



UNIVERSIDAD DE MATANZAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE TURISMO

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MASTER EN GESTIÓN TURÍSTICA

Título: Competitividad de destinos turísticos urbanos en Cuba mediante la aplicación de un índice global, caso de estudio Ciudad de Matanzas.

Autor: Lic. Erick Enrique Ramírez Sosa.

Tutores: Dr. C. Roberto Carmelo Pons García

NOTA DE ACEPTACIÓN

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Secretario

Miembro del Tribunal

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: “ **Competitividad de destinos turísticos urbanos en Cuba mediante la aplicación de un índice global**, caso de estudio Ciudad de Matanzas” y autorizo a la Universidad de Matanzas, a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que hagan uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Lic. Erick Enrique Ramírez Sosa.
Autor.

PENSAMIENTO

“Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno como una obsesión, casi como un impulso constante, cada día analizar honestamente lo que hemos hecho, corregir nuestros errores y volver a empezar al día siguiente.

Pero debe ser una tarea constante, una tarea donde hay mucho análisis, autoanálisis y por eso debe emplearse tanto la autocrítica, porque es una disciplina de mejoramiento y de mejoramiento colectivo, que se va estableciendo a medida que cada uno se acostumbra a sacar a la luz todos sus errores y discutirlos para que se corrijan.

Che.

AGRADECIMIENTOS

- ❖ A mi esposa y mi hijo por estar presentes en cada momento e incitarme a seguir adelante.
- ❖ A mis padres, por apoyarme y estar siempre a mi lado.
- ❖ A mi hermanita y sobrina por ser tan especiales.
- ❖ A toda mi familia por su apoyo incondicional.
- ❖ A todos los profesores de la Universidad de Matanzas que de una forma u otra han formado parte de este logro y en especial a mi tutor el Dr. C. Roberto Carmelo Pons García por una extrema paciencia.
- ❖ A todos los que han aportado su granito de arena y han hecho posible que haya logrado llegar hasta esta obra.

A todos:

¡Gracias!

DEDICATORIA

- ❖ **A todas las personas que amo y que hoy no pueden estar a mi lado disfrutando de mis logros.**
- ❖ **A toda mi familia, en especial a mi hijo.**
- ❖ **A mis compañeros de estudio y trabajo, por todos los momentos inolvidables que pasamos juntos y el apoyo brindado.**

RESUMEN

El turismo es un motor económico y social que genera empleo, divisas y encadenamientos productivos en sectores como transporte, alojamiento y comercio; su recuperación tras la crisis sanitaria global reciente (COVID-19), confirma su papel estratégico en la reactivación económica global. Además de sus beneficios económicos, el turismo promueve la preservación del patrimonio cultural y la valorización de tradiciones locales cuando se gestiona de forma responsable. No obstante, el crecimiento turístico también puede generar presiones ambientales y sociales como la saturación de recursos, la pérdida de identidad y la gentrificación si no se aplican políticas de sostenibilidad y mecanismos de gobernanza participativa. Por ello, la industria debe orientarse hacia modelos que equilibren desarrollo económico, conservación ambiental y bienestar social. Como parte de este estudio, el tema de la presente investigación es: Competitividad de destinos turísticos urbanos en Cuba mediante la aplicación de un índice global, caso de estudio Ciudad de Matanzas cuyo objetivo es definir el grado de competitividad turística de la Ciudad de Matanzas mediante la aplicación de un índice integral (IGCTU), con el fin de obtener una herramienta integradora que muestre el nivel de competencia del destino sobre la base de una serie de indicadores que se procesan y luego se sintetizan en un único valor. Para esto se analizaron diversas bibliografías tanto a nivel nacional e internacional con el propósito de crear una propuesta de procedimiento que permitirá aumentar los valores de ingreso por medio del uso del producto diseñado. Entre los principales resultados se encuentran: la metodología de investigación, el uso de los indicadores correspondientes para la medición de las diferentes categorías como sostenibilidad, oferta, demanda, etc; y el diseño y aplicación de un procedimiento para obtener un índice de competitividad. Los métodos empleados se basaron en entrevistas en profundidad a clientes y expertos, para la recopilación de información relevante. Para la confección del indicador se tuvieron en cuenta investigaciones anteriores y entrevistas a expertos en este campo.

Palabras claves: competitividad, turismo, Indicador, Indicador Integral.

ABSTRACT

The tourism is an economic and social motor that generates employment, foreign currencies and productive linkages in sectors like transport, lodging and trade; their recovery after the recent global sanitary crisis (COVID-19), it confirms their strategic paper in the global economic re-activation. Besides their economic benefits, the tourism promotes the preservation of the cultural patrimony and the appraisal of local traditions when it is negotiated in a responsible way. Nevertheless, the tourist growth can also generate environmental and social pressures as the saturation of resources and the loss of identity if they are not applied political of sustainable and address mechanisms. For it, the industry should be guided toward models that balance economic development, environmental conservation and social well-being. As part of this study, the topic of the present investigation is: Competitiveness of urban tourist destinations in Cuba by means of the application of a global index, I marry of study City of Matanzas whose objective is to define the degree of tourist competitiveness of the City of Matanzas by means of the application of an integral indicator (IGCTU), with the purpose of obtaining an integrative tool that shows the level of competition of the destination it has more than enough the base of a series of indicators that they are processed and then they are synthesized in an only value. For this diverse bibliographies were analyzed so much at national and international level with the purpose of creating a procedure proposal that will allow to increase the entrance values by means of the use of the designed product. Among the main results they are: the investigation methodology, the use of the corresponding indicators for the mensuration of the different categories like sostenibilidad, offers, it demands, etc; and the design and application of a procedure to obtain an index of competitiveness. The used methods were based on interviews in depth to clients and experts, for the summary of excellent information. For the making of the indicator they were kept in mind previous investigations and you interview experts in this field.

Key words: competitiveness, tourism, Indicator, Integral Indicator.

RÉSUMÉ

Le tourisme est un moteur économique et social qui produit emploi, monnaies étrangères et liaisons productives dans les secteurs comme transport, hébergement et commerce; leur récupération après la crise sanitaire globale récente (COVID-19), il confirme leur papier stratégique dans la ré - activation économique globale. En plus leurs avantages économiques, le tourisme encourage la conservation du patrimoine culturel et l'évaluation de traditions locales quand il est négocié dans un chemin responsable. Néanmoins, l'augmentation touriste peut produire aussi des pressions de l'environnement et sociales comme la saturation de ressources et la perte d'identité si ils ne sont pas appliqués politique de soutenable et mécanismes de l'adresse. Pour lui, l'industrie devrait être guidée vers modèles qui équilibrent développement économique, conservation de l'environnement et bien-être social. Comme partie de cette étude, le sujet de la présente enquête est: Compétitivité de destinations touristes urbaines au Cuba au moyen de la candidature d'un index global, je me marie de Ville de de Matanzas dont l'objectif est définir le degré de compétitivité touriste de la Ville de Matanzas au moyen de la candidature d'un indicateur intégrant (IGCTU), avec le but d'obtenir un outil intégratif qui le montre au niveau de compétition de la destination a plus qu'assez le bas d'une série d'indicateurs qu'ils sont traités et alors ils sont synthétisés dans une seule valeur. Pour ces diverses bibliographies a été analysé à national si beaucoup et international de niveau avec le but de créer une proposition de la procédure qui autorisera à augmenter l'entrée évaluée au moyen de l'usage du produit conçu. Parmi les principaux résultats ils sont: la méthodologie de l'enquête, l'usage des indicateurs correspondants pour la mesure des catégories différentes comme sostenibilidad, offres, il demande, etc; et le dessin et candidature d'une procédure obtenir un index de compétitivité. Les méthodes usagées ont été basées sur les entrevues en profondeur à clients et experts, pour le résumé d'excellente information. À ils ont été pensés pour la fabrication de l'indicateur les enquêtes antérieures et vous interviewez des experts dans ce champ

Les mots de la clef: compétitivité, tourisme, Indicateur, Indicateur Intégrant.

Índice

Introducción	1
CAPITULO 1: Fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión turística urbana, el manejo de indicadores de competitividad y la creación de índices globales de ponderación.	6
1.1. Fundamentos conceptuales del turismo	7
1.2. Turismo urbano, sostenibilidad y desarrollo local	8
1.3. Competitividad en el ámbito turístico	15
1.4. Indicadores de competitividad turística	18
1.5. Índice integral	22
CAPÍTULO 2: Procedimiento metodológico para la confección de un índice global de competitividad turística urbana	28
2.1. Antecedentes metodológicos del diseño de índices integrales o indicadores que permiten medir competitividad turística.	29
2.2. Procedimiento propuesto para la confección de un índice global de competitividad urbana.	38
2.3 Descripción del procedimiento propuesto.....	40
2.3.1. Etapa de exploración:	40
Estado situacional del objeto de estudio	40
Procedimiento general de análisis y selección de indicadores	40
Técnicas de recolección de datos	40
Técnicas de análisis.....	41
2.3.2. Ejecución: Confección del Índice Global de Competitividad Turística Urbana	41
2.3.2.1 Índice global de competitividad (IGCTU).....	46
2.3.3 Resultados y Retroalimentación	47

CAPÍTULO 3. Aplicación del procedimiento del índice global de competitividad turística urbana en la ciudad de Matanzas.	53
3.1. Exploración:	53
3.2. Ejecución.....	56
3.3. Resultados y Retroalimentación	61
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Bibliografía	
Anexos	

Índice de Tablas y Figuras

Elemento	Pág.
Figura 1. Hilo conductor del primer capítulo.	6
Tabla1. Tabla comparativa entre los atributos Economía local, Calidad de Vida, Sostenibilidad.	12
Tabla 2: Comparación entre los modelos de Ritchie y Crouch, Dwyer y Kim y sus adaptaciones a Latinoamérica y el Caribe.	17
Tabla 3. Comparación de los diferentes atributos frente a su indicador y su riesgo	21
Figura 2. Hilo conductor del segundo capítulo	28
Tabla 4: Comparación entre los procedimientos analizados	34
Figura 3. Procedimiento para la aplicación del Índice Global de Competitividad Turística Urbana.	39
Tabla 5. Comparación de diferentes procederes frente al propuesto en la investigación	50
Tabla 6. Matriz DAFO de la Ciudad de Matanzas	55
Tabla 7: Confección del equipo de trabajo	56
Tabla 8. Selección de los indicadores	59
Tabla 9. Nivel de incidencia por categoría	61
Tabla 10. Validación metodológica de la eficacia del procedimiento.	62
Tabla 11. Plan de acciones estratégicas para mejorar la imagen global de la ciudad.	64

INTRODUCCIÓN

Introducción

El turismo es un motor económico y social que genera empleo, divisas y encadenamientos productivos en sectores como transporte, alojamiento y comercio; su recuperación tras la crisis sanitaria global reciente (COVID-19), confirma su papel estratégico en la reactivación económica global. La dinámica de llegadas internacionales y los ingresos asociados muestran la resiliencia del sector y su capacidad para impulsar desarrollo regional y local. (UNWTO,2023)

El turismo genera ingresos significativos, empleo y encadenamientos productivos que benefician a múltiples sectores —transporte, alojamiento, comercio y servicios— y actúa como motor de desarrollo regional. La Organización Mundial del Turismo (UNWTO) documenta la rápida recuperación de los flujos internacionales tras la pandemia, señalando que las llegadas y los ingresos se han aproximado a los niveles prepandemia, lo que reafirma la capacidad del sector para impulsar la reactivación económica.

El sector turístico crea puestos de trabajo directos e indirectos, desde empleos formales en hoteles hasta actividades informales vinculadas a la oferta cultural y gastronómica. Esta generación de empleo tiene un efecto multiplicador en economías locales, favoreciendo la inclusión laboral de grupos con menor acceso a otros mercados de trabajo. La UNWTO y bases estadísticas del turismo subrayan la importancia de estos encadenamientos para la resiliencia económica de destinos y comunidades.

El turismo facilita la diversificación productiva y atrae inversión pública y privada en infraestructura, conectividad y servicios urbanos. Las ciudades que desarrollan una oferta turística competitiva suelen mejorar su infraestructura básica y su capacidad para atraer inversiones en cultura, tecnología y movilidad, lo que repercute positivamente en la calidad de vida de residentes y visitantes. La evidencia internacional muestra que la planificación estratégica y la inversión sostenida son determinantes para convertir el turismo en un vector de desarrollo sostenible.

Además de sus beneficios económicos, el turismo promueve la preservación del patrimonio cultural y la valorización de tradiciones locales cuando se gestiona de forma

INTRODUCCIÓN

responsable. No obstante, el crecimiento turístico también puede generar presiones ambientales y sociales —como la saturación de recursos, la pérdida de identidad y la gentrificación— si no se aplican políticas de sostenibilidad y mecanismos de gobernanza participativa. Por ello, la industria debe orientarse hacia modelos que equilibren desarrollo económico, conservación ambiental y bienestar social.

El turismo facilita la diversificación productiva y atrae inversión pública y privada en infraestructura, conectividad y servicios urbanos. Las ciudades que desarrollan una oferta turística competitiva suelen mejorar su infraestructura básica y su capacidad para atraer inversiones en cultura, tecnología y movilidad, lo que repercute positivamente en la calidad de vida de residentes y visitantes. La evidencia internacional muestra que la planificación estratégica y la inversión sostenida son determinantes para convertir el turismo en un vector de desarrollo sostenible. (UNWTO,2023)

La competitividad de un destino se define por su capacidad para atraer visitantes, ofrecer experiencias de calidad y sostener beneficios para la población residente. En destinos urbanos, la competitividad depende de infraestructura, oferta cultural, gobernanza, innovación y sostenibilidad. Medir estas dimensiones de forma integrada permite priorizar inversiones, diseñar políticas públicas y mejorar la gestión público-privada para posicionar ciudades en mercados cada vez más exigentes. (UNWTO,2023)

Además de sus beneficios económicos, el turismo promueve la preservación del patrimonio cultural y la valorización de tradiciones locales cuando se gestiona de forma responsable. No obstante, el crecimiento turístico también puede generar presiones ambientales y sociales como la saturación de recursos, la pérdida de identidad y la gentrificación si no se aplican políticas de sostenibilidad y mecanismos de gobernanza participativa. Por ello, la industria debe orientarse hacia modelos que equilibren desarrollo económico, conservación ambiental y bienestar social.

El turismo de ciudad concentra atractivos culturales, servicios y conectividad, lo que lo convierte en una modalidad de alto crecimiento. Sin embargo, el crecimiento urbano turístico conlleva riesgos: saturación de infraestructuras, presión sobre servicios públicos,

INTRODUCCIÓN

pérdida de identidad cultural, gentrificación y externalidades ambientales. Estos riesgos pueden erosionar la sostenibilidad del destino y la calidad de vida de los residentes si no se gestionan con indicadores y políticas preventivas. (UNWTO,2023)

Tras la fuerte caída por la pandemia (2020), la región Caribe y Cuba han mostrado una recuperación heterogénea entre 2021–2025, marcada por la reactivación de vuelos, cambios en la demanda y presiones sobre sostenibilidad y empleo local (UNWTO, 2022; CTO, 2023).

Tanto Cuba como otros destinos caribeños han dependido de la recuperación del mercado norteamericano y europeo; la reactivación se tradujo en aumento de llegadas y ocupación, pero con retos en capacidad de servicios y gestión ambiental. (CTO, 2023).

Cuba presenta particularidades institucionales (modelo centralizado de gestión turística y limitaciones de inversión privada) que modulan la velocidad de recuperación y la distribución de beneficios, en contraste con islas con mayor apertura privada. (González-Quiroz y Gómez-Maury, 2024; UNWTO, 2023).

La evidencia reciente exige indicadores que capten tanto la recuperación cuantitativa (llegadas, ocupación) como la calidad y sostenibilidad (impactos ambientales, empleo), especialmente en contextos con estructuras institucionales distintas. (CTO, 2023; UNWTO, 2023).

Para Cuba, donde el turismo es un pilar estratégico, apoyar la industria con datos, planificación y herramientas de evaluación es esencial. Instrumentos como índices integrales de competitividad permiten diagnosticar fortalezas y debilidades, priorizar inversiones y diseñar políticas que maximicen beneficios locales y minimicen impactos negativos. Existen investigaciones que analizan la competitividad del destino nacional, pero falta un instrumento integral y adaptado para evaluar específicamente destinos urbanos y sus múltiples dimensiones. La literatura y estudios locales subrayan la urgencia de metodologías que integren indicadores económicos, sociales, culturales y ambientales ajustados a la realidad institucional y territorial cubana. Un índice integral permitiría diagnósticos comparables, seguimiento temporal y orientación de estrategias de

INTRODUCCIÓN

desarrollo urbano-turístico y este representa el problema científico. (Franco Rodríguez, s/f) (Figueras, 2015)

Problema científico:

¿Cómo contribuir al desarrollo de los destinos turísticos urbanos cubanos mediante un proceder en función del análisis integral de su nivel de competitividad?

La **hipótesis de la investigación** sería la siguiente:

Si se diseña un procedimiento para la medición de forma integral del nivel de competitividad de los destinos urbanos cubanos se contribuye a su desarrollo turístico.

Se plantea como objeto de estudio: los destinos turísticos urbanos y el campo de acción: competitividad del turismo urbano en la ciudad de Matanzas.

Se propone como **objetivo general**: Diseñar un procedimiento para determinar el nivel de competitividad turística de destinos urbanos cubanos mediante la aplicación de un índice integral (IGCTU).

El índice integrará dimensiones cuantitativas y cualitativas, propondrá ponderaciones justificadas y ofrecerá una guía para su aplicación práctica en la planificación y gestión turística urbana. A partir de este objetivo general se desglosan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los fundamentos teórico-metodológicos en relación al turismo urbano y la competitividad turística en estos destinos.
2. Proponer un procedimiento para determinar el nivel de competitividad turística de destinos urbanos cubanos mediante la aplicación de un índice integral.
3. Establecer el índice integral de competitividad de la ciudad de Matanzas como destino turístico urbano a través de la aplicación del procedimiento propuesto

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados se emplean los siguientes métodos y técnicas:

INTRODUCCIÓN

- Del nivel teórico: Análisis documental de diferentes fuentes bibliográficas como revistas y artículos científicos, tesis de diploma, de maestría y doctorales, búsquedas en Internet, guías prácticas, entre otros, utilizando como procedimientos el análisis y síntesis, análisis histórico lógico e inductivo deductivo para la elaboración de los fundamentos teóricos metodológicos.
- Del nivel empírico: el trabajo de campo y observación directa, tormenta de ideas para diagnosticar el objeto de estudio y analizar sus potencialidades de desarrollo, la entrevista abierta a personas de la localidad que están inmersas en este proyecto para conocer sus ideas y opiniones. Se emplea la matriz DAFO para valorar el estado actual de las áreas en estudio y el proyecto que se oferta.

Los aportes científicos de la investigación, sobre todo de carácter metodológico y práctico, se concretan en:

1. Diseño e implementación de un procedimiento e índice integral para identificar el nivel de competitividad y factibilidad de una ciudad para el desarrollo del turismo urbano.
2. Obtención del índice de competitividad turística de la ciudad de Matanzas y se espera que el instrumento facilite la toma de decisiones, la priorización de políticas y la evaluación de impactos en el corto y mediano plazo.
3. Generación de una plantilla Excel que facilita el cálculo del ÍGCTU.

El informe de la investigación presenta la siguiente estructura: una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el Capítulo I, dedicado al marco teórico-referencial de la investigación, se analizan aspectos teóricos fundamentales relacionados con los términos turismo, turismo de ciudad, destinos turísticos, desarrollo local, productos, patrimonio cultural y competitividad Turística. En el Capítulo II se hace el estudio de diferentes procedimientos y se confecciona uno que obtenga como resultado el índice integral de competitividad turística en destinos urbanos. En el Capítulo III se muestran los resultados a partir de la aplicación del procedimiento propuesto.

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

CAPITULO 1: Fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión turística urbana, el manejo de indicadores de competitividad y la creación de índices globales de ponderación.

El presente Capítulo I está estructurado por cinco epígrafes que abordan de manera resumida conceptos y procedimientos de diferentes temáticas relacionadas con el tema central de la investigación, así como definiciones y análisis del autor. El primer y segundo epígrafe definen lo que es el turismo de forma general y luego hace referencia al turismo urbano y de ciudad de forma más objetiva. El tercer capítulo hace referencia a la competitividad en el sector turístico. En el epígrafe cuatro se aborda las temáticas relacionadas con los indicadores d competitividad turística y que se entiende por pesos de los mismos centrando la base para que el quinto y último epígrafe de este capítulo se enfoque en los índices sintéticos o integrales.

Figura 1. Hilo conductor del primer capítulo.



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

1.1. Fundamentos conceptuales del turismo

Existen diferentes conceptos relacionados con el turismo. Algunas de sus variantes actualmente son:

- Turismo sostenible: Turismo que considera impactos económicos, sociales y ambientales presentes y futuros para satisfacer necesidades de visitantes, industria, entorno y comunidades anfitrionas. (United Nations World Tourism Organization; United Nations. (n.d.). *Desarrollo sostenible del turismo*. ONU/OMT.
- Ecoturismo: Turismo ambientalmente responsable en áreas naturales para disfrutar, estudiar y conservar la naturaleza. (International Union for Conservation of Nature (IUCN). (2016). *Ecotourism definitions and guidance*. IUCN/TIES.
- Turismo cultural: Viajes motivados por el interés en patrimonio, artes, tradiciones y experiencias creativas vinculadas a la cultura local. (UNESCO. (2021). *El turismo cultural y creativo hoy*. UNESCO.
- Turismo de masas: Modalidad caracterizada por grandes flujos de visitantes concentrados en tiempo y espacio, con efectos socioeconómicos y ambientales significativos. (Escobedo, A. (2022). *¿Qué es el turismo de masas?* Entorno Turístico.
- Turismo rural: Actividades turísticas desarrolladas en áreas rurales que buscan diversificar economías locales y vincularse con recursos naturales y culturales. (Kieffe, M. (2018). *Conceptos claves para el estudio del turismo rural comunitario*. El Periplo Sustentable.)
- Turismo de aventura: Turismo que implica exploración, esfuerzo físico y percepción de riesgo en entornos naturales; suele requerir habilidades o guías especializados. (Moral Cuadra, S., y Cañero Morales, P. M. (s. f.). *El turismo de aventura: concepto y características*. Revista académica.)
- Turismo receptivo (inbound) y emisivo (outbound) — *Inbound*: visitantes que llegan a un destino; *outbound*: residentes que viajan fuera de su país. (Hosteltur. (n.d.). *¿Qué es inbound?* Hosteltur; OMT glosario.)

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

Los conceptos anteriores articulan el fenómeno turístico desde la escala individual (motivos y tipos de viaje) hasta la gestión de destinos y la sostenibilidad. La OMT establece el marco operativo del término “turismo” y la ONU/OMT enfatizan la necesidad de integrar dimensiones económicas, sociales y ambientales para garantizar la sostenibilidad del sector.

En la literatura reciente se observa que las tipologías de turismo no son excluyentes: el turismo urbano integra componentes culturales y patrimoniales y puede solaparse con turismo de congresos y gastronomía, lo que exige marcos conceptuales multidimensionales (González-Quiroz y Gómez-Maury, 2024). Sin embargo, estudios empíricos difieren en indicadores y escalas: mientras algunos trabajos priorizan variables económicas (gasto, ocupación), otros enfatizan experiencia y sostenibilidad, lo que condiciona comparaciones entre tipologías (UNWTO, 2023; CTO, 2022).

Para la investigación se define que: El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que comprende los desplazamientos temporales de personas fuera de su entorno habitual y las actividades asociadas; incluye tipologías como turismo cultural, rural, de aventura, ecoturismo y turismo de masas, y se organiza en flujos *inbound* y *outbound*. Su gestión responsable exige políticas de sostenibilidad, conservación del patrimonio y planificación de la demanda para minimizar impactos negativos y maximizar beneficios locales.

Una de sus variantes es precisamente el turismo urbano o turismo de ciudad.

1.2. Turismo urbano, sostenibilidad y desarrollo local

El turismo urbano se caracteriza por la concentración en núcleos metropolitanos, diversidad de productos (cultura, gastronomía, eventos) y una interacción intensa con residentes y servicios urbanos (González-Quiroz y Gómez-Maury, 2024).

El turismo urbano se define por la coexistencia de múltiples productos (cultural, gastronómico, congresos, ocio) y por la concentración espacial de servicios (alojamiento,

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

transporte, oferta cultural) que configuran economías de aglomeración y rutas patrimoniales (Ponce Herrero, 2019). Estudios bibliométricos recientes en Cuba y en Scopus muestran que la diversificación de productos (museos, patrimonio, eventos) coexiste con la concentración en centros históricos y polos costeros, lo que genera presiones sobre infraestructura y servicios urbanos (Pérez-Brito et al., 2024). Investigaciones cubanas subrayan que el patrimonio urbano es un activo diferenciador, pero su explotación sin gestión participativa provoca deterioro y pérdida de autenticidad; por tanto, se requiere planificación integrada entre conservación y oferta turística (Contino Rodríguez et al., 2024). La competitividad urbana en Cuba depende de gestionar la diversidad de productos y la concentración de servicios mediante políticas de conservación patrimonial y descentralización de la oferta.

Este tiene similitudes con el turismo cultural/patrimonial puesto que comparte con el turismo cultural la dependencia del patrimonio y la experiencia; sin embargo, el urbano añade dimensiones de movilidad, infraestructura y servicios 24/7 que requieren indicadores específicos (transporte, accesibilidad, digitalización). (UNWTO, 2022).

A su vez se diferencia del sol y playa en que suele presentar menor estacionalidad y mayor diversificación de demanda, pero enfrenta retos de congestión, gentrificación y gestión de impactos locales. (CTO, 2022; González-Quiroz y Gómez-Maury, 2024).

Para evaluar competitividad urbana conviene combinar indicadores tradicionales (ocupación, ingresos) con métricas urbanas (movilidad, calidad ambiental, inclusión), justificando su peso en el índice por su relevancia en contextos metropolitanos. (UNWTO, 2022; CTO, 2023).

De igual manera surgen elementos dirigidos al desarrollo local con la práctica de actividades turísticas y transversalidad de dichos fenómenos. Para mejor comprensión se resumen los principales conceptos referentes al termino desarrollo local:

Conceptos de desarrollo local (en el mundo)

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

1. Desarrollo local participativo: proceso impulsado por actores locales (gobierno, empresas, sociedad civil) que prioriza la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre recursos y proyectos (OECD, s. f.).
2. Desarrollo endógeno: aprovechamiento de recursos, capacidades y saberes locales para generar crecimiento desde dentro del territorio, reduciendo dependencia externa (Perroux; enfoque clásico; síntesis en literatura de desarrollo local).
3. Desarrollo territorial integrado: coordinación entre niveles (local, regional, nacional) y sectores para articular políticas de infraestructura, empleo y servicios en un marco espacial coherente (Capacity4Dev/OECD, s. f.).
4. Economía local basada en clusters y cadenas de valor: promoción de redes productivas locales y encadenamientos que aumentan productividad e innovación en el territorio (Porter, 1998).

Conceptos de desarrollo local (en Cuba)

1. Gestión estratégica del desarrollo territorial: enfoque oficial que articula planificación provincial y municipal con la estrategia nacional para reducir desproporciones territoriales (Decreto No. 33/2021, Gobierno de Cuba).
2. Municipio como unidad básica de desarrollo: visión constitucional y administrativa que considera al municipio como célula primaria para la satisfacción de necesidades locales y la gestión de recursos (Política para impulsar el desarrollo territorial, MINPLAN/CEDEL). (Ministerio de Economía y Planificación, s. f.).
3. Desarrollo local comunitario: énfasis en capacidades comunitarias, participación y proyectos de base municipal para mejorar infraestructura y servicios. (León Segura, s. f.).

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

4. Articulación entre ciencia-tecnología y territorio: promoción de centros locales de I+D y transferencia tecnológica para impulsar productividad municipal dentro del modelo cubano de actualización económica. (Ministerio de Ciencia/CEDEL, s. f.).

Los enfoques globales enfatizan la participación, el aprovechamiento endógeno y la integración territorial para competitividad local; en Cuba, el marco legal y las políticas recientes formalizan al municipio como actor central y priorizan la gestión estratégica y la articulación institucional. Para estos diagnósticos conviene combinar indicadores de participación, capacidad productiva local, grado de articulación interinstitucional y presencia de iniciativas de ciencia y tecnología, pues reflejan tanto los principios internacionales como las prioridades normativas cubanas.

El turismo urbano aporta ingresos, divisas y empleo, pero sus beneficios se distribuyen de forma heterogénea entre sectores formales e informales (ONEI; análisis sectorial cubano). Evidencia reciente en Cuba muestra que la recuperación pospandemia ha sido incompleta; el turismo sigue siendo fuente clave de divisas y empleo, aunque la precariedad laboral y la concentración de ingresos en actores estatales y militares limitan efectos redistributivos (Rodríguez-Rodríguez, 2024). Dichos estudios documentan impactos mixtos en calidad de vida: mejoras en servicios urbanos y empleo formal, pero también presiones sobre vivienda, precios y servicios públicos que pueden reducir bienestar en barrios patrimoniales. Para maximizar beneficios, la literatura recomienda políticas de inclusión laboral, fiscalidad redistributiva y fortalecimiento de cadenas de valor locales que vinculen comunidades con la oferta turística.

La sostenibilidad urbana integra dimensiones ambientales (gestión de residuos, energía), sociales (participación, equidad) y culturales (conservación patrimonial); su medición exige indicadores mixtos. En Cuba, la fragilidad de infraestructuras y la vulnerabilidad climática exigen estrategias de resiliencia urbana que mitiguen impactos ambientales del turismo masivo. La protección del patrimonio y la inclusión comunitaria son condiciones

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

para una competitividad sostenible; investigaciones recientes proponen instrumentos de gobernanza participativa y evaluación de autenticidad cultural. Ver tabla 1.

Tabla 1. Tabla comparativa entre los atributos Economía local, Calidad de Vida, Sostenibilidad.

Atributo	Efecto positivo	Riesgo principal
Economía local	Divisas y empleo	Concentración de ingresos.
Calidad de vida	Mejora servicios	Presión sobre vivienda.
Sostenibilidad	Conservación patrimonial	Deterioro por masificación.

Fuente elaboración propia

Mecanismos de interacción clave

- Generación de ingresos y empleo: El turismo urbano crea demanda por alojamiento, gastronomía, transporte y cultura, lo que puede elevar el ingreso local y financiar servicios públicos.
- Revitalización urbana: Proyectos turísticos suelen rehabilitar patrimonio y espacios públicos, mejorando la imagen y la funcionalidad de barrios.
- Efectos en la oferta local: La demanda turística puede estimular la innovación, la formalización de negocios y la profesionalización de la fuerza laboral.
- Presión sobre recursos y servicios: Mayor afluencia de visitantes incrementa consumo de agua, energía, residuos y uso del espacio público.
- Transformaciones sociales y culturales: La comercialización del patrimonio y la vivienda puede alterar la vida cotidiana de residentes y desplazar poblaciones vulnerables.

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

La relación entre desarrollo local, turismo urbano y sostenibilidad es extremadamente frágil puesto que algún cambio en uno de ellos puede tener efectos drásticos en los otros. La fragilidad de dicha relación se puede ver en:

- **Sobrecarga de capacidad:** Las ciudades tienen una capacidad de carga limitada; superar ese umbral provoca deterioro ambiental, congestión y pérdida de calidad de la experiencia tanto para residentes como visitantes.
- **Dependencia económica y volatilidad:** Modelos locales muy dependientes del turismo son vulnerables a crisis externas, estacionalidad y cambios en la demanda.
- **Fuga de beneficios (leakage):** Gran parte de los ingresos turísticos puede salir del territorio si las empresas son externas o si no existen encadenamientos productivos locales.
- **Gentrificación y exclusión:** La revalorización inmobiliaria ligada al turismo puede encarecer la vivienda y expulsar a residentes, erosionando el capital social necesario para el desarrollo local.
- **Déficit de gobernanza:** La falta de planificación integrada, participación ciudadana y regulación eficaz convierte tensiones en conflictos abiertos y reduce la capacidad de respuesta ante impactos.
- **Riesgos ambientales y climáticos:** El turismo urbano intensifica emisiones, residuos y consumo de recursos, agravando la vulnerabilidad frente al cambio climático.

Este fenómeno muestra normalmente algunas señales de alerta y puntos de ruptura que se deben tener en cuenta:

- Aumento sostenido del precio de la vivienda y pérdida de residentes tradicionales.
- Saturación de servicios públicos y degradación del patrimonio.

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

- Crecimiento de empleos precarios y economía informal sin encadenamiento productivo.
- Conflictos entre residentes y operadores turísticos por uso del espacio público.
- Caídas bruscas de visitantes por crisis sanitarias, económicas o climáticas.

De igual modo se integran estrategias para reducir la fragilidad y promover sinergias como son:

- Planificación integrada que combine ordenamiento urbano, gestión ambiental y desarrollo económico.
- Participación ciudadana y gobernanza multiactor para distribuir beneficios y legitimar decisiones.
- Diversificación económica para reducir dependencia y crear encadenamientos locales.
- Políticas de vivienda y control del uso del suelo que protejan a residentes y eviten la gentrificación descontrolada.
- Límites y gestión de capacidad (cuotas, horarios, tarifas diferenciadas) para proteger recursos y experiencia urbana.
- Inversión en infraestructura verde y resiliente que reduzca impactos ambientales y mejore calidad de vida.
- Mecanismos de captura de valor local (fomento de PYMES, compras públicas locales, impuestos turísticos redistributivos).

La relación entre turismo urbano, sostenibilidad y desarrollo local es potencialmente virtuosa pero intrínsecamente frágil. Para que el turismo contribuya al desarrollo local sostenible se requiere un equilibrio deliberado entre crecimiento y límites: políticas que maximicen los encadenamientos productivos y la redistribución de beneficios, al mismo

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

tiempo que preserven el capital ambiental, cultural y social. En términos operativos, un turismo urbano sostenible y pro-desarrollo local es aquel que genera ingresos y empleo sin comprometer la calidad de vida de los residentes ni los recursos del territorio, distribuye beneficios entre actores locales y está gobernado mediante planificación participativa y medidas de resiliencia.

1.3. Competitividad en el ámbito turístico

La competitividad turística combina eficiencia económica, cohesión social y valor cultural; no es solo rendimiento de mercado sino capacidad de un destino para sostener valor en el tiempo mediante gobernanza y resiliencia (Ritchie y Crouch, 2003). Análisis 1 (económico vs social). Enfoques económicos privilegian indicadores cuantitativos (ingresos, productividad), mientras que enfoques sociales exigen medir distribución de beneficios, empleo local y participación comunitaria; la literatura reciente reclama indicadores compuestos que integren ambos planos (Dwyer y Kim, 2003). Análisis 2 (cultural y sostenibilidad). La dimensión cultural aporta diferenciación competitiva pero corre riesgo de mercantilización; por ello se propone evaluar autenticidad, capacidad de gestión patrimonial y efectos sobre identidad local como componentes de competitividad (Ritchie y Crouch, 2003).

Algunos conceptos que influyen directamente en la competitividad son:

1. **Ventaja competitiva** — capacidad de una empresa para crear y sostener mayor valor que sus rivales. (*Porter, 1985*).
2. **Ventaja comparativa** — especialización productiva que permite a un país o empresa producir con menor coste de oportunidad. (*Ricardo, 1817*).
3. **Teoría de clusters** — concentración geográfica de empresas e instituciones relacionadas que mejora la productividad y la innovación. (*Porter, 1998*).
4. **Enfoque basado en recursos (RBV)** — la competitividad surge de recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. (*Barney, 1991*).

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

5. **Capacidades dinámicas** — habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias frente a cambios. (*Teece, Pisano y Shuen, 1997*).
6. **Productividad** — relación entre outputs y inputs; motor central de la competitividad nacional y empresarial. (*OECD, 2001*).
7. **Innovación** — proceso de creación y aplicación de nuevas ideas, productos o procesos que generan ventaja competitiva. (*Schumpeter, 1942*).
8. **Competitividad nacional** — combinación de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. (*World Economic Forum, 2019*).
9. **Sostenibilidad competitiva** — integración de desempeño económico con criterios ambientales y sociales para mantener ventaja a largo plazo. (*Porter y Kramer, 2011*).

Los nueve conceptos confluyen en que la competitividad depende de recursos (tangibles e intangibles), capacidades organizativas, entorno institucional y la capacidad de innovar y elevar la productividad. La interacción entre empresas, instituciones y políticas públicas (clusters, marcos regulatorios, educación e infraestructura) determina si las ventajas son temporales o sostenibles.

En este marco se define como competitividad a la capacidad de una empresa, sector o país para generar y sostener niveles superiores de productividad y valor económico mediante la combinación estratégica de recursos únicos (RBV), capacidades dinámicas para adaptarse al cambio, innovación continua y un entorno institucional que favorezca la eficiencia y la cooperación (clusters). Incluye además la dimensión social y ambiental que asegura la viabilidad a largo plazo. Esta definición integra aportes clásicos (Ricardo, Schumpeter) y contemporáneos (Porter, Barney, Teece) para ofrecer un marco operativo que sirve tanto para diagnósticos empresariales como para políticas públicas.

Ritchie y Crouch proponen un marco sistémico donde factores de atracción, gestión y entorno interactúan para determinar competitividad; la sostenibilidad es condición de

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

largo plazo. Su enfoque holístico facilita diagnósticos estratégicos y planificación integrada; es especialmente útil para identificar palancas de intervención en políticas públicas y gestión de destinos. Este proceder requiere datos robustos y adaptación metodológica en contextos con informalidad y fragmentación institucional; además necesita mayor explícita incorporación de equidad y resiliencia climática. (Ritchie y Crouch, 2003) En resumen este modelo es un marco teórico sólido; en Latinoamérica conviene enriquecerlo con indicadores de inclusión, gobernanza local y vulnerabilidad climática (UNWTO, 2021).

Dwyer y Kim enfatizan recursos, condiciones de la demanda y factores situacionales como determinantes medibles de competitividad, proponiendo indicadores para benchmarking (Dwyer y Kim, 2003). Su énfasis cuantitativo complementa el enfoque sistémico de Ritchie y Crouch al ofrecer métricas comparables para evaluación y seguimiento. En la región, los indicadores de demanda deben ajustarse por estacionalidad, mercados emisores regionales e informalidad en la oferta; se requieren proxis cuando faltan datos oficiales. Combinar la medición de Dwyer y Kim con la visión estratégica de Ritchie y Crouch permite diagnósticos más completos y operativos.

Las adaptaciones incorporan vulnerabilidad climática, informalidad laboral, gobernanza multinivel y patrimonio cultural como variables críticas para la competitividad regional (UNWTO, 2021). Estudios regionales muestran que la competitividad depende de políticas inclusivas, articulación de cadenas de valor locales y capacidad de gestión de riesgos. Estos muestran como retos: datos limitados, fragmentación institucional y dependencia estacional; oportunidades: turismo comunitario, diversificación de productos culturales y fortalecimiento de gobernanza local. Ver tabla 2.

Tabla 2. Comparación entre los modelos de Ritchie y Crouch, Dwyer y Kim y sus adaptaciones a Latinoamérica y el Caribe.

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

Atributo	Ritchie y Crouch (2003)	Dwyer y Kim (2003)	Adaptaciones LatAm/Caribe
Enfoque	Sistémico; gestión y entorno	Medición; recursos y demanda	Inclusión; resiliencia climática
Fortaleza	Estrategia integral	Benchmarking cuantitativo	Contextualización institucional
Limitación	Requiere datos	Menos énfasis social	Datos y gobernanza fragmentada

Fuente: Elaboración propia

Para la medición de la competitividad se hace vital la definición de indicadores que permitan su representación.

1.4. Indicadores de competitividad turística

Los *indicadores* son herramientas de medición que, si cumplen criterios de calidad (validez, fiabilidad, comparabilidad), permiten monitorear entradas, procesos, resultados e impactos; los *indicadores de competitividad* traducen dimensiones estructurales (productividad, innovación, instituciones, infraestructura y capital humano) en métricas accionables para políticas y estrategias empresariales.

Conceptos básicos relacionados con los indicadores:

1. Indicador: medida cuantitativa o cualitativa para evaluar cambios en un fenómeno a lo largo del tiempo (OECD, 2024).
2. Indicador de entrada (input): mide recursos utilizados (p. ej., inversión, personal) (Parsons et al., 2013).

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

3. Indicador de proceso: refleja la ejecución o eficiencia de actividades intermedias (European Urban Initiative, 2024).
4. Indicador de resultado (output): cuantifica productos o servicios generados (Impact Atlas, 2022).
5. Indicador de impacto (outcome/impact): mide efectos a mediano/largo plazo sobre población o economía (DFID/CCVRI, 2013).
6. Indicador compuesto: índice sintético que combina varias series para comparar desempeño (OECD Handbook, 2008).
7. Indicador líder: anticipa cambios futuros y apoya la planificación (OECD CLI metodología).
8. Indicador de desempeño (KPI): vincula metas estratégicas con mediciones operativas (OECD, buenas prácticas).
9. Criterios de calidad: validez, fiabilidad, sensibilidad, comparabilidad y pertinencia (Handbook on Composite Indicators, OECD, 2008).

Por otro lado, se definen conceptos según su finalidad y función como son:

1. Productividad laboral: valor añadido por hora trabajada; núcleo de la competitividad. (OECD, Measuring Productivity, 2024).
2. Participación en cadenas globales de valor: grado de integración en procesos internacionales (WEF, GCI).
3. Innovación y gasto en I+D: intensidad de I+D como motor de ventaja tecnológica (OECD, Measuring Innovation, 2010).
4. Calidad institucional: gobernanza, regulación y estado de derecho que afectan costos y riesgos (WEF, GCR).

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

5. Infraestructura: acceso a transporte, energía y TIC que reduce costos logísticos (GCI indicadores).
6. Capital humano: educación y salud que determinan productividad potencial (OECD indicadores).
7. Apertura comercial y logística: eficiencia aduanera y costos de comercio exterior (WEF, GCI).
8. Entorno empresarial: facilidad para crear y operar empresas (regulación, financiamiento) (WEF).
9. Sostenibilidad y resiliencia: indicadores ambientales y sociales que condicionan ventajas a largo plazo (GCR 2020).

En conclusión: un indicador de competitividad es una medida cuantitativa o cualitativa, relevante, comparable y accionable, que refleja la capacidad de una economía, sector o empresa para generar productividad y valor sostenibles; sirve para priorizar intervenciones (p. ej., inversión en I+D, mejora institucional, formación laboral) y debe integrarse en un marco de evaluación que combine indicadores de entrada, proceso, resultado e impacto.

La infraestructura urbana comprende transporte público, conectividad aérea y digital, y servicios básicos que condicionan la competitividad y la experiencia turística (Contino Rodríguez et al., 2024). Estudios cubanos recientes documentan que la fragilidad de infraestructuras y la limitada conectividad interna aumentan costos operativos y reducen la dispersión de la demanda hacia destinos secundarios. La evidencia sugiere que inversiones focalizadas en movilidad urbana y digitalización mejoran accesibilidad y permiten modelos de gestión descentralizada de la oferta, reduciendo congestión en centros históricos (Contino Rodríguez et al., 2024).

La oferta integra capacidad hotelera, oferta gastronómica y actividades culturales que configuran la propuesta de valor del destino (Pérez-Brito et al., 2024). En Cuba la

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

concentración de alojamiento de alta categoría convive con una economía informal de servicios; la formalización y diversificación son necesarias para distribuir beneficios locales (Rodríguez-Rodríguez, 2024). Estudios muestran que la integración de gastronomía y patrimonio cultural potencia la diferenciación competitiva si se acompaña de estándares de calidad y certificación.

La imagen se construye por marketing, experiencias y reputación online, influyendo en la intención de viaje. Investigaciones cubanas indican que la percepción internacional está condicionada por la narrativa patrimonial y la calidad de servicios; campañas coherentes mejoran posicionamiento. Por otro lado, la reputación digital exige monitoreo de reseñas y gestión de crisis; en contextos con limitaciones tecnológicas, la coordinación institucional es clave.

La sostenibilidad integra ambiental, social y cultural, con especial énfasis en conservación patrimonial. Investigaciones recientes advierten que la masificación sin gestión patrimonial deteriora el valor cultural y reduce la competitividad a largo plazo. Por ende, instrumentos de gestión basados en participación y evaluación de impacto cultural muestran eficacia en experiencias piloto.

La gobernanza incluye participación ciudadana, coordinación interinstitucional y mecanismos de beneficio local. La literatura resalta que la inclusión comunitaria mejora legitimidad y distribución de beneficios; su ausencia genera conflictos y pérdida de autenticidad. Además, modelos de gobernanza multinivel con actores estatales, comunitarios y privados han mostrado mejores resultados en gestión patrimonial y servicios. Ver tabla 3.

Tabla 3. Comparación de los diferentes atributos frente a su indicador y su riesgo

Atributo	Indicador clave	Riesgo
Infraestructura	Conectividad modal	Fragilidad y congestión

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

Atributo	Indicador clave	Riesgo
Oferta	Diversidad y formalización	Informalidad
Imagen	Reputación online	Percepción negativa
Patrimonio	Capacidad de carga	Deterioro cultural
Gobernanza	Participación comunitaria	Exclusión

Fuente: Elaboración propia

1.5. Índice integral

Los índices integrales en turismo son instrumentos compuestos diseñados para sintetizar múltiples dimensiones relevantes de la competitividad y la sostenibilidad de un destino en un único marco de evaluación. Estos índices agregan subíndices o indicadores procedentes de esferas económicas (ingresos, ocupación, productividad), sociales (empleo, distribución de beneficios, percepción comunitaria), ambientales (consumo de recursos, emisiones, gestión de residuos) y culturales (estado del patrimonio, autenticidad, gestión patrimonial), con el propósito de ofrecer una medida holística que facilite diagnóstico, comparación y seguimiento temporal (Fernández López et al., 2022; ONEI, 2024). La construcción de un índice integral exige decisiones explícitas sobre selección de indicadores, normalización, ponderación y técnicas de agregación, así como procedimientos de validación y análisis de sensibilidad para garantizar robustez metodológica y transparencia (Rodríguez-Rodríguez, 2024).

Desde la perspectiva metodológica, los índices integrales permiten superar las limitaciones de indicadores aislados al capturar la interdependencia entre dimensiones que condicionan la competitividad turística. Su principal ventaja es la capacidad de transformar información heterogénea en señales operativas para la gestión pública y privada: priorización de inversiones, monitoreo de políticas y comunicación de resultados

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

a actores diversos (UNWTO, 2021; Fernández López et al., 2022). Además, estos facilitan el benchmarking entre destinos y la identificación de “cuellos de botella” estructurales (por ejemplo, infraestructura deficitaria frente a alta oferta cultural), lo que resulta especialmente útil en contextos con recursos analíticos limitados. No obstante, la utilidad práctica depende de la calidad de las fuentes de datos y de la pertinencia local de los indicadores seleccionados (ONEI, 2024).

A pesar de sus beneficios, los índices integrales enfrentan riesgos metodológicos: sesgos por ponderaciones arbitrarias, pérdida de información por agregación excesiva y falsa precisión cuando las series temporales son discontinuas o incompletas. En el sector turístico cubano y en otros contextos latinoamericanos, la escasez de datos desagregados y la presencia de economías informales obligan a incorporar proxies, encuestas y técnicas de imputación, lo que incrementa la incertidumbre y exige transparencia en la documentación metodológica (Rodríguez-Rodríguez, 2024; ONEI, 2024). Las adaptaciones metodológicas recomendadas incluyen el uso de análisis factorial para reducir dimensionalidad, la aplicación de normalizaciones robustas (por ejemplo, min–max o z-score) y la realización de análisis de sensibilidad para evaluar la estabilidad del índice frente a cambios en ponderaciones y selección de indicadores.

Se propone conceptualizar los índices integrales como herramientas diagnósticas y de política que integran dimensiones económicas, sociales, ambientales y culturales mediante procedimientos explícitos de selección, normalización y ponderación. Se recomienda: (a) justificar teóricamente la inclusión de cada dimensión; (b) documentar la fuente y periodicidad de cada indicador; (c) aplicar técnicas de validación estadística (análisis factorial exploratorio, consistencia interna) y pruebas de sensibilidad; y (d) complementar el índice cuantitativo con indicadores cualitativos y estudios de caso para captar gobernanza y patrimonio. Estas prácticas aumentan la validez interna del índice y su utilidad para la toma de decisiones en destinos con limitaciones de información (Fernández López et al., 2022; Rodríguez-Rodríguez, 2024).

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

Diseño operacional de un índice integral para destinos urbanos turísticos

El diseño operacional traduce la conceptualización en un esquema replicable: definición de dimensiones, selección de indicadores, tratamiento de datos faltantes, normalización, ponderación y agregación. En el turismo urbano, las dimensiones mínimas recomendadas son: rendimiento económico (ingresos por visitante, gasto medio), impacto social (empleo directo e indirecto, participación comunitaria), sostenibilidad ambiental (consumo energético por turista, gestión de residuos) y conservación cultural (estado de conservación del patrimonio, número de intervenciones restaurativas) (UNWTO, 2021; Fernández López et al., 2022). La operacionalización exige además la definición de umbrales de interpretación (por ejemplo, bandas de desempeño) y la construcción de dashboards que faciliten la comunicación a gestores y comunidades.

La normalización es crítica para hacer comparables indicadores con unidades distintas; las técnicas más utilizadas son la normalización min–max y la estandarización z, cada una con ventajas y limitaciones frente a outliers y distribuciones asimétricas. La ponderación puede derivarse de criterios teóricos (ponderaciones iguales o basadas en marcos conceptuales), de métodos empíricos (análisis factorial, componentes principales) o de procesos participativos (pesos asignados por expertos y actores locales). En contextos cubanos, la combinación de métodos empíricos y participativos ha mostrado mayor aceptación política y pertinencia local, aunque requiere recursos para talleres y validación (Rodríguez-Rodríguez, 2024).

Normalmente la composición los indicadores sintéticos se fundamenta sobre la base de subindicadores como:

- Sostenibilidad ambiental: Medición de la presión sobre recursos naturales, calidad del agua/aire y capacidad de carga ecológica. *El Sistema Europeo de Indicadores Turísticos*. Oficina de Publicaciones de la UE. (2017).

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

- Impacto socio-cultural: Evaluación de la convivencia, preservación del patrimonio y percepción de la comunidad anfitriona. (López Palomeque, F., Torres-Delgado, A., Font Urgell, X., y Serrano Miracle, D. 2018).
- Rendimiento económico: Indicadores sobre gasto turístico, empleo directo/indirecto y distribución de beneficios locales. Unión Europea. (2017).
- Gobernanza y gestión: Existencia de planes, coordinación institucional, transparencia y capacidad de respuesta ante crisis. (López Palomeque et al. 2018)
- Movilidad y accesibilidad: Medición de flujos, congestión, transporte público y accesibilidad universal en el destino. Unión Europea. (2017).
- Calidad de la experiencia: Satisfacción del visitante, calidad de servicios y oferta cultural/ambiental. (Del Olmo, R. 2025).
- Resiliencia y riesgo: Capacidad del destino para afrontar shocks (pandemias, desastres, cambios de demanda) y planes de contingencia. (Unión Europea. 2017).
- Datos y monitoreo integrados: Sistemas de recolección periódica, interoperabilidad y uso de SIG/tecnologías para seguimiento. (López Palomeque et al. 2018).

Los datos incompletos son un desafío recurrente; las estrategias incluyen imputación por regresión, uso de proxies (p. ej., consumo eléctrico como proxy de actividad turística) y la construcción de subíndices con distinta cobertura temporal. La verificación de robustez debe incluir análisis de sensibilidad (variación de ponderaciones), pruebas de estabilidad temporal y validación externa mediante correlación con indicadores de resultado (por ejemplo, correlación del índice con crecimiento de ingresos turísticos). La documentación de estas pruebas es esencial para la credibilidad del índice ante tomadores de decisión y la comunidad académica (Fernández López et al., 2022; ONEI, 2024).

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

Los índices integrales no son fines en sí mismos sino instrumentos para apoyar decisiones: priorización de inversiones, evaluación de políticas públicas, monitoreo de sostenibilidad y comunicación de desempeño a stakeholders. En el ámbito académico, sirven para comparar destinos, identificar trayectorias de desarrollo y evaluar impactos de intervenciones (p. ej., restauración patrimonial, mejora de conectividad) (UNWTO, 2021). En la práctica, un índice integral permite identificar áreas de debilidad relativa (por ejemplo, alta puntuación económica pero baja en conservación cultural), lo que orienta intervenciones integradas. En contextos con recursos limitados, los índices ayudan a priorizar acciones con mayor retorno social y cultural, y a diseñar políticas de mitigación de externalidades (por ejemplo, límites de capacidad en centros históricos) (Rodríguez-Rodríguez, 2024). Estos facilitan el monitoreo longitudinal y la rendición de cuentas, especialmente si se publican periódicamente y se vinculan a metas concretas. Su legitimidad aumenta cuando la construcción incorpora actores locales y mecanismos de retroalimentación, lo que también mejora la aceptación de medidas de gestión patrimonial y regulaciones de uso del espacio urbano. Además, dichos índices pueden integrarse en barómetros regionales para comparar desempeño y atraer cooperación técnica (ONEI, 2024; Fernández López et al., 2022).

Los indicadores sintéticos (índices compuestos) resumen múltiples métricas en valores simples y comparables, facilitando la comunicación con gestores y comunidades, priorizando intervenciones y permitiendo seguimiento temporal y comparaciones entre destinos. Su valor operativo radica en traducir complejidad técnica en señales de política (p. ej., cuándo activar medidas de gestión de flujos o inversión en infraestructura). Para destinos urbanos patrimoniales, los índices sintéticos ayudan a equilibrar conservación del patrimonio, calidad de vida local y actividad económica.

En el caso propio de los destinos urbanos este tipo de indicador resulta altamente importante ya que logra dentro del mismo análisis integrar una serie de variables y estudios que normalmente se presentan de forma aislada además de abrir la posibilidad de diseñar las estrategias de desarrollo teniendo en cuenta todas estas dimensiones.

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA, EL MANEJO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y LA CREACIÓN DE INDICES GLOBALES DE PONDERACIÓN.

Conclusiones parciales del capítulo 1

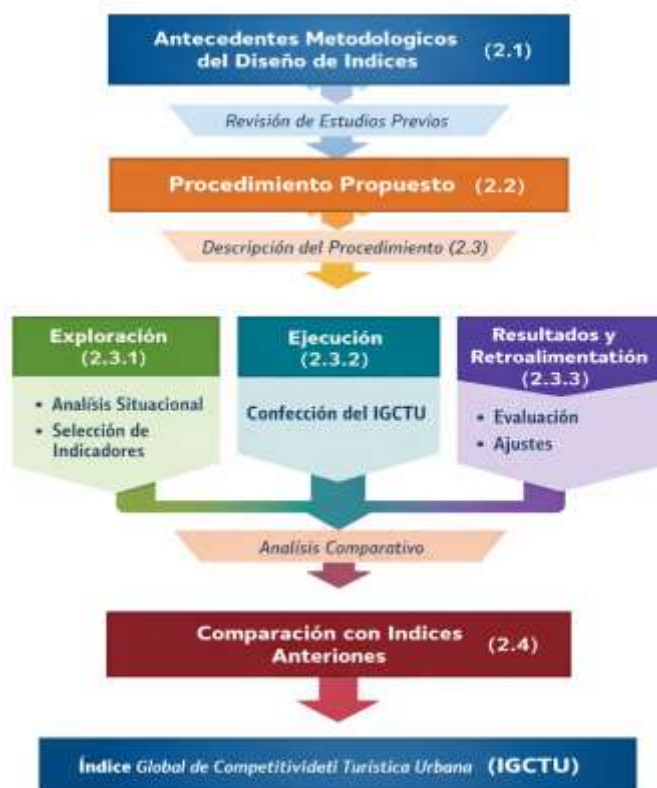
- Los indicadores integrales como herramienta posibilitan el logro de los objetivos estratégicos. Su aplicación incluye varias herramientas y análisis dejando claro que la selección oportuna de los indicadores que lo integran son un elemento clave dentro del procesamiento y el resultado.
- Actualmente el uso de los indicadores integrales se consideran una alternativa viable y prioritaria, de interés para la industria turística cubana por su elevada factibilidad y fácil obtención siempre que se cuente con toda la información disponible. Con la globalización y tras el paso de la COVID - 19 los turistas ha modificado su comportamiento de compra, obligando a los destinos a utilizar herramientas que les permitan trazar estrategias para posicionarse en el mercado.
- Aplicar índices integrales para identificar el grado de competitividad y trazar estrategias de mejora por cada destino, supone un importante reto para la industria turística en nuestro país y más cuando se quiere integrar, turismo, desarrollo local y sostenibilidad dentro del mismo estudio.
- La revisión documental creó la base teórico-metodológica necesaria para el desarrollo de la investigación destacando la importancia y aplicabilidad del estudio. Los índices integrales son herramientas poderosas, pero no neutrales: su diseño y uso deben orientarse por principios de transparencia, participación y equidad y son fundamentados en un marco metodológico que incorpora validación estadística, participación de actores locales y un plan de gobernanza para la actualización y uso responsable del índice.

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

CAPÍTULO 2: Procedimiento metodológico para la confección de un índice global de competitividad turística urbana

En el Capítulo II se expondrán varios procedimientos diseñados por varios autores cuyo objetivo es la creación de índices globales o métricas para medir competitividad con el objetivo de llevar a cabo un análisis de sus propuestas para tener una visión de detalles que se deberán cumplir y otros que mejorar a la hora del diseño del propio procedimiento de esta investigación, además se expondrán los principales procederes mediante los cuales se construyen los índices globales. Posterior se desarrolla un nuevo procedimiento que comprende la creación de un Índice Global de Competitividad Turística Urbana (IGCTU), basándose en los procedimientos anteriores y en los análisis expuestos en el capítulo anterior. El capítulo dos culmina con un cuadro resumen donde se muestran las principales diferencias del procedimiento propuesto con sus respectivos antecesores.

Figura 2. Hilo conductor del segundo capítulo:



CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

Fuente: Elaboración propia

2.1. Antecedentes metodológicos del diseño de índices integrales o indicadores que permiten medir competitividad turística.

Según el Centro de Globalización y Estrategia (2014) de la Universidad de Navarra, España, los métodos más utilizados para la construcción de índices sintéticos son:

a. Indicadores de ponderados simples

En la actualidad, una parte importante de los trabajos de creación de indicadores sintéticos utiliza proyecciones lineales unidimensionales que generan medias ponderadas simples, diferenciándose unas de las otras, exclusivamente, en la técnica utilizada para la normalización de los subindicadores que lo componen. Esta metodología está muy difundida por su simplicidad operativa e interpretativa. En este tipo de métodos, cada subindicador tiene asignado el mismo peso relativo, y la ponderación y la agregación se realizan por etapas, de manera que se agregan los indicadores dentro de cada dimensión con ponderadores idénticos que suman 1, y en la siguiente etapa, estos indicadores se ponderan también con pesos equivalentes para la creación del Índice Integral. (Juárez Romero, 2017)

El principal problema de este método, además de que no permite asignar pesos diferentes a los indicadores o a las dimensiones, es que el peso real que se le otorga a cada indicador podría no ser igual –como se pretendía–, ya que, si la cantidad de indicadores de cada subdimensión es diferente, el peso de cada indicador individual en el indicador sintético también lo será (Vila; Darcy y González, 2015)

b. Métodos participativos

Las metodologías basadas en métodos participativos proponen la creación de indicadores sintéticos definidos como sumas ponderadas, donde los pesos relativos o ponderadores se crean a partir de valoraciones subjetivas de un conjunto de individuos de referencia. Entre los métodos participativos más difundidos cabe destacar el método de opinión pública y el método de panel de expertos. (Zarzosa Espina, 2009). En ambos, las ponderaciones se determinan a partir de puntuaciones medias asignadas por el grupo

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

de individuos, ya sea la comunidad o los expertos, según corresponda. Finalmente, el indicador sintético se calcula al agregar los indicadores y las dimensiones con los pesos relativos obtenidos.

El primer inconveniente de este tipo de técnica se refiere a la fiabilidad de las ponderaciones, dada la subjetividad inherente a las valoraciones personales; y el segundo se refiere a la consistencia de las puntuaciones individuales, ya que se ha demostrado que es imposible asignar puntuaciones simultáneamente a un sistema de más de 10 indicadores sin incurrir en inconsistencias.

c. Técnica DP2

La técnica DP2 es una metodología basada en las distancias —es decir, la diferencia entre un valor dado de un indicador y otro valor tomado como referencia o como objetivo—. Dichas técnicas resuelven el problema de heterogeneidad de las unidades de medida. El uso de algunas de las técnicas de distancias trae aparejado el cumplimiento de algunas de las principales propiedades de los indicadores mencionadas en el capítulo 1. Dentro de dichas técnicas, la más utilizada a nivel internacional y la más conveniente es el DP2.

Se define al método de distancia P como un indicador sintético global, que agrega la información contenida en un conjunto de indicadores y que está diseñada para realizar comparaciones interespaciales e intertemporales. A través de este indicador se puede integrar información de variables que tienen relación con el nivel de accesibilidad, desarrollo sostenible, etc.

Esta técnica intenta corregir la dependencia entre los indicadores parciales, que aumentaría artificialmente la sensibilidad del indicador ante variaciones en determinado valor parcial. La corrección consiste en aplicar el mismo factor a cada indicador parcial, a partir de una función lineal de dependencia.

La función matemática de un indicador sintético se expresa de la siguiente manera:

$$I=F (X1; X2; X3.....Xn)$$

Donde:

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

I : es el indicador sintético que se desea calcular

n : Es el número de variables o indicadores parciales que aportan información sobre el fenómeno estudiado.

Con toda la información recogida se construye una matriz X de orden $m \times n$, en donde m es el número de regiones, países o cantones y n el número de variables. Entonces el elemento X representará el estado en el que se encuentra la variable i en el objeto j .

En esta metodología se toma como referencia una región teórica que alcanza los mejores valores de las variables objeto de estudio. El indicador $DP2$ nos dará las distancias de cada región respecto a esa región teórica de referencia.

El indicador de distancia para una zona j -ésima es:

$$DP_{2i} = \sum_{j=1}^n \frac{d_{ij}}{\sigma_j} (1 - R_{j;j-1;j-2 \dots 1}^2)$$

Donde d_{ij} es distancia entre el valor del indicador j de la dimensión i y la unidad de referencia fijada para el indicador j de la misma dimensión; σ_j la desviación típica del indicador j ; $R_{j;j-1;j-2 \dots 1}^2$, el coeficiente de determinación múltiple de la regresión lineal del indicador j respecto de los indicadores que le preceden en el orden de ingreso I_s , con $s \in (j-1, j-2, \dots, 1)$, al ser $R_{12}^2=0$. El factor corrector $1 - R_{j;j-1;j-2 \dots 1}^2$, evita la duplicidad de información.

Las ventajas de esta técnica, la más utilizada entre los indicadores presentados, son las siguientes:

1. No requiere un procedimiento de normalización de variables, puesto que, al dividir la distancia entre la desviación típica de cada indicador, se expresan los valores en una escala adimensional, de forma que la contribución de cada distancia en el valor del índice es inversamente proporcional a su dispersión.

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

2. El factor de corrección pondera las diferencias entre los indicadores y sus valores de referencia por la proporción de información “nueva” que proporciona cada indicador al incorporarse a una dimensión (o una dimensión al indicador sintético).
3. Es invariable frente a distintas situaciones de referencia.
4. Es fácil interpretar los resultados.

Sin embargo, con esta metodología, el valor del indicador sintético se ve afectado por el orden en que se introducen los indicadores, algo que, (Estrategia, 2014) solucionan a partir de la incorporación de la Distancia de Frechet, los cuales plantean una jerarquización u ordenación de los indicadores parciales en función de la información que cada uno de ellos aporta al indicador sintético. El método de jerarquización seguido es el propuesto por Pena Traperó (1977). Éste se trata de un método iterativo que parte de una situación inicial determinada. (Actis Di Pasquale, 2015)

$$DP_2 = \sum \frac{d_i}{\sigma_i}$$

Se calcula la distancia de Frechet para cada objeto, región, empresa o área de estudio, a continuación, se estiman los coeficientes de correlación simple R entre cada componente y la distancia de Frechet (esto es, entre cada columna de la matriz de observaciones X y el vector de distancias Frechet) y se ordenan los componentes de mayor a menor, según los valores absolutos del coeficiente de correlación simple. (García, 2018)

Además de las anteriores propuestas, se analizan metodologías y procedimientos también basados en criterios multidimensionales y multi-atributos, que permitirán establecer postulados coherentes para la construcción de un índice integral en el sector:

1. URBANTUR (Exceltur, 2023). El *Monitor URBANTUR* es un referente de benchmarking urbano que evalúa 63 indicadores en 22 ciudades españolas, organizados en pilares como accesibilidad, oferta cultural, sostenibilidad y gobernanza; su fortaleza es la

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

cobertura longitudinal y la comparabilidad entre ciudades, lo que facilita la construcción de umbrales y bandas de desempeño para el IGCTU (Exceltur, 2023).

2. Modelo multicriterio (Castro-Nuño et al., 2024). El enfoque multicriterio aplicado a diez destinos españoles opera con >30 criterios y técnicas de agregación que combinan ponderaciones empíricas y expertas. Su aporte metodológico es la formalización de la ponderación (métodos AHP/ANP o análisis factorial) y la evaluación de sensibilidad, herramientas imprescindibles para justificar los w_i del IGCTU (Castro-Nuño et al., 2024).

3. Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). El modelo DTI integra tecnología, gobernanza y sostenibilidad como ejes de competitividad; su utilidad radica en indicadores de conectividad digital, gestión de datos y servicios inteligentes, que en contextos urbanos permiten medir la capacidad de un destino para gestionar flujos y experiencias (Romero Dexeus et al., 2018). Su aplicación radica en incorporar subíndice tecnológico y métricas de gobernanza digital.

4. Atlas de contribución municipal (Exceltur, 2024). El atlas compara impacto económico y social en más de 500 municipios; su valor es la granularidad territorial y la medición de externalidades económicas (empleo, aportes fiscales).

5. Estudios sobre turismo y segregación socio-espacial (Mínguez García et al., 2017). Estos trabajos introducen la lectura crítica: el turismo puede generar segregación y tensiones entre “ciudades para vivir” y “para visitar”. Su aporte es metodológico e interpretativo: incluir indicadores de equidad, acceso a vivienda y percepción residencial para evitar sesgos en el índice.

6. Javier Troncoso, 2024 (Evaluación de imagen, Hotel Playa Vista Azul) muestra en su investigación un enfoque dirigido a un procedimiento mixto centrado en medición de imagen mediante cuestionarios, fases (definición, instrumento, trabajo de campo) y análisis cuantitativo/ cualitativo. Utiliza como componentes metodológicos: panel experto, encuestas, análisis estadístico y presentación de resultados aplicados al caso. En general su proceder presenta un carácter participativo con fuertes componentes empíricos de campo.

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

7. Yanil Pino, 2024 (Calidad percibida recepción, Sirenis Tropical Varadero) se enfoca en el diseño de un procedimiento para evaluar calidad percibida mediante el uso de encuestas, validación de instrumentos (SPSS), muestreo estratificado. Obtiene su procedimiento con componentes metodológicos como pruebas de validez, fiabilidad y análisis cuantitativo robusto. Su proceder muestra un carácter técnico-empírico con marcado énfasis en validez y fiabilidad estadística.

8. Kirenia Casanova, 2024 (Calidad percibida alojamiento, Paradisus Princesa del Mar) se presenta con un procedimiento para la evaluación de la calidad del alojamiento y mezcla la revisión bibliográfica con la aplicación empírica. Los componentes metodológicos que fundamentan su estudio son instrumentos estandarizados, análisis de resultados y recomendaciones operativas dejando ver su fácil aplicabilidad en otras instalaciones.

9. Eliany González, 2024 (Diseño y lanzamiento de producto bodas) muestra un procedimiento para el diseño de productos (bodas) con una metodología de mercado, entrevistas y grupos focales. Sus componentes metodológicos se sustentan en la investigación cualitativa y cuantitativa y la validación práctica del producto con un carácter orientado a producto/mercado y menos centrado en índices compuestos, pero con metodología participativa y empírica.

Una vez analizados los procedimientos mencionados e identificados los elementos claves y metodológicos sobre los cuales fueron contruidos se procede a la confección de una tabla comparativa entre los mismos con el objetivo de evidenciar aquellos elementos que presentan en común; los cuales junto al juicio del investigador conforman la base metodológica para la confección del procedimiento central de la investigación. Ver tabla 4.

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

Tabla 4: Comparación entre los procedimientos analizados.

Nº	Procedimiento / Método	Enfoque	Aplicación	Referencia
1	Monitor URBANTUR de competitividad turística urbana	Multicriterio institucional; indicadores agregados	Ranking comparativo de 22 ciudades españolas seleccionar indicadores comparables y definir rangos min-max de normalización.	Exceltur (2023)
2	Modelo multicriterio de competitividad	MCDM con >30 criterios; índice sintético	Evaluación de 10 destinos urbanos españoles derivar pesos empíricos y contrastarlos con pesos participativos.	Castro-Nuño, López-Valpuesta y Chávez Solis (2024)
3	Destinos Turísticos Inteligentes DTI	Marco integrado tecnología-sostenibilidad-gobernanza	Comparación de ciudades adheridas al modelo DTI	Romero Dexeus, García Moreno y Fernández Alcantud (2018)
4	Atlas de contribución municipal del turismo	Indicadores socioeconómicos agregados	Comparación de >500 municipios españoles	Exceltur (2024)
5	Estudio turismo urbano y	Análisis crítico	Estudio de impacto social y espacial del turismo urbano. Propone	Mínguez García, Blanco Romero y

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

Nº	Procedimiento / Método	Enfoque	Aplicación	Referencia
	segregación socio-espacial	cuantitativo-cualitativo	incorporar subíndice social y análisis cualitativo de impacto	Fernández-Tabales (2017)
6	Tesis Troncoso — Evaluación de imagen (Playa Vista Azul)	Participativo + encuestas; análisis cualitativo y cuantitativo	Evaluación de imagen de hotel; procedimiento por fases	Troncoso (2024)
7	Tesis Pino Olivera — Calidad recepción (Sirenis)	Instrumental estadístico; validación SPSS	Evaluación de calidad percibida del servicio recepción	Pino Olivera (2024)
8	Tesis Casanova — Calidad alojamiento (Paradisus)	Procedimiento aplicado; encuestas y análisis empírico	Evaluación de calidad de alojamiento en hotel 5*	Casanova (2024)
9	Tesis Eliany González — Producto bodas	Diseño de producto; métodos mixtos cualitativos y cuantitativos	Procedimiento para diseño y lanzamiento de producto bodas	González (2024)

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

Observaciones claves:

Patrones comunes

- Multidimensionalidad: todos los procedimientos reconocen la necesidad de integrar múltiples criterios (económicos, sociales, ambientales, operativos).
- Normalización y agregación: la mayoría emplea alguna forma de normalización y suma ponderada o agregación para construir índices comparables.
- Validación: las tesis y los modelos institucionales incorporan validación (estadística, panel experto, pruebas de fiabilidad) para legitimar resultados.

Diferencias clave

- Origen de pesos: algunos marcos (Monitor URBANTUR, Atlas) usan criterios institucionales y datos administrativos; otros combinan juicio de expertos y reglas objetivas.
- Nivel de participación experta: enfatizan paneles y consenso de expertos; los modelos DTI y Atlas priorizan datos administrativos y tecnológicos.
- Acondicionamiento empírico: incorpora explícitamente Spearman para estimar fiabilidades y condicionar pesos — rasgo poco frecuente en las otras tesis y en los marcos externos.

Riesgos:

- Riesgo: sesgo por datos incompletos; mitigación: imputación documentada y subíndices con distinta cobertura.
- Riesgo: ponderaciones arbitrarias; mitigación: combinar análisis factorial y consenso experto.

Al analizar dichos elementos surge la necesidad de conformar un proceder que integre las diferentes dimensiones y a su vez logre sobreponerse a los riesgos que estos presentan eliminando en su mayor parte los datos incompletos y las arbitrariedades de las opiniones de expertos con respecto a las documentadas en la bibliografía. Teniendo

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

estas primicias en cuenta se procede a la estructuración del procedimiento que se propone en la investigación.

2.2. Procedimiento propuesto para la confección de un índice global de competitividad urbana.

Una vez analizado y comparados dichos procederes se ha creado la base que hace posible el diseño de un nuevo procedimiento dirigido a la confección de un índice global para medir el grado de competitividad que presentan los destinos urbanos ante la práctica de turismo. Dicho proceder puede ser replicado en diferentes ciudades cubanas declaradas destinos turísticos.

El Índice Global de Competitividad Turística Urbana (IGCTU) se construyó mediante un procedimiento híbrido que integra métodos participativos de consenso, técnicas de ordenamiento multicriterio y una estructura de índice compuesto por suma ponderada. En primer lugar, se conformó un panel de expertos y se aplicó un protocolo de validación (Índice de Competencia, rondas sucesivas y coeficiente de concordancia de Kendall) para garantizar la pertinencia y consistencia de los juicios. En segundo lugar, los juicios ordinales se transformaron en pesos mediante el método Rank-Sum, lo que asegura una conversión reproducible del orden de importancia en valores numéricos. En tercer lugar, las series de indicadores fueron normalizadas (min-max) y combinadas mediante una suma ponderada, normalizando finalmente el vector de pesos para que su suma sea uno. Para reducir la arbitrariedad y mejorar la coherencia entre fuentes, se estimó la fiabilidad relativa de cada fuente a partir de correlaciones de rangos (Spearman) y se utilizaron esas fiabilidades normalizadas como pesos de fuente en la combinación final. Este diseño híbrido busca equilibrar la legitimidad del juicio experto con la transparencia y reproducibilidad de procedimientos cuantitativos, incorporando además análisis de sensibilidad y criterios de aceptación ($IC \geq 0.7$; $M \geq 4$; $\sigma \leq 1$; $W \geq 0.7$; ≥ 75 % de indicadores dentro de ± 10 % respecto a la opinión experta).

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

Figura 3. Procedimiento para la aplicación del Índice Global de Competitividad Turística Urbana.



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

2.3 Descripción del procedimiento propuesto

2.3.1. Etapa de exploración:

Estado situacional del objeto de estudio

- Se realiza un estudio situacional de las condiciones del área a analizar, dicho estudio debe representar eficazmente y justificar aquellos elementos, atractivos y recursos que hacen del área idónea para aplicarle el índice de competitividad turística. Es factible concluir este paso con algún estudio que muestre fortalezas y debilidades que se presenta, se recomienda una matriz DAFO o alguna otra técnica cuyo resultado sea similar.

Procedimiento general de análisis y selección de indicadores

- Etapas del procedimiento:
 1. Selección de indicadores de competitividad.
 2. Recolección de información primaria y secundaria.
 3. Procesamiento y análisis de datos.
 4. Evaluación comparativa y diagnóstico.
- Instrumentos de apoyo: encuestas, entrevistas, observación directa, análisis documental.
- Fuentes de información: estadísticas oficiales, organismos locales, literatura académica, percepciones de turistas y residentes.

Técnicas de recolección de datos

- Encuestas: diseño de cuestionarios para turistas y residentes.
- Entrevistas: a gestores culturales, autoridades locales y empresarios.
- Observación directa: visitas a sitios turísticos, registro de condiciones de infraestructura y servicios.

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

- Análisis documental: revisión de planes de desarrollo, estadísticas oficiales, estudios previos.

Técnicas de análisis

- Análisis estadístico: tabulación de encuestas, gráficos comparativos.
- Análisis cualitativo: categorización de entrevistas y observaciones.

2.3.2. Ejecución: Confección del Índice Global de Competitividad Turística Urbana

1. Selección de expertos

- Se conforma un panel de 6–10 especialistas.
- Se calcula un Índice de Competencia (IC) para cada experto:

$$IC = \frac{(A+B+C)}{N}$$

Donde:

- A = puntuación por experiencia profesional
- B = puntuación por publicaciones
- C = puntuación por participación en proyectos
- N = número máximo posible de puntos

Interpretación: si $IC \geq 0.7(70\%)$, el experto es considerado idóneo (Linstone y Turoff, 2002).

2. Primera ronda de consulta

- Se aplican cuestionarios con escala Likert (1–5).
- Se calcula la media aritmética (M) de cada indicador:

$$M = \frac{\sum x_i}{n}$$

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

Interpretación: si $M \geq 4$, el indicador es claro, pertinente y aplicable (Dalkey y Helmer, 1963).

3. Análisis de fiabilidad

- Se calcula la varianza (σ^2) y la desviación estándar (σ) de las respuestas:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (x_i - M)^2}{n}$$

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

Interpretación: valores bajos de σ indican alta consistencia entre expertos (Okoli y Pawlowski, 2004).

4. Segunda y tercera ronda (consenso)

- Se mide el Coeficiente de Concordancia de Kendall (W):

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}$$

Donde:

- S = suma de cuadrados de las desviaciones de las sumas de rangos
- m = número de expertos
- n = número de ítems evaluados

Interpretación:

- Si $W \geq 0.7 \rightarrow$ consenso fuerte.
- Si $0.5 \leq W < 0.7 \rightarrow$ consenso moderado.
- Si $W < 0.5 \rightarrow$ consenso débil (Hsu y Sandford, 2007).

5. Conclusión final

- Competencia: panel válido si $IC \geq 0.7$.

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

- Fiabilidad: indicadores robustos si $M \geq 4$ y $\sigma \leq 1$.
- Consenso: procedimiento aceptado si $W \geq 0.7$.
- Si algún criterio no se cumple, se registran las limitaciones y se ajusta la matriz de indicadores.

Además de los pesos definidos por los expertos, puedes justificar la incorporación del método *Rank Sum* como referencia objetiva, ya que este procedimiento convierte un orden de importancia en valores numéricos proporcionales y reproducibles. Así, los pesos oficiales se fundamentan en un equilibrio entre la legitimidad práctica del juicio experto y la transparencia técnica de un método multicriterio reconocido.

En la construcción de índices de competitividad o de evaluación de indicadores, es común enfrentar el dilema entre **criterios subjetivos** (expertos) y **criterios objetivos** (métodos matemáticos). El método *Rank Sum* pertenece a la familia de técnicas de ordenamiento en la toma de decisiones multicriterio (MCDM). Su lógica es sencilla:

- Se solicita a los expertos ordenar los indicadores de mayor a menor importancia.
- Ese orden se transforma en pesos mediante una fórmula proporcional:

$$w_j = \frac{m - r_j + 1}{\sum_{j=1}^m (m - r_j + 1)}$$

donde m es el número de indicadores y r_j el rango asignado.

Este procedimiento asegura que los indicadores mejor posicionados reciban mayor peso, pero de manera sistemática y transparente

Preparación y normalizaciones

- Normalizar cada serie para que sumen 1: expertos e_j , recíprocal r_j y Rank-SUM transformado s_j . Matemáticamente:

$$e_j = \frac{E_j}{\sum_k E_k}, r_j = \frac{R_j}{\sum_k R_k}, s_j = \frac{S_j}{\sum_k S_k}$$

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

donde E_j, R_j, S_j son los valores originales por indicador. Esta normalización asegura comparabilidad entre fuentes.

Medir concordancia entre fuentes

- Obtener rangos de cada serie (Spearman requiere rangos): $rank(e)_j, rank(r)_j, rank(s)_j$.
- Calcular correlaciones de Spearman entre cada par de fuentes: $\rho_{e,r}, \rho_{e,s}, \rho_{r,s}$. Spearman es apropiado para comparar ordenamientos y es robusto frente a no linealidades.

Estimar fiabilidad relativa de cada fuente

- Definir la fiabilidad de cada fuente como el promedio de las correlaciones absolutas con las otras dos:

$$\phi_e = \frac{|\rho_{e,r}| + |\rho_{e,s}|}{2}, \phi_r = \frac{|\rho_{e,r}| + |\rho_{r,s}|}{2}, \phi_s = \frac{|\rho_{e,s}| + |\rho_{r,s}|}{2}$$

El uso del valor absoluto penaliza tanto desacuerdos como correlaciones negativas sistemáticas.

Convertir fiabilidades en pesos de fuente

- Normalizar las fiabilidades para obtener pesos de fuente $P = (p_e, p_r, p_s)$:

$$p_x = \frac{\phi_x}{\phi_e + \phi_r + \phi_s} \text{ para } x \in \{e, r, s\}$$

Construcción del peso combinado por indicador

- Combinar las series normalizadas por indicador usando los pesos de fuente:

$$w_j^* = p_e \cdot e_j + p_r \cdot r_j + p_s \cdot s_j$$

- Normalizar el vector final:

$$w_j = \frac{w_j^*}{\sum_k w_k^*}$$

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

Así $\sum_j w_j = 1$. Este w_j es el peso oficial a usar en el índice integral.

Para normalizar los pesos de los indicadores se propone la correlación de Spearman

El objetivo es usar la correlación de rangos de Spearman como criterio de acondicionamiento para que el vector combinado de pesos preserve el orden experto y reduzca discrepancias relativas, buscando que $\geq 75\%$ de los indicadores queden dentro de $\pm 10\%$ respecto a la opinión experta. Fundamento: Spearman mide concordancia de orden sin asumir linealidad ni normalidad, por lo que es idóneo para comparar jerarquías de indicadores.

1. Definición de vectores: exponga claramente los vectores usados: G (pesos expertos) y $W(\theta)$ (pesos combinados dependientes de parámetros θ de ajuste). Documente la normalización aplicada a cada fuente.
2. Medida de concordancia: calcule Spearman entre los rangos de G y $W(\theta)$; explique el uso de rangos promedio para empates y la interpretación de ρ (-1 a $+1$).
3. Criterio de ajuste: formule un objetivo de optimización que maximice ρ sujeto a restricciones operativas (suma de pesos = 1; no negatividad) y a una meta secundaria: lograr que al menos el 75 % de los indicadores cumplan $|W_j - G_j| / G_j \leq 0.10$. Justifique la elección de umbral y porcentaje.
4. Estrategia de solución: describa una estrategia práctica (optimización de pocos parámetros, evaluación iterativa, penalización de discrepancias) y las salvaguardas contra sobreajuste (validación con escenarios alternativos, consulta experta).
5. Validación estadística: informe ρ con su p-valor, presente la distribución de diferencias relativas, y realice análisis de sensibilidad con al menos tres escenarios de ponderación.

Interpretación y decisiones operativas

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

- Si p aumenta y $\geq 75\%$ cumplen $\pm 10\%$: justificar la adopción de la configuración final y documentar cambios.
- Si p aumenta pero $< 75\%$ cumplen $\pm 10\%$: identificar indicadores fuera del umbral, clasificar causas (técnica, metodológica, contextual) y proponer intervenciones específicas.

2.3.2.1 Índice global de competitividad (IGCTU)

Una vez que se tenga toda la información disponible se procede a la ejecución del Índice Global de Competitividad Turística Urbana, para ello se siguen los siguientes pasos:

1. Normalización de indicadores Para que todos los indicadores sean comparables, normaliza cada indicador x_i usando min-max:

$$S_i = \frac{x_i - \min(x_i)}{\max(x_i) - \min(x_i)}$$

donde S_i queda en el rango $[0, 1]$. Para indicadores donde menor valor es mejor (ej. tiempo de traslado), invierte la escala: $S_i = 1 - \frac{x_i - \min(x_i)}{\max(x_i) - \min(x_i)}$.

2. Fórmula del índice Sea n el número de indicadores, w_i el peso normalizado de cada indicador (suma de todos los $w_i = 1$) y S_i el valor normalizado:

$$\text{IGCTU} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot S_i$$

Multiplica por 100 para obtener una escala 0–100:

$$\text{IGCTU}_{100} = 100 \cdot \sum_{i=1}^n w_i \cdot S_i$$

3. Conversión de pesos Los pesos sugeridos en la tabla suman 100. Para la fórmula conviértelos a fracciones: $w_i = \text{peso}\% / 100$.

Escala de clasificación y ranking comparativo

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

Calcula IGCTU para cada ciudad y ordénalas de mayor a menor. Usa esta escala para ubicar la posición:

- 80–100: Competitividad Muy Alta
- 60–79.9: Competitividad Alta
- 40–59.9: Competitividad Media
- 20–39.9: Competitividad Baja
- 0–19.9: Competitividad Muy Baja

Además, puedes transformar el puntaje en percentil respecto al conjunto de ciudades comparadas para obtener la posición relativa (ej.: percentil 85 → top 15%).

2.3.3 Resultados y Retroalimentación

En esta etapa ya se cuenta con un resultado del nivel de competitividad de la ciudad, el análisis del propio índice hace posible identificar aquellos indicadores que pueden ser mejorables y abre la posibilidad de trazar estrategias, no obstante, se recomienda una vez trazada dichas estrategias modificar el peso que se le atribuye al indicador y de esta forma tener una percepción más clara de cómo mejoraría el posicionamiento de la ciudad.

El índice integral sintetiza múltiples fuentes de información en un único vector de pesos que ordena los indicadores según su contribución relativa al objetivo evaluado. Un peso elevado indica que el indicador tiene mayor influencia en la puntuación global, mientras que un peso bajo señala menor contribución. La interpretación científica del resultado debe combinar una lectura cuantitativa, que describa magnitudes y concordancias, con una lectura cualitativa, que explique causas y consecuencias en el contexto del sistema evaluado.

Lectura cuantitativa: presente la distribución de pesos mediante medidas resumen como media, mediana, desviación estándar y percentiles. Informe la proporción de indicadores que se encuentran dentro del umbral de concordancia con la opinión experta, por ejemplo, el porcentaje dentro de ± 10 por ciento. Calcule la correlación de rangos de Spearman

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

para evaluar la preservación del orden relativo entre el vector oficial y la opinión experta. Use un análisis Bland–Altman para detectar sesgos sistemáticos entre ambas fuentes.

Lectura cualitativa: interprete por qué ciertos indicadores concentran peso. Relacione pesos altos con factores estructurales, disponibilidad de datos o prioridades políticas. Para pesos bajos, identifique si se trata de baja relevancia real, problemas de medición o discrepancias conceptuales entre expertos y datos objetivos.

Diagnóstico de debilidades y priorización

El diagnóstico debe identificar indicadores con mayor potencial de mejora y clasificar las causas de su bajo desempeño o de su discrepancia con la opinión experta. Para cada indicador fuera del umbral de aceptación documente: valor del peso oficial, peso experto, diferencia relativa, posible causa y nivel de incertidumbre.

Clasificación de causas

- Técnica: errores de normalización, valores atípicos o inconsistencias temporales en las series.
- Metodológica: incompatibilidad entre la lógica de las fuentes objetivas y la percepción experta.
- Contextual: cambios recientes en la realidad que no han sido incorporados por una de las fuentes.

Priorización: Ordene los indicadores fuera del umbral por dos criterios: impacto potencial sobre el índice y viabilidad de intervención. Priorice aquellos con alto peso oficial y alta viabilidad de mejora, ya que su corrección produce el mayor efecto en el índice con menor costo relativo.

Salidas estratégicas: opciones de intervención

Proponga tres líneas de salida complementarias para transformar el diagnóstico en acciones concretas. Cada línea incluye objetivos, acciones y criterios de éxito.

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

- Ajustes metodológicos- Objetivo: mejorar la coherencia entre fuentes y la estabilidad del índice. Acciones: revisar y corregir procesos de normalización, aplicar transformaciones monotónicas para reducir empates, recalibrar la ponderación entre fuentes mediante análisis de sensibilidad y, si procede, optimizar pesos con herramientas de búsqueda de soluciones. Criterio de éxito: aumento de la correlación de Spearman y reducción del porcentaje de indicadores fuera de ± 10 por ciento.
- Mejora de calidad de datos- Objetivo: reducir ruido y errores que distorsionan el ordenamiento. Acciones: depurar series, corregir outliers documentados, homogeneizar periodos de referencia, y diseñar recolecciones complementarias para indicadores con alta incertidumbre. Criterio de éxito: disminución de la varianza de las diferencias relativas y mayor consistencia temporal de los indicadores.
- Intervenciones operativas y políticas- Objetivo: elevar el desempeño real de los indicadores prioritarios. Acciones: diseñar planes por indicador con metas cuantificables, responsables, recursos y cronograma; ejecutar pilotos en áreas seleccionadas; implementar programas de capacitación y asignar inversiones focalizadas. Criterio de éxito: mejora observable en los indicadores operativos y traslado de esa mejora al índice integral en horizontes trimestrales o anuales.

Plan estratégico operativo y métricas de seguimiento

Presente un plan con fases, plazos y métricas claras para la implementación de las salidas estratégicas. Proponga un horizonte de 12 a 36 meses dividido en cuatro fases.

Fase 1 Diagnóstico y validación inmediata, 0–1 mes Entregable: informe técnico con porcentaje dentro de ± 10 por ciento, lista de outliers y causas preliminares. Acción: reunión con panel técnico para validar hallazgos.

Fase 2 Corrección metodológica y de datos, 1–3 meses Entregable: versión revisada del índice. Acción: aplicar ajustes de normalización y recalibración, re-calcular métricas de concordancia.

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

Fase 3 Pilotos de mejora, 3–12 meses Entregable: resultados de intervenciones en 3–5 indicadores prioritarios. Acción: ejecutar pilotos, medir impacto trimestralmente y ajustar intervenciones.

Fase 4 Escalamiento y gobernanza, 12–36 meses Entregable: institucionalización de procesos de revisión anual y publicación de versiones del índice. Acción: establecer comité técnico, protocolos de actualización y transparencia pública.

Métricas de éxito

- Alcanzar al menos 75 por ciento de indicadores dentro de ± 10 por ciento respecto a la opinión experta.
- Incremento significativo de la correlación de Spearman respecto a la línea base.
- Reducción de la varianza de las diferencias relativas y disminución del número de outliers.
- Evidencia de mejora en indicadores operativos seleccionados durante los pilotos.

Una vez concluido el diseño del procedimiento en forma general se compara el mismo frente a 4 de los que se tuvieron en cuenta para su diseño. A continuación, se presenta la relación entre ellos atendiendo a 6 dimensiones.

Tabla 5. Comparación de diferentes procederes frente al propuesto en la investigación

Dimensión	Troncoso	Pino	Casanova	González	Procedimiento propuesto
Base participativa (expertos)	Sí (panel, rondas)	Limitada (validación)	Moderada	Alta (grupos focales)	Sí (panel 6–10, IC, Delphi-like)
Uso de encuestas y validación estadística	Sí	Sí (SPSS, fiabilidad)	Sí	Sí	Sí (normalización, Rank-Sum, análisis σ)

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

Dimensión	Troncoso	Pino	Casanova	González	Procedimiento propuesto
Construcción de índice compuesto	No explícito	No	Parcial	No	Sí (min-max + suma ponderada + ajuste por Spearman)
MCDM / Rank-Sum	No	No	No	No	Sí (Rank-Sum como referencia objetiva)
Acondicionamiento por concordancia (Spearman)	No	No	No	No	Sí (uso explícito para fiabilidades y ajuste)
Énfasis en transparencia y sensibilidad	Moderado	Alto	Moderado	Moderado	Alto (documentación, escenarios, límites)

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el procedimiento propuesto sustentado por el procesamiento matemático elimina incoherencias frente a sus predecesores por lo que se consolida como la opción más idónea para el estudio que se desarrolla. Además, el índice propuesto es híbrido y combina elementos de las tres vías fundamentales mediante las cuales se diseñan los índices o indicadores sintéticos:

- Método participativo: cumple plenamente — selección y evaluación de expertos, rondas, Kendall W, criterios de aceptación (IC, M, σ).
- Método de ponderados simples (suma ponderada): cumple plenamente — normalización min-max, suma ponderada y escala 0–100.

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONFECCIÓN DE UN ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA

- DP2 / métodos objetivos (Rank-Sum y ajuste por datos): incorpora Rank-Sum como componente objetivo y añade un mecanismo empírico (Spearman y normalización de fiabilidades) para ponderar fuentes.

El propio índice constituye una referencia del estado de la ciudad y se destaca como una herramienta capaz de mostrar áreas de mejoras.

Conclusiones parciales del capítulo 2

- El procedimiento propuesto para la construcción del Índice Global de Competitividad Turística Urbana (IGCTU) adopta un diseño híbrido que integra métodos participativos, técnicas de ordenamiento multicriterio y la estructura clásica de índices por suma ponderada.
- Esta combinación responde a la necesidad de conciliar la legitimidad del juicio experto con la reproducibilidad técnica de métodos objetivos, y se complementa con un mecanismo empírico de acondicionamiento (correlaciones de rangos de Spearman) que permite estimar la fiabilidad relativa de cada fuente y ajustar la influencia de las mismas en la ponderación final.
- La elección de este enfoque se fundamenta en la revisión de procedimientos aplicados en estudios recientes sobre evaluación de imagen y calidad en el sector hotelero, que muestran la eficacia de integrar validación estadística y consenso experto para obtener indicadores operativos y políticamente aceptables.

CAPÍTULO 3. Aplicación del procedimiento del índice global de competitividad turística urbana en la ciudad de Matanzas.

La incorporación de nuevos procedimientos y formas de medición mediante indicadores que muestre el estado del arte de un determinado espacio geográfico en cuanto a su potencial para el desarrollo de la actividad turística de manera positiva. Una mayor oferta de productos y servicios determina un mayor aumento de ingresos y captación más amplia de diferentes mercados interesados en los productos, pero también aumenta la capacidad de carga de los espacios, por lo que métricas que demuestren oportunamente estos cambios se imponen como herramienta de gestión.

Uno de los objetivos del diseño del índice global que se propone es poder contar con un medidor de cómo se comporta el turismo en las ciudades destinos cubanas, y a su vez poder identificar no solo aquellas que pueden considerarse destinos objetivos sino también el grado de mejoramiento o afectación de cada indicador estudiado y medido en las mismas; lo que demuestra que puede verse como una herramienta de gestión, evaluación y control por sí misma.

Teniendo en cuenta lo antes planteado la estructura de este capítulo responde al orden lógico establecido en el procedimiento propuesto del capítulo anterior.

3.1. Exploración:

Análisis situacional del caso de estudio

Matanzas es una ciudad portuaria y capital provincial con una trayectoria histórica y urbana que la posiciona como destino urbano complementario al litoral; su estructura urbana incluye centros históricos, riberas fluviales y nodos culturales que configuran una oferta turística diferenciada (Polledo Zulueta, 2016). La literatura la identifica como un destino con potencial para turismo cultural y urbano, pero con limitaciones en infraestructura y servicios que condicionan la dispersión de la demanda fuera de los polos consolidados (Contino Rodríguez et al., 2024). Estudios de planificación y rutas turísticas proponen la articulación de circuitos patrimoniales y experiencias urbanas para aumentar

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

la estancia media y redistribuir beneficios, enfatizando la necesidad de datos locales y participación institucional para su implementación (Rodríguez Veiguela et al., 2021).

Matanzas debe entenderse como un destino urbano en transición: con activos culturales relevantes, pero con brechas en servicios y gobernanza que requieren intervenciones integradas para consolidar su competitividad.

Potencialidades culturales, históricas y artísticas

El patrimonio tangible e intangible de Matanzas (arquitectura neoclásica, tradiciones musicales, museos y festivales) constituye la base de su diferenciación competitiva y de productos turísticos culturales. Algunas investigaciones documentan inventarios de patrimonio y proponen su incorporación en rutas temáticas y programas de conservación que vinculen restauración con generación de empleo cultural y emprendimiento local (Medina Rodríguez et al., 2022).

La escena artística contemporánea y los eventos culturales ofrecen oportunidades para un turismo creativo y cultural; sin embargo, su aprovechamiento exige políticas de gestión patrimonial que eviten la sobreexplotación y preserven la autenticidad.

Relación estratégica con Varadero y otros polos turísticos

La proximidad geográfica y funcional a Varadero, el principal balneario cubano, convierte a Matanzas en un nodo complementario para diversificar la oferta y captar flujos de turistas interesados en experiencias culturales y urbanas.

Las estadísticas muestran que Varadero mantiene alta ocupación y generación de divisas; la articulación con Matanzas puede favorecer la desconcentración espacial del turismo y la extensión de la temporada mediante productos culturales y rutas integradas (Radio 26; Cuba Travel). La estrategia regional requiere coordinación institucional y mecanismos de gobernanza que alineen inversiones en infraestructura, transporte y promoción conjunta para que la relación sea mutuamente beneficiosa y no reproduzca asimetrías.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

La elección de Matanzas como objeto de estudio responde a cinco criterios empíricos y teóricos:

1. Representatividad de destinos urbanos intermedios que coexisten con polos litorales.
2. Presencia de activos culturales cuantificables y cualitativos que permiten probar subíndices culturales.
3. Vulnerabilidades infraestructurales que ponen a prueba subíndices de accesibilidad y servicios.
4. Relación funcional con Varadero que posibilita análisis de redes y efectos de spillover.
5. Disponibilidad relativa de fuentes locales (inventarios patrimoniales, estudios de rutas, estadísticas provinciales) que permiten operacionalizar indicadores y evaluar robustez del índice (Polledo Zulueta, 2016; Medina Rodríguez et al., 2022; Contino Rodríguez et al., 2024).

Tabla 6. Matriz DAFO de la Ciudad de Matanzas

Fortalezas	Debilidades
- Patrimonio cultural único (<i>Atenas de Cuba</i>).	- Infraestructura urbana limitada frente a La Habana.
- Recursos naturales: Cuevas de Bellamar, Valle del Yumurí.	- Dependencia parcial de Varadero como polo turístico principal.
- Proyectos de turismo sostenible y comunitario.	- Carencias en transporte y conectividad interna.
- Economía diversificada (puerto, industria, turismo).	- Limitaciones de recursos y acceso a datos actualizados.
Oportunidades	Amenazas

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

Fortalezas	Debilidades
- Integración con Varadero para diversificar la oferta.	- Competencia con otros destinos caribeños.
- Desarrollo del ecoturismo y turismo cultural.	- Impactos ambientales por crecimiento turístico.
- Participación comunitaria en proyectos turísticos.	- Limitaciones económicas nacionales que afectan inversión.
- Posicionamiento como destino urbano complementario.	- Vulnerabilidad ante crisis internacionales (ej. pandemia).

Fuente: Elaboración propia

Estos criterios demuestran que Matanzas ofrece la heterogeneidad necesaria para evaluar la sensibilidad, discriminación y utilidad política del índice integral en contextos urbanos cubanos. Ver tabla 6.

3.2. Ejecución

Una vez seleccionada el área de interés para el estudio y expuesto aquellos motivos que la hacen idónea se procede a la confección del panel de expertos de la investigación. Para la selección de los mismos se aplicó el método de expertos.

Ver Anexo1. Procedimiento para la selección del equipo de expertos de la investigación.

Tabla 7. Confección del equipo de trabajo (Panel de Expertos).

Nombre	Formación Académica	Experiencia (años)	Publicaciones	Proyectos	Índice de Competencia
Manuel de Jesús Vázquez Garriga	M. Sc.	25	Si	Si	0.8

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

Alaín Segura Domínguez	M. Sc.	15	Si	Si	0.7
Armando Santana Montes de Oca	Dr. C.	8	Si	Si	0.7
Roberto Carmelo Pons García	Dr. C.	19	Si	Si	0.8
Yasnier Hinojosa O'farrill	M. Sc.	17	Si	Si	0.7
Raydel Valladares Rodríguez	Dr. C.	16	Si	Si	0.8
Néstor Moreno Jiménez	Dr. C.	27	Si	Si	0.9
Dr. C Yenisey León Reyes	Dr. C.	10	Si	Si	0.7

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenidos estos resultados se asume trabajar con todos los expertos ya que su Índice de competencia en todos los casos supera el 0.7.

Una vez conformado este equipo se ha creado la base para el procesamiento de los indicadores que serán medidos en la construcción del índice Global de competitividad turística teniendo como punto de partida la correlación del juicio de los expertos con la documentación existente y los procedimientos precedentes.

Selección de indicadores

La construcción de un índice integral de competitividad turística requiere la selección de categorías de indicadores que reflejen de manera holística las dimensiones clave del desarrollo turístico. En este sentido, la literatura especializada coincide en que la infraestructura, accesibilidad, la oferta turística, la imagen, el posicionamiento, la sostenibilidad, la gestión del patrimonio, la gobernanza y la cooperación multisectorial

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

constituyen los pilares fundamentales para evaluar la competitividad de un destino (Crouch y Ritchie, 1999; Dwyer y Kim, 2003).

En primer lugar, la infraestructura y accesibilidad son esenciales para garantizar la movilidad de los visitantes y la calidad de los servicios básicos. La conectividad aérea, terrestre y marítima, junto con la disponibilidad de servicios públicos, determinan la capacidad de un destino para atraer y retener turistas (Crouch y Ritchie, 1999).

La oferta turística, que incluye alojamiento, gastronomía y actividades culturales y recreativas, constituye el núcleo de la experiencia del visitante. Una oferta diversificada y de calidad incrementa la satisfacción y la competitividad frente a otros destinos (Dwyer y Kim, 2003).

La imagen y posicionamiento se relacionan con la percepción que los turistas tienen del destino, influenciada por estrategias de marketing, reputación internacional y experiencias previas. La construcción de una marca sólida es un factor decisivo para la competitividad (Pike, 2008).

La sostenibilidad y gestión del patrimonio garantizan que el desarrollo turístico no comprometa los recursos naturales ni culturales. La conservación del entorno, la reducción del impacto ambiental y la participación comunitaria son elementos que fortalecen la competitividad a largo plazo (UNWTO, 2017).

Finalmente, la gobernanza y cooperación reflejan el papel de las instituciones locales y la coordinación con actores privados y comunitarios. Una gestión participativa y transparente asegura la implementación eficaz de políticas turísticas y la integración de intereses diversos (Bramwell y Lane, 2011).

En conjunto, estas categorías permiten construir un índice integral que no solo mide la capacidad de un destino para atraer turistas, sino también su sostenibilidad, resiliencia y capacidad de adaptación a los cambios del mercado global. Por tanto, se puede afirmar que constituyen indicadores idóneos para evaluar la competitividad turística de manera integral.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

Con el objetivo de hacer el estudio más específico se definieron 12 subcategorías que están comprendidas en las 5 anteriormente mencionadas.

- Infraestructura
- Digitalización
- Cultura
- Experiencia
- Inversión
- Oferta
- Inclusión
- Seguridad
- Sostenibilidad
- Calidad urbana
- Servicios
- Capital humano

Una vez analizados y definidas estas categorías se propone una serie de indicadores por cada una de ellas, los cuales han sido puestos a criterio de los Expertos para ver la robustez de cada uno de ellos. Ver Tabla 8.

Tabla 8. Selección de los indicadores

Ítem Evaluado	Claridad (1-5)	Pertinencia (1-5)	Coherencia (1-5)	Aplicabilidad (1-5)	Promedio
Conectividad aérea (Infraestructura)	5	5	5	5	5
Capacidad de alojamiento (Oferta)	4	4	4	5	4.25
Tasa de ocupación hotelera (Demanda)	5	5	5	4	4.75
Ingresos por turista (Económico)	4	5	5	2	4
Número de atractivos turísticos (Oferta)	4	4	4	3	3.75
Eventos y congresos (Experiencia)	5	2	5	4	4
Calidad del transporte público (Accesibilidad)	5	5	3	4	4.25
Accesibilidad peatonal y movilidad (Accesibilidad)	4	4	5	2	3.75
Seguridad percibida (Seguridad)	2	3	4	5	3.5
Presencia digital y reservas online (Digitalización)	5	5	2	4	4

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

Calidad ambiental (Sostenibilidad)	4	4	5	2	3.75
Patrimonio cultural protegido (Cultura)	5	5	4	3	4.25
Satisfacción del visitante (Experiencia)	3	3	5	5	4
Duración media de la estancia (Demanda)	5	5	2	4	4
Competitividad de precios (Económico)	4	4	3	4	3.75
Estacionalidad (Demanda)	4	3	5	5	4.25
Empleo turístico (% empleo total) (Económico)	5	4	4	4	4.25
Inversión pública/privada en turismo (Inversión)	4	5	5	5	4.75
Calidad media alojamiento (Oferta)	3	2	3	2	2.5
Accesibilidad para personas con discapacidad (Inclusión)	3	5	4	3	3.75
Disponibilidad de servicios de salud (Seguridad)	3	2	5	5	3.75
Cobertura de gestión de residuos (Sostenibilidad)	5	5	3	4	4.25
Espacio verde por habitante y áreas protegidas (Calidad urbana)	4	4	2	5	3.75
Puntos de información turística (Servicios)	5	5	5	3	4.5
Formación y capacitación en hostelería (Capital humano)	2	3	4	5	3.5

Fuente: Elaboración propia

A dichos indicadores se les ha asignado un peso en conjunto con las valoraciones del equipo de expertos constituido, las referencias en estándares internacionales, métodos de Rank Sum y prueba de Spearman para lograr que el listado oficial de pesos se mantenga en su gran mayoría en un rango permisible de +/- 10% según los diferentes criterios. Todo este procesamiento se ha llevado a cabo mediante el uso de una plantilla Excel desarrollada como parte de esta investigación, la cual facilita la ponderación de todas las referencias y logrando un consenso del valor de cada peso por indicador eliminando estadísticamente incoherencias en los mismos.

Ver anexo 2. Normalización de los pesos del listado de indicadores.

De esta manera queda conformada la tabla descriptiva con cada indicador y el respectivo peso que adoptará. (Ver Anexo 3. Matriz de Indicadores.)

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

Al obtener el listado de indicadores que se utilizarán para medir y confeccionar el índice sintético se procede al cálculo del mismo a través de una plantilla en Excel que se desarrolló como parte de la investigación.

3.3. Resultados y Retroalimentación

Una vez definido el peso de cada indicador se analizan las bases estadísticas de cada uno de ellos para incluir los valores en el cálculo del índice global de competitividad turística. Este procesamiento se ha llevado a cabo con una plantilla en Microsoft Excel que facilita la ponderación de cada indicador y ofrece una salida más clara del estado situacional del área. La misma permite identificar aquellos indicadores con posibilidad de mejoras, las categorías más afectadas y el posicionamiento global que obtiene el área de estudio.

Ver anexo 4. Procesamiento del Índice Integral de Competitividad Turística Urbana

Al aplicar el procedimiento se obtiene una relación porcentual del grado de participación de las diferentes categorías de los indicadores frente a la valoración total del índice. En este caso muestra que la ciudad de Matanzas solo presenta un grado de competitividad de un 42% encontrándose en el rango correspondiente a una competitividad media en sus valores más bajo, por lo que debe de potenciarse aquellos indicadores que mejorarán la imagen global del destino y lo prepararán para consolidarse y mantenerse bajo la categoría Ciudad Destino Turístico.

Las categorías de los indicadores obtuvieron las siguientes ponderaciones. Ver Tabla 9.

Tabla 9. Nivel de incidencia por categoría

INDICADORES	Grado
Infraestructura	5.8%
Accesibilidad	-0.4%
Digitalización	0.0%
Cultura	0.5%
Experiencia	3.4%

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

Demanda	2.0%
Económico	1.6%
Inversión	0.4%
Oferta	16.6%
Inclusión	0.0%
Seguridad	5.9%
Sostenibilidad	5.8%
Calidad urbana	0.0%
Servicios	-0.1%
Capital humano	0.3%

Fuente Elaboración propia

Se puede evidenciar que las categorías afectadas según su grado de relevancia son:

- Accesibilidad
- Servicios
- Digitalización
- Calidad urbana
- Inclusión

Estos se presentan entonces como aquellos indicadores mediante los cuales se debes diseñar estrategias para mejorar el grado de competitividad de la ciudad de Matanzas frente al resto del país y el Caribe.

Se les aplica a los expertos una serie de preguntas para identificar la eficacia del procesamiento propuesto sustentado por los indicadores seleccionados. Ver Tabla 10.

Tabla 10. Validación metodológica de la eficacia del procedimiento.

Pregunta Clave	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3	Desviación Estándar
¿Los indicadores seleccionados reflejan adecuadamente la realidad turística urbana de Matanzas?	5	4	5	0.79

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

¿El procedimiento metodológico es viable dadas las condiciones locales (recursos, datos disponibles)?	4	3	5	1.00
¿La matriz de indicadores permite un diagnóstico útil para la gestión turística urbana?	3	4	3	0.58
¿El índice integral es capaz de compararse con otras ciudades cubanas o caribeñas?	3	4	4	0.58

Fuente: Elaboración propia

Al estar la desviación estándar en un rango menor que 1 demuestra que los expertos concuerdan con que el procedimiento y los indicadores reflejan la realidad de los espacios urbanos y puede ser replicado en otras provincias.

Al identificar los resultados obtenidos y validar los expertos la eficacia del proceder se propone una serie de acciones estratégicas mediante las cuales la ciudad puede mejorar el posicionamiento dentro de la mente de los clientes frente a sus competidores. Ver Tabla 11.

Tabla 11. Plan de acciones estratégicas para mejorar la imagen global de la ciudad.

Fuente: Elaboración propia

Indicador	Objetivo	Acción	Descripción	Responsable
Accesibilidad	Incrementar el flujo de visitantes	Mejorar rutas de transporte urbano	Optimizar frecuencias y horarios en horas pico para conectar puntos turísticos	Ministerio de Transporte; Empresa Provincial de Ómnibus
		Renovar flota de ómnibus turísticos	Adquirir unidades accesibles, climatizadas y con información turística	Ministerio de Turismo; Empresa de Transporte
		Crear lanzaderas Varadero–Matanzas	Establecer 3 rutas directas con horarios sincronizados y tarifas promocionales	Gobierno Provincial y Municipal de

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

Indicador	Objetivo	Acción	Descripción	Responsable
				Matanzas de Matanzas; Ministerio de Turismo
		Fomentar taxis colectivos y motos seguras	Regular, licenciar y capacitar conductores para servicios compartidos	Gobierno de Matanzas; Ministerio del Interior. Ministerio de transporte
		Señalética multilingüe en nodos	Instalar señales en español, inglés y otros idiomas en estaciones y atractivos	Dirección de Turismo Municipal; Ministerio de Cultura
		Estaciones de bicicletas públicas	Implementar estaciones y sistema de préstamo en puntos clave	Ministerio de Turismo; Ministerio de Transporte
		Mejora de accesos peatonales a la bahía	Construir rampas, mejorar pavimento e iluminación en paseos costeros	Micons; Gobierno de Matanzas
		Plan de movilidad inclusiva	Protocolos y adaptaciones para personas con movilidad reducida en transporte	Ministerio de Salud; Dirección de Servicios Comunes
Servicios y ofertas	Diversificar la oferta y servicios	Incrementar baños públicos	Construcción y mantenimiento de baños en zonas turísticas y plazas	Dirección de Servicios Comunes; Gobierno de Matanzas
		Rutas turísticas integradas	Diseñar itinerarios que combinen urbanismo, patrimonio y espacios verdes	Ministerio de Turismo; Dirección de Cultura
		Productos culturales vinculados a tradiciones	Crear paquetes turísticos centrados en el callejón de las tradiciones	Ministerio de Cultura; Oficina del Historiador,

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

Indicador	Objetivo	Acción	Descripción	Responsable
				Oficina del Conservador
		Programación cultural semanal	Ejecutar al menos 3 actividades culturales semanales en espacios públicos	Dirección de Cultura Municipal; Ministerio de Cultura
		Mercado de artesanías local	Habilitar espacios permanentes para venta y exhibición de artesanos	Ministerio de Comercio Interior; Gobierno de Matanzas
		Mejora de señalización turística	Mapas físicos y digitales en puntos clave con información práctica	Dirección de Turismo Municipal; Ministerio de Comunicaciones
		Capacitación a prestadores privados	Cursos en atención al cliente, idiomas y sostenibilidad para PYMES	Ministerio de Trabajo; Ministerio de Turismo
		Incentivos para microemprendimientos	Subvenciones y espacios para nuevos servicios turísticos locales	Gobierno Provincial y Municipal de Matanzas; Ministerio de Finanzas y Precios
Digitalización	Aumentar participación en redes	Perfil institucional integrado	Crear cuenta oficial con contenidos culturales, patrimoniales y comerciales	Dirección de Comunicación Municipal; Ministerio de Comunicaciones
		Publicación semanal de cartelera	Publicar calendario cultural semanal en redes y web municipal	Dirección de Cultura; Oficina de Turismo
		Convenios con hoteles para publicidad	Acuerdos para promocionar eventos en redes y pantallas de hoteles mixtos	Ministerio de Turismo; Sector Privado

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

Indicador	Objetivo	Acción	Descripción	Responsable
Calidad urbana		Envío anticipado de calendario a agencias	Remitir fechas de celebraciones con 3 meses de antelación a agencias	Dirección de Turismo; Agencias de Viaje
		Plataforma de reservas local	Sistema web/app para reservar tours, eventos y guías locales	Ministerio de Turismo; Ministerio de Comunicaciones
		Formación digital para PYMES	Talleres de marketing digital, fotografía y gestión de redes sociales	Ministerio de Trabajo; Dirección de Comercio
		Wi-Fi público en plazas principales	Instalar acceso gratuito en nodos turísticos para visitantes y locales	Ministerio de Comunicaciones; Gobierno de Matanzas
		Mapa interactivo de patrimonio	App o web con rutas, audio guías y contenidos multimedia sobre la ciudad	Oficina del Historiador, Oficina del Conservador; Ministerio de Cultura
	Incrementar acceso a espacios naturales	Restaurar parques y plazas	Rehabilitación de áreas verdes, mobiliario y accesos públicos	Micons; Dirección de Servicios Comunes
		Mejorar accesos a la bahía	Construcción de paseos, miradores y limpieza costera regular	Gobierno Provincial y Municipal de Matanzas; Ministerio de Medio Ambiente
		Actividades en viaducto	Programar eventos y exposiciones que destaquen la bahía como atractivo	Dirección de Cultura; Ministerio de Turismo
		Programa de arbolado urbano	Plantación y mantenimiento de árboles para sombra y calidad ambiental	Ministerio de Medio Ambiente; Gobierno de Matanzas

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

Indicador	Objetivo	Acción	Descripción	Responsable
Inclusión		Iluminación segura y estética	Sustitución por LED y diseño lumínico en plazas y paseos	Ministerio de Energía y Minas; Gobierno de Matanzas
		Gestión de residuos en zonas turísticas	Puntos de reciclaje, contenedores y campañas de concienciación	Dirección de Servicios Comunes; Ministerio de Salud
		Señalética interpretativa en parques	Paneles informativos sobre flora, fauna e historia local	Ministerio de Cultura; Ministerio de Medio Ambiente
		Mantenimiento de mobiliario urbano	Contratos de mantenimiento y vigilancia para bancos y juegos	Gobierno de Matanzas; Empresa de Servicios Comunes
	Mejorar accesibilidad a espacios públicos	Eliminar barreras arquitectónicas	Instalar rampas, ascensores y baños accesibles en edificios públicos	Micons; Ministerio de Salud.
		Talleres con escuelas especiales	Programas educativos y culturales inclusivos con participación escolar	Ministerio de Educación; Dirección de Cultura, Universidad de Matanzas
		Formación en atención inclusiva	Capacitación para personal turístico y municipal en trato inclusivo	Ministerio de Trabajo; Ministerio de Turismo, Universidad de Matanzas
		Transporte adaptado para discapacidad	Vehículos y rutas con accesos especiales y prioridad de servicio	Ministerio de Transporte; Empresa Provincial de Ómnibus

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

Indicador	Objetivo	Acción	Descripción	Responsable
		Programas de empleo inclusivo	Incentivos y cuotas para contratación de personas con discapacidad	Ministerio de Trabajo; Ministerio de Finanzas y Precios
		Comunicación accesible	Materiales en braille, subtítulos y lenguaje de señas en eventos	Ministerio de Cultura; Dirección de Comunicación
		Red de voluntariado inclusivo	Voluntarios formados para acompañamiento y apoyo en eventos	Gobierno de Matanzas; Trabajadores Sociales
		Monitoreo y evaluación de accesibilidad	Auditorías periódicas y plan de mejora con indicadores públicos	Gobierno Provincial y Municipal de Matanzas; Ministerio de Turismo

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, a la hora de reevaluar el Índice Global de competitividad Turística Urbana intencionalmente se le puede asignar un peso mayor a cada uno de estos indicadores o alguno en específico mediante el cual se quiera se identifique la ciudad. Este índice debe ser aplicado con una periodicidad entre 6 meses y 1 año con el objetivo de detectar rápidamente posibilidades de mejoras y garantizar el grado máximo de competitividad en todo momento además de adaptarse a los cambios del entorno.

Conclusiones parciales del capítulo 3.

- La aplicación del IGCTU muestra que Matanzas cuenta con activos patrimoniales y potencial turístico, pero presenta carencias en infraestructura, servicios, digitalización e inclusión.
- El diagnóstico cuantitativo ubica a la ciudad en una competitividad media-baja, lo que obliga a priorizar intervenciones concretas y medibles.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA URBANA EN LA CIUDAD DE MATANZAS.

- El plan estratégico resultante del capítulo identifica acciones prioritarias, responsables institucionales, cronograma y recursos estimados, orientadas a mejorar conectividad, servicios urbanos, digitalización e inclusión.
- Entre las prioridades operativas figuran: lanzaderas Varadero–Matanzas, renovación de flota, baños públicos, señalética, plataforma de reservas y eliminación de barreras arquitectónicas.
- El IGCTU funciona como herramienta de gestión: permite priorizar inversiones, asignar responsabilidades y definir indicadores de seguimiento para medir avances.
- Se recomienda reaplicar el índice periódicamente (6–12 meses) y ejecutar pilotos del plan estratégico para validar impactos y ajustar las acciones y ponderaciones.

CONCLUSIONES.

Conclusiones

Al finalizar la investigación, la cual ha estado dirigida al diseño y aplicación de un índice global de competitividad turística en la ciudad de Matanzas, se destacan las siguientes conclusiones:

1. El crecimiento experimentado por la demanda del turismo hace de esta una industria de alto interés global obligando a los diferentes destinos a luchar por un mejor posicionamiento frente a sus competidores. En este sentido el uso de herramientas que permitan monitorear los diferentes espacios que integran los destinos posibilita el logro de los objetivos estratégicos y comerciales.
2. La metodología propuesta permite la aplicación del Índice de Competitividad Turística Urbana y el diseño de estrategias. Se compone de un total de tres fases; la primera, destinada al diagnóstico de la situación actual (Exploración); la segunda fase, comprende el diseño e implementación (Ejecución), y la tercera fase, contiene una etapa para los resultados y otra para la retroalimentación.
3. La selección de una base de indicadores sólida que elimina las arbitrariedades entre los juicios garantiza la efectividad del índice Global de Competitividad Turística.
4. La ciudad de Matanzas tiene potencial para el desarrollo del turismo, pero debe trabajar en áreas como la accesibilidad, los servicios, la inclusión y la calidad urbana.
5. El procedimiento diseñado permite a obtener el grado de competencia de las ciudades por lo que hace posible contar con un resumen que promueva la competencia y la especialización de las mismas.
6. La aplicación del instrumento se basó principalmente en las entrevistas con expertos destacando su experiencia y la revisión documental persiguiendo en todo momento la sinergia entre lo empírico y lo documental.

RECOMENDACIONES.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:

1. Aplicar el Índice de Competitividad Turística Urbana en otros destinos del país. Se recomienda a: Delegaciones provinciales de turismo; Direcciones provinciales de planificación; Gobiernos provinciales interesados; Universidad de Matanzas (como apoyo técnico).
2. Trazar estrategias específicas para los indicadores con menor calificación en Matanzas. Se recomienda a: Asamblea Municipal; Comisión de Inversiones Provincial; Direcciones municipales operativas (Turismo, Servicios Comunes, Transporte, Cultura).
3. Reaplicar el IGCTU en Matanzas a los 6 meses para evaluar la efectividad de las acciones. Se recomienda a: Equipo técnico del IGCTU (Universidad de Matanzas y Dirección de Turismo Municipal); Gobernación Provincial; Delegación provincial de turismo.
4. Proponer la Tesis como bibliografía y material formativo en carreras y grupos académicos. Se recomienda a: Facultad de Ciencias Económicas; Departamento de Turismo; Coordinación de planes de estudio; Grupo Científico Estudiantil de Marketing y Gestión Urbana.
5. Dar a conocer los resultados y el plan estratégico a las instituciones decisoras para la toma de decisiones. Se recomienda a: Asamblea Municipal; Delegación del Ministerio de Turismo de Matanzas; Comisión de Inversiones Provincial; Gobierno Provincial y Municipal de Matanzas; empresas estatales y cooperativas locales; agencias de viaje y asociaciones de artesanos; Universidad de Matanzas (para validación técnica).
6. Priorizar la ejecución de las acciones piloto identificadas en el plan estratégico. Se recomienda a: Comisión de Inversiones Provincial; Asamblea Municipal; Direcciones municipales responsables de la operación de cada piloto.
7. Incorporar el IGCTU como herramienta de gestión y seguimiento periódico. Se recomienda a: Delegación provincial de turismo; Gobernación Provincial;

RECOMENDACIONES.

Secretaría de Planificación Municipal; Universidad de Matanzas (soporte técnico y evaluación).

8. Publicar informes de avance y rendición de cuentas tras la implementación de las acciones. Se recomienda a: Oficina de Comunicación Municipal; Dirección de Turismo Municipal; Asamblea Municipal; Gobierno Provincial y Municipal de Matanzas.

BIBLIOGRAFÍA.

Bibliografía

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bland, J. M., y Altman, D. G. (1986). Statistical methods for assessing agreement between two methods of clinical measurement. *The Lancet*, 1(8476), 307–310.

Bramwell, B., y Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586> (doi.org in Bing)

Capacity4Dev. (s. f.). A working definition of territorial development. European Commission / Capacity4Dev resources.

Caribbean Tourism Organization. (2023). Caribbean tourism performance report 2023. CTO.

Casanova Lorenzo, Kirenia. 2024. Evaluación de la calidad percibida de los servicios de alojamiento del Hotel Paradisus Princesa del Mar. Universidad de Matanzas

Castro-Nuño, M., López-Valpuesta, L., y Chávez Solis, M. (2024). Evaluando la adaptación de la competitividad turística en diez destinos españoles: una propuesta multicriterio. Universidad de Sevilla.

Consejo de Ministros. (2021). Decreto No. 33/2021. Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Contino Rodríguez, D., Hernández Flores, Y., y Martín Fernández, R. (2024). Models for evaluating the level of development of destinations. Recommendations for the destination Cuba. *Revista San Gregorio*.

Crouch, G. I., y Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3) (doi.org in Bing)

BIBLIOGRAFÍA.

Cuba Travel. (s. f.). Varadero Matanzas | Sitio Oficial de Turismo Cuba.

Dalkey, N. C., y Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458–467. <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458> (doi.org in Bing)

Del Olmo, R. (2025). Indicadores para gestión y evaluación del turismo como actividad económica en entornos urbanos e insulares. *Apuntes / Turismo*.

Dwyer, L., y Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962> (doi.org in Bing)

Escobedo, A. (2022). ¿Qué es el turismo de masas? *Entorno Turístico*.

Excelencias Cuba. (2024, octubre 22). Matanzas impulsa el turismo sostenible con proyectos estratégicos. *Excelencias Cuba*.

Exceltur (2023). Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles.

Exceltur (2024). Atlas de contribución municipal del turismo en España.

Fernández López, R., Alfonso Porraspita, D., Vilalta Alonso, J. A., y Labrador Machín, O. (2022). Cuba en la industria turística: estudios de la demanda. *Cooperativismo y Desarrollo*.

Figuera, M. A., y Pérez Cárdenas, Y. (2015). Competitividad del destino turístico Cuba: impacto económico. *Economía y Desarrollo*, (153 supl.1).

Franco Rodríguez, M. del C., Echarri Chávez, M., y Acosta Mesa, S. F. (s. f.). La competitividad turística del destino Cuba: medición, análisis y propuestas de mejora. *Universidad de La Habana*.

García Puñales, Yolimar, 2018. Índice de accesibilidad hotelera bajo el concepto de Turismo Accesible. Caso de estudio: Grupo Cubanacán. *Universidad de Matanzas, Cuba*

BIBLIOGRAFÍA.

González Espinosa, Eliany. 2024. Diseño y lanzamiento del producto bodas en el hotel Selectum Family Resort Varadero del Grupo de Turismo Gaviota Varadero. Universidad de Matanzas

González Quiroz, P., y Gómez Maury, Ó. D. (2024). En torno a la dialéctica turismo y patrimonio. *Revista de Geografía Norte Grande*, (87). <https://doi.org/10.4067/S0718-34022024000100108> (doi.org in Bing)

Hernández Flores, Y., Torres Hechavarría, L., y Martín Fernández, R. (2024). Pautas estratégicas para la gestión de los destinos turísticos cubanos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(2).

Hosteltur. (n.d.). ¿Qué es inbound? Hosteltur.

Hsu, C. C., y Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research y Evaluation*, 12(10), 1–8.

International Union for Conservation of Nature. (2016). WCC-2016-Res-060-SP: Mejora de las normas relativas al ecoturismo. IUCN.

Kieffe, M. (2018). Conceptos claves para el estudio del turismo rural comunitario. *El Periplo Sustentable*.

León Segura, C. M. (s. f.). *El municipio y los procesos de desarrollo local en Cuba*. Grupo Eumed.

Linstone, H. A., y Turoff, M. (2002). *The Delphi method: Techniques and applications*. Addison-Wesley.

López Palomeque, F., Torres Delgado, A., Font Urgell, X., y Serrano Miracle, D. (2018). Gestión sostenible de destinos turísticos: la implementación de un sistema de indicadores de turismo en los destinos de la provincia de Barcelona. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 77, 428–461.

BIBLIOGRAFÍA.

Medina Rodríguez, A., Tanda Díaz, J., Pons García, R. C., y Rodríguez Veiguela, Y. (2022). Identificación del patrimonio cultural tangible inmueble para el desarrollo del turismo local. Caso Matanzas. Cooperativismo y Desarrollo.

Mínguez García, C., Blanco Romero, A., y Fernández-Tabales, A. (2017). Ciudades para vivir vs. ciudades para visitar. El turismo como factor de segregación urbana. Universitat Autònoma de Barcelona.

Ministerio de Turismo de Cuba (Mintur). (2025, mayo 29). Turismo en Cuba: ¿Cómo impacta en la economía y la calidad de vida de la población? Mintur.

Moral Cuadra, S., y Cañero Morales, P. M. (s. f.). El turismo de aventura: concepto, evolución y características. Revista académica.

OECD. (2001). The well-being of nations: The role of human and social capital. OECD Publishing.

OECD. (2008). Handbook on Constructing Composite Indicators. OECD Publishing.

OECD. (2010). Measuring Innovation: A New Perspective. OECD Publishing.

OECD. (2024). Indicators. OECD.

OECD. (s. f.). Local development. OECD.

Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). (2024). Turismo. Indicadores seleccionados enero–diciembre 2024. ONEI.

Okoli, C., y Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information y Management*, 42(1), 15–29.

Organisation for Economic Co operation and Development; Joint Research Centre of the European Commission. (2008). Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide. OECD Publishing.

Organización Mundial del Turismo. (2017). UNWTO tourism definitions. UNWTO.

BIBLIOGRAFÍA.

Parsons, J., Gokey, C., y Thornton, M. (2013). Indicators of inputs, activities, outputs, outcomes and impacts in security and justice programming. DFID/CCVRI.

Pérez Brito, J. M., Lucero Moya, O., y Feria Velázquez, F. F. (2024). Los museos en el turismo cultural: un estudio bibliométrico en Scopus. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba.

Pike, S. (2008). Destination marketing: An integrated marketing communication approach. Oxford: Elsevier.

Pino Olivera, Yanil Leandro. 2024. Evaluación de la calidad percibida del servicio recepción en el Hotel Sirenis Tropical Varadero del Grupo de Turismo Gaviota Varadero. Universidad de Matanzas

Polledo Zulueta, Y. (2016). Estudio del potencial de desarrollo turístico recreativo de la ciudad de Matanzas (Tesis de maestría). Universidad de La Habana.

Ponce Herrero, G. (2019). Las ciudades patrimoniales cubanas como producto turístico. Investigaciones Geográficas.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review.

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review.

Radio 26 (Matanzas). (2025). Resultados favorables marcan actividad turística en Varadero.

Ricardo, D. (1817). On the principles of political economy and taxation. John Murray.

Ritchie, J. R. B., y Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: A sustainable tourism perspective. CABI.

BIBLIOGRAFÍA.

Rodríguez Rodríguez, J. L. (2024). La crisis sistémica del Turismo en Cuba: retos para el desarrollo del Turismo en Cuba. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*.

Rodríguez Veiguela, Y., García Almaguer, D., Pons García, R. C., Tanda Díaz, J., y Pancorbo Sandoval, J. A. (2021). Diseño de una ruta turística para el destino Matanzas, que contribuya al desarrollo del turismo urbano. *Revista San Gregorio*.

Rodríguez, J. L., y Salinas Chávez, E. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post COVID-19. *Estudios del Desarrollo Social*.

Romero Dexeus, C., García Moreno, B., y Fernández Alcantud, A. (2018). El modelo de destinos turísticos inteligentes: herramienta de competitividad y sostenibilidad turística.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper y Brothers.

Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72–101.

Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Troncoso Calvo, Agustín Javier. 2024. Evaluación de la Imagen de los hoteles de la Marca Playa del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Caso Hotel Playa Vista Azul. Universidad de Matanzas

UNESCO. (2021). El turismo cultural y creativo hoy. UNESCO.

Unión Europea. (2017). El Sistema Europeo de Indicadores Turísticos. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2017). *Tourism and sustainability: A global perspective*. Madrid: UNWTO.

United Nations World Tourism Organization; United Nations. (n.d.). *Desarrollo sostenible del turismo*. ONU/OMT.

BIBLIOGRAFÍA.

UNWTO. (2022). International tourism highlights 2022 edition; World Tourism Barometer (2021–2023). Organización Mundial del Turismo.

World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum.

World Economic Forum. (2020). Global Competitiveness Report 2020. World Economic Forum.

World Tourism Organization (UNWTO). (2021). Tourism and resilience: Policy responses and recovery strategies. UNWTO

World Tourism Organization. (2023). International Tourism Highlights, 2023 Edition – The Impact of COVID 19 on Tourism (2020–2022). UNWTO.

World Tourism Organization. (2023). UNWTO World Tourism Barometer: International Tourism to End 2023 Close to 90% of Pre Pandemic Levels. UNWTO.

ANEXOS.

Anexo1. Procedimiento para la selección del equipo de expertos de la investigación.

Como parte del procesamiento el investigador asignó diferentes pesos según las categorías que se presentan.

Peso por categoría

Categoría científica		Años de experiencia		Publicaciones	Proyectos
Lic	1	.-5	1	1	1
M. Sc.	2	10	2		
Dr. C.	3	15	3		
		20	4		

El índice de competencia de cada experto se obtiene por la suma de las puntuaciones obtenidas dividido entre el grado máximo alcanzable, en este caso un valor de 10 puntos. Luego queda constituida la tabla de la siguiente manera:

Nombre	Formación Académica	Experiencia (años)	Publicaciones	Proyectos	Índice de Competencia
M. Sc. Manuel de Jesús Vázquez Garriga	2	4	1	1	0.8
M.Sc Alaín Segura Domínguez	2	3	1	1	0.7
Dr. C. Armando Santana Montes de Oca	3	2	1	1	0.7

ANEXOS.

Dr. C Roberto Carmelo Pons García	3	3	1	1	0.8
M. Sc. Yasnier Hinojosa O´farrill	2	3	1	1	0.7
Dr. C Raydel Valladares Rodríguez	3	3	1	1	0.8
Dr. C. Néstor Moreno Jiménez	3	4	1	1	0.9
Dr. C Yenisey León Reyes	3	2	1	1	0.7

Fuente Elaboración propia

ANEXOS.

Anexo 2 Normalización del peso de los indicadores

Indicador	Ran go	Rank - SUM	recipro cal	RECIPROC AL NORMALIZA DO	EXPERT OS	EXPERTOS NORMALIZA DO	PESO COMBINAD O	PESO COMBINADO NORMALIZA DO	PRUEBA DE SPEARMAN
Conectividad aérea (Infraestructura)	8	5.54	3.28	0.03	5	0.05	4.50	5	Mantener peso experto
Capacidad de alojamiento (Oferta)	2	7.38	13.10	0.13	7	0.07	9.71	10	Considerar reducir peso experto (I > F +10%)
Tasa de ocupación hotelera (Demanda)	13	4.00	2.02	0.02	5	0.05	4.00	4	Considerar aumentar peso experto (I < F - 10%)
Ingresos por turista (Económico)	12	4.31	2.18	0.02	5	0.05	4.07	4	Considerar aumentar peso experto (I < F - 10%)
Número de atractivos turísticos (Oferta)	1	7.69	26.21	0.26	8	0.09	15.59	16	Considerar reducir peso experto (I > F +10%)
Eventos y congresos (Experiencia)	20	1.85	1.31	0.01	2	0.02	1.80	2	Mantener peso experto
Calidad del transporte público (Accesibilidad)	7	5.85	3.74	0.04	5	0.05	4.69	5	Mantener peso experto
Accesibilidad peatonal y movilidad (Accesibilidad)	11	4.62	2.38	0.02	6	0.06	4.78	5	Considerar aumentar peso experto (I < F - 10%)
Seguridad percibida (Seguridad)	3	7.08	8.74	0.09	5	0.05	6.69	7	Considerar reducir peso experto (I > F +10%)
Presencia digital y reservas online (Digitalización)	16	3.08	1.64	0.02	2	0.02	1.93	2	Mantener peso experto
Calidad ambiental (Sostenibilidad)	5	6.46	5.24	0.05	6	0.06	5.93	6	Mantener peso experto
Patrimonio cultural protegido (Cultura)	10	4.92	2.62	0.03	7	0.07	5.52	6	Considerar aumentar peso experto (I < F - 10%)

ANEXOS.

Satisfacción del visitante (Experiencia)	4	6.77	6.55	0.07	6	0.06	6.45	6	Mantener peso experto
Duración media de la estancia (Demanda)	15	3.38	1.75	0.02	3	0.03	2.61	3	Considerar aumentar peso experto ($I < F - 10\%$)
Competitividad de precios (Económico)	6	6.15	4.37	0.04	4	0.04	4.30	4	Mantener peso experto
Estacionalidad (Demanda)	14	3.69	1.87	0.02	4	0.04	3.30	3	Considerar aumentar peso experto ($I < F - 10\%$)
Empleo turístico (% empleo total) (Económico)	23	0.92	1.14	0.01	1	0.01	1.09	1	Mantener peso experto
Inversión pública/privada en turismo (Inversión)	21	1.54	1.25	0.01	1	0.01	1.14	1	Considerar reducir peso experto ($I > F + 10\%$)
Calidad media alojamiento y los servicios (Oferta)	17	2.77	1.54	0.02	2	0.02	1.89	2	Mantener peso experto
Accesibilidad para personas con discapacidad (Inclusión)	18	2.46	1.46	0.01	2	0.02	1.86	2	Mantener peso experto
Disponibilidad de servicios de salud (Seguridad)	22	1.23	1.19	0.01	1	0.01	1.11	1	Considerar reducir peso experto ($I > F + 10\%$)
Cobertura de gestión de residuos (Sostenibilidad)	9	5.23	2.91	0.03	3	0.03	3.08	3	Mantener peso experto
Espacio verde por habitante o zonas protegidas aledañas (sostenibilidad)	24	0.62	1.09	0.01	1	0.01	1.08	1	Mantener peso experto
Puntos de información turística (Servicios)	19	2.15	1.38	0.01	2	0.02	1.83	2	Mantener peso experto
Formación y capacitación en hostelería (Capital humano)	25	0.31	1.05	0.01	1	0.01	1.06	1	Mantener peso experto
		100.00	100.00	1.00	94.00	1.00	100.00	100.00	

Fuente: Elaboración propia

ANEXOS.

Anexo 3. Matriz de indicadores

Indicador	Categoría	Unidad de medida	Peso	Fuente y método recomendados
Conectividad aérea (Infraestructura)	Infraestructura	vuelos internacionales semanales	5	Registros aeroportuarios nacionales; OAG/FlightStats; MINTUR/ONEI.
Capacidad de alojamiento (Oferta)	Oferta	plazas hoteleras totales	10	Registro oficial de plazas (MINTUR); inventario municipal; plataformas OTA.
Tasa de ocupación hotelera (Demanda)	Demanda	% anual	4	Reportes mensuales de ocupación (MINTUR/ONEI); datos STR cuando estén disponibles.
Ingresos por turista (Económico)	Económico	USD por turista	4	Encuestas de gasto al visitante (MINTUR/encuestas ad hoc); balanza turística (ONEI).
Número de atractivos turísticos (Oferta)	Oferta	Sitios / atracciones registrados	16	Inventario patrimonial municipal/provincial; registros del Ministerio de Cultura.
Eventos y congresos (Experiencia)	Experiencia	eventos anuales	2	Registros de centros de convenciones; agendas municipales; cámaras de comercio.
Calidad del transporte público (Accesibilidad)	Accesibilidad	índice 0-100	5	Autoridad de transporte urbano; encuestas de percepción de usuarios.

ANEXOS.

Accesibilidad peatonal y movilidad (Accesibilidad)	Accesibilidad	índice 0-100	5	SIG municipal; planes de movilidad; conteos y GPS/tracking.
Seguridad percibida (Seguridad)	Seguridad	índice de seguridad 0-100	7	Encuestas a residentes y turistas; estadísticas policiales (cuando disponibles).
Presencia digital y reservas online (Digitalización)	Digitalización	índice 0-100	2	Datos de OTAs (Booking, Expedia), Google Trends y análisis web/social.
Calidad ambiental (Sostenibilidad)	Sostenibilidad	índice de calidad del aire 0-100	6	Autoridad ambiental; estaciones de calidad del aire/agua; estudios técnicos.
Patrimonio cultural protegido (Cultura)	Cultura	número de bienes protegidos	6	Registros del Consejo Nacional de Patrimonio; inventarios municipales.
Satisfacción del visitante (Experiencia)	Experiencia	puntaje encuesta 1-10	6	Encuestas de salida estandarizadas; análisis de reseñas y NPS.
Duración media de la estancia (Demanda)	Demanda	noches por visitante	3	Registros de pernoctaciones (hoteles) y encuestas de visitantes.

ANEXOS.

Competitividad de precios (Económico)	Económico	índice 0-100 (menor = más barato)	4	Comparadores de tarifas; datos STR; análisis de precios en OTAs.
Estacionalidad (Demanda)	Demanda	índice 0-100 (0=plano, 100=extremo)	3	Series mensuales de llegadas y ocupación (ONEI/MINTUR).
Empleo turístico (% empleo total) (Económico)	Económico	%	1	Estadísticas laborales (ONEI); encuestas sectoriales; registros de seguridad social.
Inversión pública/privada en turismo (Inversión)	Inversión	USD per cápita anual	1	Registros de inversión pública provincial; boletines oficiales; registros de proyectos.
Calidad media alojamiento y los servicios (Oferta)	Oferta	estrellas promedio 1-5	2	Inspecciones oficiales; calificaciones OTA; encuestas de satisfacción.
Accesibilidad para personas con discapacidad (Inclusión)	Inclusión	% de sitios accesibles	2	Auditorías de accesibilidad municipal; ONG especializadas; inspecciones in situ.

ANEXOS.

Disponibilidad de servicios de salud (Seguridad)	Seguridad	hospitales/centros por 100k hab.	1	Registros de centros de salud municipales/provinciales; capacidad hospitalaria.
Cobertura de gestión de residuos (Sostenibilidad)	Sostenibilidad	% población cubierta	3	Informes municipales de residuos; autoridad de servicios públicos.
Espacio verde por habitante o zonas protegidas aledañas (sostenibilidad)	Calidad urbana	m ² por habitante	1	SIG municipal; inventarios de parques; planes urbanos.
Puntos de información turística (Servicios)	Servicios	puntos por ciudad	2	Registro de oficinas municipales de turismo; inventario de puntos físicos.
Formación y capacitación en hostelería (Capital humano)	Capital humano	cursos certificados anuales	1	Registros de institutos de formación; ministerio de educación; programas certificados.

Fuente: Elaboración propia

ANEXOS.

Anexo 4 Procesamiento del IGCTU

Indicador	Unidad de medida	Peso	Valor mínimo	Valor máximo	Menor/Mejor	Peso normalizado w_i	Observado x_i	S_i	$w_i * S_i$	Alerta
Conectividad aérea (Infraestructura)	vuelos internacionales semanales	5	3	10	MAYOR	0.045	12	128.57%	5.79%	PERFECTO
Capacidad de alojamiento (Oferta)	plazas hoteleras totales	10	0	8000	MAYOR	0.097	3500	43.75%	4.25%	ALERTA
Tasa de ocupación hotelera (Demanda)	% anual	4	40	100	MAYOR	0.04	60	33.33%	1.33%	PERFECTO
Ingresos por turista (Económico)	USD por turista	4	1000	5000	MAYOR	0.041	2000	25.00%	1.02%	ACEPTABLE
Número de atractivos turísticos (Oferta)	sitios/atracciones registrados	16	20	500	MAYOR	0.156	400	79.17%	12.34%	ACEPTABLE
Eventos y congresos (Experiencia)	eventos anuales	2	15	200	MAYOR	0.018	60	24.32%	0.44%	ALERTA
Calidad del transporte público (Accesibilidad)	índice 0-100	5	35	100	MAYOR	0.047	40	7.69%	0.36%	ACEPTABLE
Accesibilidad peatonal y movilidad (Accesibilidad)	índice 0-100	5	40	100	MAYOR	0.048	30	-16.67%	-0.80%	ACEPTABLE
Seguridad percibida (Seguridad)	índice de seguridad 0-100	7	60	100	MAYOR	0.067	95	87.50%	5.85%	PERFECTO
Presencia digital y reservas online (Digitalización)	índice 0-100	2	10	100	MAYOR	0.019	11	1.11%	0.02%	ALERTA

ANEXOS.

Calidad ambiental (Sostenibilidad)	índice de calidad del aire 0-100	6	30	100	MAYOR	0.059	86	80.00%	4.74%	PERFECTO
Patrimonio cultural protegido (Cultura)	número de bienes protegidos	6	25	200	MAYOR	0.055	42	9.71%	0.54%	ALERTA
Satisfacción del visitante (Experiencia)	puntaje encuesta 1-10	6	25	100	MAYOR	0.065	60	46.67%	3.01%	ACEPTABLE
Duración media de la estancia (Demanda)	noches por visitante	3	2	10	MAYOR	0.026	3	12.50%	0.33%	ALERTA
Competitividad de precios (Económico)	índice 0-100 (menor = más barato)	4	10	100	MENOR	0.043	20	11.11%	0.48%	ALERTA
Estacionalidad (Demanda)	índice 0-100 (0=plano, 100=extremo)	3	0	100	MENOR	0.033	10	10.00%	0.33%	ALERTA
Empleo turístico (% empleo total) (Económico)	%	1	10	100	MAYOR	0.011	15	5.56%	0.06%	ALERTA
Inversión pública/privada en turismo (Inversión)	USD per cápita anual	1	20	1000	MAYOR	0.011	400	38.78%	0.44%	ALERTA
Calidad media alojamiento y los servicios (Oferta)	estrellas promedio 1-5	2	3	5	MAYOR	0.019	3	0.00%	0.00%	PERFECTO
Accesibilidad para personas con discapacidad (Inclusión)	% de sitios accesibles	2	10	100	MAYOR	0.019	9	-1.11%	-0.02%	ALERTA
Disponibilidad de servicios de salud (Seguridad)	hospitales/centros por 100k hab.	1	2	50	MAYOR	0.011	3	2.08%	0.02%	ALERTA

ANEXOS.

Cobertura de gestión de residuos (Sostenibilidad)	% población cubierta	3	40	100	MAYOR	0.031	60	33.33%	1.03%	PERFECTO
Espacio verde por habitante o zonas protegidas aledañas (sostenibilidad)	m² por habitante	1	10	100	MAYOR	0.011	8	-2.22%	-0.02%	ALERTA
Puntos de información turística (Servicios)	puntos por ciudad	2	15	200	MAYOR	0.018	8	-3.78%	-0.07%	ALERTA
Formación y capacitación en hostelería (Capital humano)	cursos certificados anuales	1	2	10	MAYOR	0.011	4	25.00%	0.26%	ACEPTABLE
							IGCTU		42%	

Fuente: Elaboración propia