, las costas al Mar Caribe, aunque su entorno interno las hace ser la de menor competitividad son, sin embargo, las más atractivas; lo cual refleja de manera fiel que la modalidad de sol y playa continúa siendo la más demandada en el destino, sobre todo por el turismo nacional. Los esfuerzos deberán centrarse en invertir y crecer de forma responsable, buscando sostenibilidad, porque este destino tiene una posición de liderazgo en un mercado muy atractivo. Se deben asignar recursos para maximizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Por otra parte, el mayor atractivo que ofrecen las costas, así como el Gran Parque Sierra del Escambray, reafirma la necesidad de incrementar las ofertas relacionadas con el turismo de naturaleza, que cada día gana más espacio en el interés de los visitantes. Se debe intentar crecer, pero con mucha selectividad, buscando los segmentos con mayores atractivos para resolver sus debilidades y aprovechar oportunidades.

En el Valle de los Ingenios se impone la prudencia, se debe intentar mejorar la situación existente y mientras tanto especializarse sólo en mercados que estén estabilizados. También deben asumirse acciones tendentes a buscar rentabilidad y mercados de bajo riesgo.

## Referencias

- Almaguer, Y. R., Sánchez, M. A. L. y Hernández, M. D. L. Á. P. (2021). Análisis de variables predictores del índice de competitividad en los destinos turísticos de América Central y el Caribe. *Avances*, 23(1), 2-14.
- Araújo Pereira, Gisele; de Sevilha Gosling, Marlusa (2017). Los viajeros y sus motivaciones. Un estudio exploratorio sobre quienes aman viajar. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 26, núm. 1, enero, 2017, pp. 62-85. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, Buenos Aires, Argentina.
- Arévalo, D. H. C. y Méndez, S. G. (2020). La gestión de departamentos y destinos turísticos de Colombia según el Índice de Competitividad Turística Regional (ICTRC). *Revista internacional de turismo, empresa y territorio*, 4(2), 158-177.
- Barrado, D. A. (2011). Recursos territoriales y procesos geográficos: el ejemplo de los recursos turísticos. *Estudios geográficos*, 72(270).
- Carvajal, G. V. y Lemoine, F.A. (2018). Análisis de los atractivos y recursos turísticos del cantón San Vicente. *El periplo sustentable*, (34), 164-184.
- Castellanos, M. C. A., Hernández, A. Y., Castellanos, C. J. R. y Campos, C. L. M. (2014). La competitividad del destino turístico Villa Clara, Cuba: Identificación de sus factores determinantes mediante análisis estructural (MIC-MAC). *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(2), 250-277.
- Castellanos-Machado, C. A., Machado-Noa, N., Castellanos-Castillo, J. R. y García-Fleites, A. O. (2015). Evaluación de los factores de competitividad en la provincia de Villa Clara, Cuba. *Retos de la Dirección*, 9(2), 139-163.

- De León, C. S. G. (2003). Herramientas para la Gestión Estratégica de la Tecnología y el Desempeño Competitivo Empresarial. *Administración y Organizaciones*, 6(11), 11-15.
- Figueras, M. A. y Pérez, C. Y. (2015). Competitividad del destino turístico Cuba: impacto económico. *Economía y Desarrollo*, (153), 178-189.
- Fontana, R. D. F., Gadotti dos Anjos, S. J., Lopes Guerrilha Santos Pinto, P. S. y da Silva Añaña, E. (2019). Gestión de destinos turísticos: Un análisis comparativo entre dos destinos consolidados en Brasil y Portugal. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(1), 01-20.
- Llamas, I. O., Pérez, E. M. C., & Hinojosa, E. M. (2012). Valoración de un producto turístico. *TURyDES*, 5(12).
- Martínez, F. I. O. (2020). Los modelos de competitividad de destinos turísticos como referentes para evaluar la competitividad de los pueblos mágicos. *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*, (39), 387-409.
- Navarro, D. (2015). Tourist resources and tourist attractions: Conceptualization, classification and assessment. *Cuadernos de Turismo*, (35), 481-484.
- Parra, C. A. V. (2020). El carácter complejo de la competitividad en destinos turísticos rurales: consideraciones para estudios turísticos. *Conrado*, 16(74), 225-230.
- Parra, C. A. V. y Frías, J. R. A. (2021). Procedimiento para evaluar la competitividad en destinos turísticos rurales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 435-442.
- Sandoval-Cabrera, P. (2019). Competitividad y calidad de vida en destinos turísticos de México. *InterSedes*, 20(41), 130-150.
- Perera, T. G., Betancourt, G. M. E. y Coll, R. M. Á. (2021). Procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales. Un enfoque desde el desarrollo local. *Retos de la Dirección*, (15), 122-146.
- Riquenes, G. M. D. L. M. (2016). *Diagnóstico de la atraktividad-competitividad del destino turístico Holguín para el mercado estadounidense*. (Bachelor's thesis, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Departamento de Turismo, Cuba).
- Rodríguez-Antón, J. M., Andrada, L. R., del Mar Alonso-Almeida, M. y Pedroche, M. S. C. (2016). Aplicación de un modelo cuantitativo objetivo para la medición de la competitividad de los destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*, (38), 415-430.
- Sánchez-Rivero, M., Rodríguez-Ranel, M. C. y Ricci-Risquete, A. (2021). Percepción empresarial de la pandemia por COVID-19 y su impacto en el turismo: un análisis cualitativo del destino Extremadura, España. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 265-279.

Santiesteban, M. L., Gamboa, S. F. y López, J. C. L. (2019). A Determinación de La Competitividad de Los Destinos Turísticos Bajo un Enfoque Multicriterio en el Noroeste De México. Un Análisis Comparativo 2015–2017. *Revista Latino-Americana De Turismología*, 5(1 e 2).

Serrano, A. M., Montoya, L. A. y Amado, N. P. (2021). La competitividad turística. Una aproximación desde el Departamento de Bocayá, Colombia. *Tendencias*, 22(1).

Sette, I. R. y Tomazzoni, E. L. (2020). La política de la competitividad, la cooperación y el desarrollo de destinos turísticos brasileños. *Estudios y perspectivas en turismo*, 29(4), 1179-1196.

Zamora, M. L. y del Campo, N. M. S. (2020). Técnicas estadísticas para identificar posibles relaciones bivariadas. *Revista Cubana de Anestesiología y Reanimación*, 19(2), 1-23.

Zhou, S. (2021). *La competitividad de los destinos turísticos: El caso de China*. (Tesis de fin de grado, Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, España).