

Modelos de evaluación del nivel de desarrollo de los destinos.  
Recomendaciones para el destino Cuba

*Models for evaluating the level of development of destinations. Recommendations for the  
destination Cuba*

**Autores**

Diana Contino Rodríguez. <https://orcid.org/0000-0001-5258-9281>  
Hotel Grand Memories Cayo Largo, Cuba.  
[dcontino09@gmail.com](mailto:dcontino09@gmail.com)

Yoan Hernández Flores. <https://orcid.org/0000-0003-1935-2594>  
Universidad de La Habana, Cuba.  
[yoan961122@gmail.com](mailto:yoan961122@gmail.com)

Ramón Martín Fernández. <https://orcid.org/0000-0001-8914-8121>  
Universidad de La Habana, Cuba.  
[ramon\\_martin@ftur.uh.cu](mailto:ramon_martin@ftur.uh.cu)

Fecha de recibido: 2023-02-28  
Fecha de aceptado para publicación: 2024-02-29  
Fecha de publicación: 2024-03-31



**Resumen**

El estudio del nivel de desarrollo de los destinos, ayuda a entender la evolución de los espacios turísticos, sirviendo de base para que los gestores diseñen estrategias que permitan elevar su competitividad. Los antecedentes presentes en la web indican que en Cuba no se gestiona el sector bajo un enfoque o modelo aplicable a la realidad actual y se carece de una herramienta que permita, como parte de la planeación estratégica, evaluar el nivel alcanzado por los destinos específicos. Por ello la presente investigación tuvo como objetivo proponer las pautas para un modelo que permita la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos. La metodología aplicada constó de dos fases que conjugan varias herramientas donde predominan las entrevistas a expertos y la revisión bibliográfica. Los principales resultados permitieron identificar que los



modelos más reconocidos a nivel internacional poseen diferentes fortalezas y debilidades, su efectividad dependerá de la adaptación a las características del destino donde se aplique. La última fase de la investigación permitió proponer el Modelo Trifásico de Desarrollo más ajustado a la realidad actual del destino, aunque para su implementación deben realizarse otras investigaciones donde se realicen adecuaciones a la propuesta actual.

**Palabras Clave:** competitividad; Cuba; modelos de evaluación; nivel de desarrollo, turismo.

## Abstract

The study of the level of development of destinations helps to understand the evolution of tourist spaces, serving as a basis for managers to design strategies that increase their competitiveness. The background information on the website indicates that in Cuba the sector is not managed under an approach or model applicable to the current reality and there is a lack of a tool that allows, as part of strategic planning, to evaluate the level reached by specific destinations. Therefore, the general objective of this research was to propose guidelines for a model that allows the evaluation of the level of development of Cuban tourist destinations. The applied methodology consisted of two phases that combine several tools where expert interviews and bibliographic review predominate. The main results allowed us to identify that the most internationally recognized models have different strengths and weaknesses; their effectiveness will depend on the adaptation to the characteristics of the destination where it is applied. The last phase of the research allowed us to propose the Three-Phase Development Model as a model most adjusted to the current reality of the destination, although for its implementation other research must be carried out where adjustments are made to the current proposal.

**Keywords:** competitiveness; Cuba; evaluation models; level of development; tourism.

## Introducción

El dinamismo del entorno actual, el avance de las tecnologías de la información y la globalización de los mercados, distinguen la realidad donde compiten los destinos turísticos definiendo el desarrollo y supervivencia de los mismos (García & González, 2016). En este sentido,

la adecuada gestión de los destinos constituye actualmente una necesidad en pos de impulsar el sector turístico en todas las regiones.

La gestión de los destinos abarca predecir el futuro de los destinos y, coincidiendo con Soares *et al.* (2012), para ello es necesario analizar su evolución y estado actual; esto se logra ahondando en el estudio de los medios y herramientas que pueden ser empleados y en pos de ello, la diversidad de modelos de desarrollo de los destinos diseñados por varios autores han sido la principal herramienta a utilizar durante años. En la literatura sobresalen el modelo de evolución del espacio turístico de Miossec (1977) y el modelo diacrónico de Chadefaud (1987) ambos con un marcado enfoque catalítico.

Durante años, para el estudio de la evolución de los destinos turísticos se ha utilizado el Modelo Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos (MCVDT) como una de las herramientas más utilizadas y reconocidas para investigaciones y análisis en el desarrollo de nuevos destinos turísticos, ya que integra aspectos de diferentes perspectivas. Este modelo fue desarrollado por Butler (1980) y describe el proceso por el que transitan los destinos turísticos, que según el mismo autor se compone por seis etapas evolutivas: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y declive o rejuvenecimiento.

Extensa es la lista de catedráticos que han analizado, criticado y debatido el MCVDT (Vera *et.al.*, 2011; López, 2011; Agarwal, 2002; Cooper & Jackson, 1989; Haywood, 1986), y cada uno de estos ha realizado aportaciones y transformaciones, pero siempre conservando la esencia del mismo. Sobre el MCVDT, Virgen (2009) explica:

La necesidad de adaptar el modelo de análisis a la realidad de cada destino para poder efectivamente, explicar el crecimiento o desarrollo del sitio desde una perspectiva más integral, apartando las verdades aparentes y escarbando en las raíces que dan vida a los problemas actuales y que nos permitan evidenciar y explicar esa realidad. (p. 22)

Coincidiendo con Martín (2006) en el estudio de la literatura pertinente a los modelos anteriormente expuestos se refleja que en cada uno de ellos se evidencia el empleo de un recurso natural o histórico cultural, el desarrollo de infraestructuras generales, así como el diseño de entidades de alojamiento. Lo anterior es lo que se ha denominado *hotel-based model* (desarrollo basado en un crecimiento importante de los hoteles). Contradictoriamente, la literatura ha demostrado que diversos destinos turísticos se desarrollan mayormente con fomento activo (integrado), a pesar de que usen el *hotel-based model*.



En el caso de Cuba, a pesar de que el Ministerio de Turismo (MINTUR) ha definido la regionalización del país, no hay existencia de criterios comunes en aras de definir el nivel de los destinos como producto turístico territorial, provocando un desconocimiento del estado actual de desarrollo de los destinos e influyendo en la conformación de los planes de desarrollo a partir de su especificación en la fase de un modelo de desarrollo específico en la cual se encuentren.

Hasta el momento, en el país se han realizado estudios con la finalidad de analizar el ciclo de vida de determinados destinos nacionales y proponer estrategias de desarrollo según su fase de ciclo de vida (Pelegrín *et al*, 2018; Pelegrín *et al.*, 2013; Durán, 2013; Rodríguez, 2016; Paz, 2011), pero ninguna de ellas recoge o propone los criterios para un modelo de evaluación de sus niveles de desarrollo. A pesar de la importancia y necesidad del estudio del nivel de desarrollo de los destinos turísticos, en Cuba son insuficientes las investigaciones vinculadas con el tema y se hace necesaria la propuesta de soluciones que permitan al sector actualizar sus formas de hacer (Franco & Hernández, 2022). En correspondencia con lo anterior se plantea el objetivo general en la presente investigación proponer las pautas para un modelo que permita la evaluación del nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos.

## Metodología

Basado en las propuestas metodológicas de García (2017) y Pérez *et al.* (2021) se elaboró un procedimiento metodológico propio, que se estructuró en tres fases fundamentales, antecedidas por una fase previa de búsqueda bibliográfica para la fundamentación teórica de los modelos de desarrollo de destinos turísticos en coherencia con los objetivos planteados en el diseño metodológico del trabajo. La Tabla 1 muestra la trayectoria de la investigación.

**Tabla 1.** *Trayectoria metodológica de la investigación*

<b>Fases</b>	<b>Etapas</b>	<b>Medios, herramientas y técnicas</b>
<b>Fase precedente: Revisión bibliográfica</b>	<b>Etapas 1:</b> Análisis de la literatura publicada sobre los modelos de desarrollo de destinos turísticos.	Análisis bibliográfico Análisis-Síntesis Histórico-Lógico
<b>Fase 1: Análisis de las principales limitaciones de los</b>	<b>Etapas 1:</b> Identificación los modelos de desarrollo de destinos turístico de interés para la investigación.	Análisis bibliográfico Análisis bibliométrico Consulta a expertos (Hurtado de Mendoza, 2003)



<b>Fases</b>	<b>Etapas</b>	<b>Medios, herramientas y técnicas</b>
<b>modelos de desarrollo de destinos turísticos</b>	<b>Etapa 2:</b> Caracterización los modelos turísticos	Análisis bibliométrico Análisis comparativo Análisis estadístico
	<b>Etapa 3:</b> Identificación las semejanzas y diferencias entre los modelos de destinos turísticos de interés para la investigación.	
	<b>Etapa 4:</b> Limitantes de cada modelo.	Inductivo-Deductivo Analítico-Sintético
<b>Fase 2: Formulación de la propuesta</b>	<b>Etapa 1:</b> Selección del modelo de desarrollo que más se ajusta al contexto cubano. Recomendaciones para su implementación.	Análisis comparativo Análisis bibliométrico
	<b>Etapa 2:</b> Validación de la propuesta	Método de Consulta a Expertos (Hurtado de Mendoza, 2003)

*Fuente:* Elaboración propia

Importante destacar que para el desarrollo de la investigación se realizó la selección de los expertos. Se tomaron como grupo inicial un conjunto de expertos de universidades de Cuba, México, España, así como trabajadores del sector del turismo en la isla, los cuales cumplían con los siguientes requisitos:

- Más de 5 años de experiencia de trabajo en el campo de acción del turismo.
- Conocer sobre la gestión de los destinos turísticos.
- Dominar elementos vinculado con el nivel de desarrollo de los destinos.

Teniendo en cuenta la metodología elaborada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia, para la determinación de la competencia de los expertos, y expuesta por Hurtado de Mendoza (2003) se aplicó un cuestionario para determinar el Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de argumentación (Ka), para obtener el Coeficiente de Competencia (K) de cada experto, que es el que determina en realidad cuales expertos son los de mayor competencia para el desarrollo de la investigación.



De esta forma se obtuvo un listado con el conjunto de expertos los cuales participaron en las diferentes etapas de la investigación y, a los que inicialmente se les aplicó una encuesta de forma individual, con el objetivo de seleccionar los modelos de interés para esta investigación.

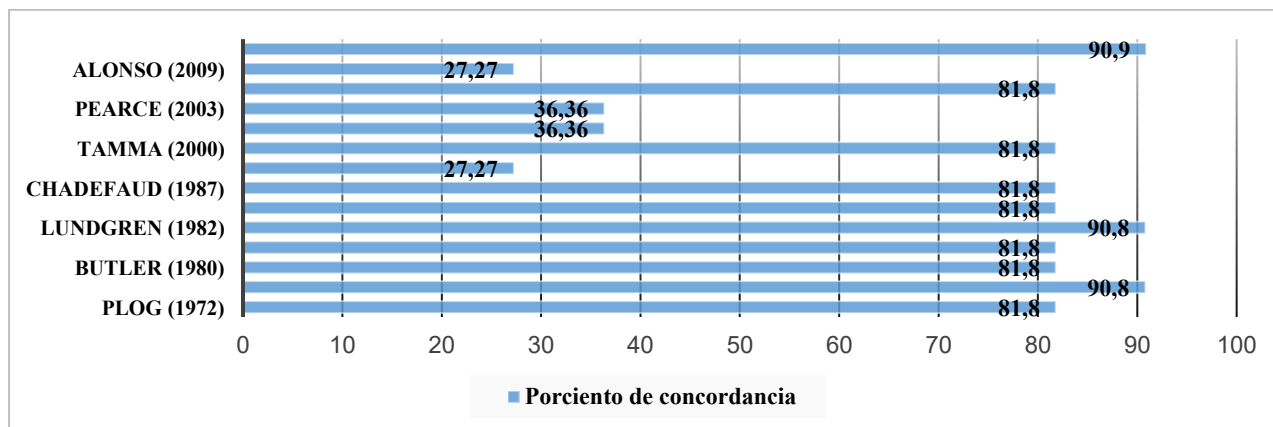
## Resultados y discusión

### ***Etapas 1: Identificación de los modelos de desarrollo de destinos turísticos***

Teniendo en cuenta lo enunciado en el apartado anterior, inicialmente se procedió a la selección de los expertos con los cuales se trabajaría en las diferentes etapas de la investigación. Del listado preliminar (28 expertos) fueron seleccionados 11 de acuerdo a su nivel de experticia sobre el tema tratado. Posteriormente, se realizó un estudio en la web tanto en lengua española como en idioma inglés y francés (disponibles en la web abierta) partiendo de las palabras claves: nivel de desarrollo + destinos turísticos; *tourism development*; *model de l'espace touristique*.

Mediante este análisis bibliográfico fueron identificados 14 modelos que evalúan o incluyen aspectos vinculados con el nivel de desarrollo de destinos turísticos: Plog (1972); Miossec (1977); Butler (1980); Gormsen (1981); Lundgren (1982); Keller (1987); Chadeaud (1987); Toledo *et al.* (1998); Tamma (2000) citado en Ejarque (2005); Dwyer & Kim (2003); Pearce (2003); Ritchie & Crouch (2003); Alonso (2009); Martín *et al.* (2020).

Luego se les aplicó un cuestionario a los expertos donde debían determinar los modelos más acordes al objeto de estudio, y que serían utilizados en las fases posteriores de la investigación. A partir de las respuestas los resultados presentados en la Figura 1 permiten afirmar que los modelos de interés para la investigación fueron: Plog (1972); Miossec (1977); Butler (1980); Gormsen (1981); Lundgren (1982); Keller (1987); Chadeaud (1987); Tamma (2000); Ritchie & Crouch (2003); Martín *et al.* (2020) pues sobrepasan el 75% concordancia en la opinión de los expertos.



**Figura 1.** Resultados finales sobre el criterio de expertos. Selección de modelos.  
*Nota.* Datos obtenidos de la revisión bibliográfica.

### **Etapa 2: Caracterización de los modelos de interés**

Durante la segunda etapa de la investigación se realizó un análisis descriptivo de los modelos seleccionados. Durante el estudio se identificaron las particularidades de cada uno de estos. En la Tabla 2 se muestran de manera sintetizada los principales aspectos.

**Tabla 2.** Características básicas de los modelos identificados.

<b>Modelo</b>	<b>Características específicas</b>
Plog (1972)	Está enfocado en las características de los viajeros en avión, dividiéndolos en allocéntricos, mezzocéntricos y psicocéntricos según sus características psicológicas más cercanas o lejanas al riesgo, la experimentación y la aventura.
Miossec (1977)	Plantea que la actividad turística se desarrolla en un territorio y va creciendo cuantitativamente hasta que alcanza un estado de saturación propiciando problemáticas tanto sociales, económicas y medioambientales y sobre estas los gestores turísticos deben concretar las acciones. Explica la configuración de los espacios de consumo recreativo y turístico en las periferias de los centros de producción y en el proceso evolutivo considera cuatro elementos: los núcleos turísticos, las redes de transporte, la conducta de los turistas y las actitudes de las autoridades y de la población residente.
Butler (1980)	Está orientado a identificar la fase en la que se encuentra un destino, con el objetivo de diseñar una estrategia competitiva para el desarrollo del territorio y su posicionamiento en el mercado, tanto internacional como nacional. Explica la evolución del territorio en seis etapas: exploración, implicación, desarrollo, consolidación,



<b>Modelo</b>	<b>Características específicas</b>
	<p>estancamiento y declive o rejuvenecimiento. El modelo es una adaptación del ciclo de vida de los productos mercantiles a los destinos turísticos.</p> <p>La modificación fundamental que realizó se refiere a la introducción de dos etapas más con respecto al modelo tradicional de marketing de productos: la exploración y la implicación de los actores del destino en el desarrollo turístico.</p>
Gormsen (1981)	<p>Modelo espaciotemporal del desarrollo turístico litoral o conocido por diversos autores como Periferias del Placer, en el que representa la evolución de los litorales a través del tiempo más allá del territorio receptor, tomando como ejemplo la región europea. Este modelo posee una dimensión mundial y enuncia la proliferación de cuatro periferias turísticas a las que caracteriza en relación a su ubicación y transporte principal utilizado.</p>
Lundgren (1982)	<p>Tipifica los destinos turísticos y para ello toma como base que las localidades pueden emitir y recepcionar turistas simultáneamente y relaciona el volumen de turistas en cada sentido. De igual manera considera la centralidad geográfica realizando una jerarquía de las localidades según su contexto regional y por otra parte considera los atributos del territorio.</p>
Keller (1987)	<p>Enfoca su modelo a las autoridades que gestionan y planifican el desarrollo turístico en los destinos. Establece la relación de las autoridades involucradas en el control, la toma de decisiones y la gestión del territorio con las que aportan el capital. Plantea que a medida que aumenta el número de visitantes, diferentes autoridades jerarquizadas toman el rol protagónico en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo y la gestión de la actividad turística. Igualmente, a medida que cambia la jerarquía de autoridad, también lo hace la fuente de capital y suministro de infraestructura turística.</p>
Chadefaud (1987)	<p>Tiene un carácter evolutivo y se enmarca en teorizar el espacio turístico. Se basa en tres variables: el mito, la oferta y el espacio. El mito hace referencia al mensaje transmitido, al conjunto de representaciones mentales nacidas de textos, iconografías, fotografías, palabras subliminarias, que mientras conserven su poder, moda y vigencia serán reemplazadas por otros, conservan las representaciones que alimentan una demanda social en expansión. La oferta se corresponde con la imagen transmitida del producto turístico y está integrada por las estructuras de alojamiento, los medios de</p>





<b>Modelo</b>	<b>Características específicas</b>
Tamma (2000) citado por Ejarque (2005)	<p>transporte y el equipamiento recreativo necesario para garantizar las actividades de tiempo libre durante la estadia.</p> <p>El espacio turístico es la proyección de la sociedad global que combina el espacio material (alojamiento, transporte y equipamiento recreativo) y el espacio inmaterial producto de las imágenes que definen al mito.</p> <p>Modelo teórico con un enfoque catalítico cuyo principal objetivo es caracterizar los tipos de destinos existentes: <i>one to one</i> (modelo de fragmentación, modelo de destino de paquete (modelo de dependencia) y tipo <i>network</i> (modelo integrado). Los modelos de fragmentación los adoptan destinos en fases incipientes de desarrollo donde la cooperación comercial es inexistente y la forma de acceso es prácticamente por iniciativa de los visitantes. Son desarrollos espontáneos a partir de los cuales se puede lograr un crecimiento, pero no una mayor competitividad.</p>
Ritchie & Crouch (2003)	<p>Modelo Conceptual de la Competitividad del Destino. Se trata de una conceptualización de la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos.</p> <p>Es un modelo jerárquico compuesto por tres niveles; el superior se integra por la política, la planificación y el desarrollo del destino; en el nivel intermedio se encuentra la gestión de destinos y el nivel inferior en los recursos y atractivos que posee el territorio estudiado. Establecen que para comprender la competitividad de los destinos en el largo plazo se deben considerar la ventaja competitiva de los recursos endógenos (recursos del destino) y desplegados (capacidad de utilizar los recursos eficazmente a largo plazo).</p>
Martín <i>et al.</i> (2020)	<p>El modelo propuesto por Martín <i>et al.</i> (2020) es diseñado especialmente para el estudio del desarrollo turístico de destinos que sean multipromotores y con fomento activo, específicamente, el Estado. El modelo describe las fases por las que transita un destino para posibilitar la identificación de su nivel de desarrollo y para ello toma en cuenta las características de la demanda, de la oferta turística, los recursos y atractivos, así como del entorno competitivo en que se desarrolla. En él se establecen tres fases: crecimiento, desarrollo básico y alta coherencia demanda-oferta.</p>

*Nota.* Elaborado a partir de Benseny (2006); Garay (2007); Diéguez *et al.* (2011); García (2017); Navarro *et al.* (2015); Rodríguez (2016).



### ***Etapa 3: Identificación semejanzas y diferencias entre los modelos más representativos***

Con la caracterización anterior se procedió a estudiar las semejanzas y diferencias entre estos modelos. Para el estudio se identificaron y analizaron las variables, que establecen los 14 modelos para la configuración del nivel de desarrollo, que fueron 57 en total.

Las variables más analizadas, y, por consiguiente, son las más representativas al estar en el 50 % o más de los modelos son: la imagen del destino con un 79 %, la infraestructura turística, el número de visitantes y los atractivos del destino con un 71 %, seguido por los tipos de turistas y la satisfacción de los clientes con un 64 %, el deterioro ambiental y la competitividad con un 57 % y la atracción de nuevos segmentos de demanda con un 50 %.

Al realizar el análisis de cada modelo y de las variables definidas por cada uno, se pueden establecer como conclusiones parciales:

- Todos los modelos excepto Gormsen (1981) y Ritchie & Crouch (2003) contemplan el número de visitantes como variable representativa.
- Chadeaud (1987) y Plog (1972) analizan el número de visitantes, la atracción de nuevos segmentos de demanda, la imagen del destino, la satisfacción de los clientes, los atractivos, el deterioro ambiental y la infraestructura turística, pero no la competitividad, siendo esta la única variable que no consideran.
- La imagen del destino es analizada por todos los modelos excepto por Lundgren (1982) y Keller (1987).
- Plog (1972); Miossec (1977); Butler (1980); Chadeaud (1987) y Martín *et al.* (2020) adoptan la variable atracción de nuevos segmentos de demanda, lo que hace que esta variable sea analizada por el 50 % de los modelos, lo mismo sucede con la variable tipos de turistas, pero esta vez es Gormsen (1981) el que la tiene en cuenta y no Miossec (1977).
- La satisfacción de los clientes es analizada por todos los modelos exceptuando a Gormsen (1981) y Lundgren (1982).
- Plog (1972); Miossec (1977); Butler (1980); Keller (1987); Chadeaud (1987); Ritchie & Crouch (2003) y Martín *et al.* (2020) contemplan el deterioro ambiental, posibilitando que esta variable se encuentre en el 70 % de los modelos; lo mismo sucede con la variable atractivos pero esta ocasión, en vez de Keller (1987) lo hace Lundgren (1982).

- La infraestructura turística es medida por todos los modelos excepto Gormsen (1981) y Lundgren (1982).
- Butler (1980); Keller (1987); Tamma (2000); Ritchie & Crouch (2003) y Martín *et al.* (2020) establecen la competitividad como variable, lo que se traduce a que la mitad de los modelos la tienen en cuenta.
- Gormsen (1981) es el único modelo que plantea una sola variable, siendo los tipos de turistas.
- Del total de variables establecidas, Lundgren (1982) solo evalúa el número de visitantes y los atractivos.
- Del total de variables, ninguna es analizada por el total de modelos estudiados.
- Butler (1980) y Martín *et al.* (2020) son los únicos modelos que plantean todas las variables identificadas.

#### ***Etapa 4: Limitaciones de los modelos***

A partir de los análisis anteriores, y la entrevista al grupo de expertos se determinaron las limitantes que presenta cada modelo estudiado.

El modelo de Plog (1972) se enfoca a la psicología turística, a describir el comportamiento de los visitantes cuando llegan a un destino. De acuerdo con la definición de Plog, psicografía de un viajero permanece sin cambios, sin embargo, la literatura referente a perfiles psicográficos implica que un viajero puede pasar de aloctrico a psicocentrico dependiendo de su experiencia. Como explican Bansal *et al.* (S/A) cuando un viajero es de una edad joven tiene energías y ganas de descubrir experiencias nuevas y desafiantes, por ello será catalogado como aloctrico, pero con el tiempo hará una familia y se inclinará por viajar a destinos conocidos y entonces entrará en la categoría de psicocentrico. Lo anterior indica que un mismo turista puede estar en ambas categorías a lo largo de su vida, y es que con el paso del tiempo cambian las personas y con ello sus interés, gustos y preferencias.

Para Smith (1990) el modelo no corrobora la suposición de que existe una relación entre los tipos de personalidades y las preferencias de los destinos. Litvin (2006) aplicó el modelo y concluyó que el destino ideal y el destino visitado más recientemente difieren entre sí, por lo que induce a que los rasgos personales no son los únicos determinantes de la elección de un destino.



Aunque en su propuesta Plog describe la evolución de los destinos turísticos, no es posible determinar el nivel de desarrollo de un destino basándose solamente en dicho modelo.

El modelo de evolución del espacio turístico de Miossec (1977) necesita de profundización en aspectos como el contexto de desarrollo y el rol de los agentes, tanto locales como externos, en la evolución del espacio del destino. Tampoco se explica cómo debe ser la participación diferenciada de los pobladores locales en aras de mantener los servicios turísticos, así como los factores que influyen en la conformación de una jerarquía dada de centros turísticos. Es un modelo para destinos que presenten un desarrollo catalítico y el destino Cuba tiene un desarrollo integrado, donde el principal promotor es el Estado. Además, es un modelo fundamentalmente descriptivo, por lo que llevarlo a la práctica resulta difícil. No considera ni los tipos de turistas ni la competitividad entre sus variables, siendo estas representativas para determinar el nivel de desarrollo de los destinos turísticos.

Si bien el modelo más aplicado es el del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos elaborado por Butler (1980), es también del que más limitantes se encuentra en la literatura. De acuerdo con Osorio *et al.* (2019) sus señalamientos principales están relacionados con:

La falta de claridad sobre la forma de medir la capacidad de carga y su insuficiencia como indicador general de los cambios; la imprecisión de los criterios e indicadores para definir cada etapa; la ausencia explicativa de su conexión con los aspectos de mercadotecnia y competitividad; la estandarización del comportamiento empresarial; la desconsideración de las particularidades del espacio para entender la trayectoria del destino y la fundamentación epistemológica de la evolución, con base en un paradigma lineal cartesiano. (pp. 3 y 4)

Haywood (1986); Cooper & Jackson (1989) citados en Díez (2019) señalaron que carece de potencial predictivo, ya que las fases son difíciles de establecer con nitidez y son solo evidenciables post-facto. Los autores Lundtorp & Wanhill (2001) citados en Soares (2012) cuestionan la validez del modelo, analizando el patrón logístico de la curva del número de turistas; concluyen que el patrón logístico de la curva solo se aplica si todos los turistas son repetitivos.

El propio Butler refiere que fue concebido para destinos establecidos en los primeros días del turismo, con ciclos de vida que podían durar unos cien años y cuyos datos disponibles se centraban en poco más que llegadas y pernoctaciones. Por ello, apunta que este modelo puede no ser apropiado para destinos que empiecen su ciclo en el siglo XXI, ya que dicho ciclo podría empezar y acabar en menos de dos décadas (Espinós, 2019; p.5).



Cabe destacar, que no necesariamente evaluar el ciclo de vida de un destino es sinónimo de nivel de desarrollo, aunque en la literatura lo utilicen. Por lo tanto, este modelo ni mide el nivel de desarrollo de los destinos.

El modelo de Gormsen (1981) describe cómo fueron evolucionando las periferias, pero para determinar cuál es el nivel de desarrollo de las periferias se requiere de aplicar otras herramientas como el ciclo de vida, lo que hace que por sí solo no se pueda evaluar el nivel de desarrollo de los destinos turísticos. Además, está diseñado exclusivamente para los litorales, limitando su aplicación a este tipo de destinos. Por otra parte, de las nueve variables representativas para determinar el nivel de desarrollo de los destinos turísticos, solo considera una, lo que lo hace ser el modelo estudiado menos indicado para esta tarea.

El modelo de Lundgren (1982) se limita a tipificar los tipos de destinos turísticos, pero no plantea cómo evolucionan. Se centra en clasificar los destinos, pero no su nivel de desarrollo. Por otra parte, solo tiene en cuenta dos de las nueve variables representativas. Por lo tanto, no es el adecuado para evaluar el nivel de desarrollo de los destinos turísticos.

Por su parte, Keller (1987) se centra en el papel de las autoridades gestoras de la actividad turística y la fuente de financiación a medida que se va desarrollando el destino, por lo que no explica con profundidad los niveles de desarrollo de los destinos. Si bien en el estudio del modelo se puede identificar que el destino va evolucionando y teniendo distintos niveles de desarrollo, no es suficiente para determinarlos, para ello se necesitaría de la aplicación de otras herramientas.

El modelo diacrónico de Chadefaud (1987) tiene un marcado enfoque catalítico que no se corresponde con la realidad cubana. Carece de un enfoque económico necesario para entender el turismo principalmente como una actividad económica. Tiene un carácter abstracto, descriptivo y relativamente especulativo por lo que se dificulta su aplicación. Según Callizo (1989) Chadefaud en su modelo, se enfoca tanto en explicar la demanda y sus características que, en ciertos momentos, el espacio geográfico actúa como soporte o proyección de las relaciones de la demanda. No considera la competitividad como variable, siendo esta de las representativas para determinar el nivel de desarrollo de los destinos turísticos.

El modelo propuesto por Tamma (2000) está enfocado en tipificar los destinos turísticos y no tiene en cuenta su evolución ni desarrollo, lo que impide realizar una evaluación del nivel de desarrollo de los destinos eficiente. Solo mide el número de visitantes, la imagen del destino, la



infraestructura turística y la competitividad, dejando de lado la mayoría de las variables representativas para determinar el nivel de desarrollo de los destinos turísticos.

La propuesta de Ritchie & Crouch (2003), de acuerdo con Diéguez (2011) es un modelo conceptual, basado en conceptos cualitativos de competitividad y relaciones abstractas. Se le concede la misma ponderación a todos los indicadores que evalúa. Una problemática en su aplicación práctica es recopilar toda la información referente al destino; con respecto a los factores propuestos sería muy útil, pero a la vez muy complejo. Además, la mayoría de las ocasiones es inviable debido al escaso número de datos existentes y comprobables de los destinos.

De igual manera, faltan variables e indicadores para medir el entorno y los recursos naturales de los destinos. Se plantean factores de competitividad que son abstractos o de difícil medición cuantitativa como es el caso de la filosofía. Enfatiza en la evaluación de la competitividad de los destinos turísticos, dejando como factor secundario su nivel de desarrollo. Considera que mientras más competitivo es un destino mayor será su desarrollo. No evalúa variables representativas como el número de visitantes, la atracción de nuevos segmentos de demanda y los tipos de turistas.

El Modelo Trifásico de Desarrollo propuesto por Martín *et al.* (2020) necesita de fases intermedias entre las ya establecidas, pues existen destinos que pueden poseer características de dos fases al encontrarse en una etapa de transición, por lo que no se puede identificar cuál es su nivel de desarrollo.

### ***Formulación de la propuesta***

*Etapa 1: Selección del modelo de desarrollo que más se ajusta al contexto cubano.*

*Recomendaciones para su implementación.*

Luego análisis y estudio de las características del destino Cuba y de cada modelo se plantea que el que más se ajusta a la realidad actual de la actividad turística cubana, y por tanto permite determinar el nivel de desarrollo de los destinos turísticos cubanos es el Modelo Trifásico de Desarrollo propuesto por Martín *et al.* (2020), puesto que:

- Es el que menos limitantes presenta al ser el más completo de su tipo.
- Se puede adaptar a todo tipo de destino turístico.
- Está diseñado para destinos que presenten un fomento activo y multipromotores donde sea el Estado el principal promotor.



- No se basa en el uso y puesta en explotación de algún recurso natural o histórico cultural importante, la provisión de infraestructuras generales y el establecimiento de alojamientos.
- Contempla todas las variables representativas para determinar el nivel de desarrollo de los destinos.
- Desde la academia se han utilizado sus antecedentes para determinar el nivel de desarrollo de destinos cubanos como Villa Clara.
- En el estudio bibliométrico realizado fue el modelo de mayor puntuación al agrupar el 70 % de las variables totales.
- Se están desarrollando investigaciones que permitirán incorporar o agrupar a diferentes actores en la recopilación de variables indicadores que mide este modelo.

Para la implementación de dicho modelo de evaluación se deberá, desde la academia, diseñar un procedimiento que permita ajustar las fases declaradas por dicho modelo a las variables e indicadores que más se utilizan a nivel internacional. Lo anterior podría permitir establecer una comparación real y efectiva del destino Cuba con aquellos que son declarados como competidores directos.

Además, luego de un análisis del contexto cubano, se señalan algunas características que deben de tenerse en cuenta para el modelo a desarrollar:

Además, coincidiendo con Martín *et al.* (2020), la implementación en Cuba del *hotel-based model* trae como consecuencia la incoherencia demanda-oferta y la demanda se evidencia en los siguientes aspectos:

- No se estudia profundamente la demanda, tanto para las acciones comerciales como para las decisiones de las inversiones.
- Problemas del proceso inversionista (retraso en las obras, incrementos de presupuestos, etc.).
- Se han desarrollado pocos atractivos, en comparación con los competidores más cercanos.
- La comercialización, vista desde lo vertical, desprecia oportunidades y acciones territoriales que pueden ser importantes también.
- Las tasas de ocupación en alojamientos privados, superiores a las de la ocupación de entidades estatales, reflejan las incoherencias de la demanda con algunas de las ofertas



que se les ofrecen a los clientes desde el sector estatal. Algo similar ha ocurrido con instalaciones de alimentos y bebidas privadas, que han ido desplazando a muchas de los estatales en una competencia, además, muy desleal hacia los estatales, tanto por los accesos a las importaciones directas de tipo personal, las compras en el mercado minorista y los incentivos sumamente estimulantes para la fuerza de trabajo. Esto no opaca que hay muchas instalaciones estatales exitosas, aprovechando las ventajas que ofrece esta forma de propiedad y desarrollando una eficiente gestión.

- La excesiva utilización de los enclaves turísticos o sitios alejados, que hicieron un aporte importante en los inicios, evitando mucho contacto de los turistas con la población local, a la larga ha demostrado la necesidad de invertir en ciudades y pueblos donde los visitantes hacen vida también, incluyendo los tipos de hoteles tres estrellas que pudieran estar entre los más demandados y han tenido una tardía y baja inversión.
- No se ha estructurado de modo suficiente una de las principales características actuales de la comercialización turística, a saber, que la atracción de la clientela se realiza hacia los destinos específicos mientras que las ventas se hacen por las empresas. Esto ha llevado a una disfuncionalidad que se expresa, entre otros aspectos, en los desequilibrios en los presupuestos de comunicación promocional a favor de las entidades hoteleras por encima de los destinos específicos, aun cuando se conoce que la decisión de compra primaria para un viaje es el destino y la secundaria, el alojamiento que se utilizará.

### *Etapas 2: Validación de la propuesta*

Como última etapa, se sometió a criterio de expertos la evaluación del nivel de aceptación de la propuesta, a partir de la experiencia de los expertos definidos. Para ello, se aplicó el método de consulta de expertos y los resultados obtenidos consistieron en asegurar la existencia o no concordancia entre los criterios de los expertos. Los resultados estadísticos de la consulta posibilitaron a los autores a considerar los criterios sobre la propuesta de modelo.

En coherencia a la escala de Likert, y al comparar los puntos de corte y los valores estadísticos, se concluyó que, del análisis realizado por parte de los expertos acerca de los diez modelos a evaluar, resultó que Martín *et al.* (2020) fue evaluado de *Muy adecuado* por el 80 %, mientras que Butler (1980) por el 20 %; los modelos restantes fueron evaluados de poco adecuado.





Los expertos de igual forma concuerdan en la necesidad de ajustar el modelo presentado al contexto actual, tratando de eliminar o suplir las limitantes detectadas.

## Conclusiones

El destino Cuba necesita ser gestionado bajo un modelo de desarrollo turístico enfocado en la gestión de los territorios de manera integrada, donde se vinculen los diferentes actores que configuran la actividad turística cubana. Se evidenció que no existen modelos dominantes y que ninguno es completo; su eficacia dependerá de las adaptaciones que se le hagan para su práctica teniendo en cuenta las características del destino.

El modelo que más se ajusta a las características de la actividad turística cubana actual es el aportado por Martín *et al.* (2020) al ser diseñado para destinos multipromotores y con fomento activo que se puede adaptar a todas las tipologías de destinos turísticos, y que no se basa en el uso y explotación de algún recursos natural o cultural y la creación de entidades de alojamiento.

A pesar de que el modelo propuesto fuese valorado por los expertos como muy adecuado, se reconoce que aún deben realizarse estudios que permitan adecuar los pasos intermedios entre las fases para lograr que este sea el modelo propicio para su implementación en el destino Cuba.

## Referencias

- Agarwal, S. (2002). Restructuring seaside tourism: The resort lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 29, 25-55. [http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00002-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00002-0)
- Alonso, V. H. (2009). *Un modelo integral para evaluar la competitividad de los destinos turísticos basado en la identificación e integración de factores críticos de éxito* [Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. Repositorio Institucional de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. [https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/5515/2/0628686\\_00000\\_0000.pdf](https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/5515/2/0628686_00000_0000.pdf)
- Bansal, S., Prashant, K., Kumar, S., Ravish, M. & Kumar, J. (S/A). Stanley Plog's Psychographic Model. En *Tourism and Hospitality: Concept, Component, Status and Trends*. Patshala.
- Benseny, G. (2006). El espacio turístico litoral. *Aportes y Transferencias*, 10(2), 102-122. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=27610208>



- Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer Review*, 24(1), 5-12.  
<https://www.degruyter.com/document/doi/10.21832/9781845410278-007/html>
- Callizo, J. (1989). El espacio turístico de Chadefaud, un entrevero teórico: Del historicismo al materialismo dialéctico y el sistemismo behaviourista. *Geographica*, 26, 37-44.
- Chadefaud, M. (1987). *Aux origines du tourisme dans les pays de l'Adour* (Du mythe à l'espace: Un essai de géographie historique). Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Cooper, C. (1994). The Destination Life Cycle: An Update. In Seaton, A.(ed.): *Tourism. The State of the Art*. United Kingdom.
- Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A. & Blanco, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR: Revista de cultura y turismo*, 5(2), 101-124.  
[www.uesc.br/revistas/culturaeturismo](http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo)
- Diez, V.A. (2020). La teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos: el caso de Tandil. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 18 (1), 1-26.
- Durán, E. (2013). *Actualización del estudio del ciclo de vida del destino turístico Holguín* [Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín]. Repositorio Institucional de la Universidad de Holguín. <https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/5204?show=full>
- Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Ejarque, J., (2005). *Destinos turísticos de éxito*. Ediciones Pirámide.
- Espinós, E. (2019). *El modelo del ciclo de vida de Butler en los destinos con overtourism* [Trabajo de Diploma, Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositorio Institucional de la Universitat Autònoma de Barcelona.  
<https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/96742?mode=full>
- Franco, M., & Hernández, Y. (2022). *Competitividad y desarrollo de los destinos turísticos: Necesidad importante para el destino Cuba*. Universidad de Cienfuegos.
- Garay, A. (2007). *Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos*. [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositorio Institucional de la Universitat Autònoma de Barcelona.



- García, N. (2017). Management model to promote tourism development in the communities of Manabí, Ecuador. *CULTUR*, 11(2). <http://periodicos.uesc.br/>
- García, Y., & González, Á. M. (2016). *La innovación como nuevo paradigma de la competitividad: perspectiva en la gestión del destino país Cuba*. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/05CA201602.pdf>
- Gormsen. (1981). The spatio-temporal development of international tourism: Attempt at a centro-periphery model. *La Consommation despace par le Tourisme et sa Preservation*.
- Haywood, K. (1986). Can the tourist area life-cycle be made operational? *Tourism Management*, 154-167. [http://dx.doi.org/10.1016/0261-5177\(86\)90002-6](http://dx.doi.org/10.1016/0261-5177(86)90002-6)
- Hurtado de Mendoza, S. (2003). *Criterio de selección de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy*. <http://www.ub.edu/histodidactica>
- Keller, C. P. (1987). Stages of peripheral tourism development in Canada's Northwest Territories. *Tourism Management*, 8(1), 20-32. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(87\)90036-7](https://doi.org/10.1016/0261-5177(87)90036-7)
- Litvin, S. (2006). Revisiting Plog's model of allocentricity and psychocentricity ... one more time. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(3), 245-253. <https://doi.org/10.1177/0010880406289138>
- López, V. (2011). ¿El mismo modelo para siempre? Comentarios sobre el ciclo de vida del área turística a partir de la experiencia de Bahías de Huatulco. *Seminario RENOVESTUR*, México. [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20511/1/Seminario\\_Renovestur\\_01.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20511/1/Seminario_Renovestur_01.pdf)
- Lundgren, J. (1982). The Tourism Frontier of Nouveau Québec: Functions and Regional Linkages. *Tourism Review*, 37, 17-35. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb057856/full/html>
- Martín, R. (2006). *El comercio internacional del turismo en condiciones de oligopolio. El caso de Cuba* [Tesis doctoral, Universidad de La Habana].
- Martín, R., Abreu, D., Torres, L., Delgado, A. & Franco, M. (2020). *Grupo Temporal de Trabajo: Futuro Inmediato* [Informe de Cierre de Investigación, Universidad de La Habana].
- Miossec, J. M. (1977). Un model de l'espace touristique. *Espace géographique*, 6, 41-48. <http://dx.doi.org/10.3406/spgeo.1977.1690>



- Navarro, E., Thiel, D., & Romero, Y. (2015). Periferias del placer: Cuando turismo se convierte en desarrollismo inmobiliario-turismo. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 67, 275-302. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/29490>
- Paz, R. (2011). *Análisis del ciclo de vida del destino turístico Holguín* [Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín]. Repositorio Institucional de la Universidad de Holguín. <https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/4917>
- Pearce, D. (2003). *Geografía do turismo: Fluxos e regiões no mercado de viagens*. Aleph.
- Pelegrín, L., Sabín, R., & Martínez, O. (2018). El ciclo de vida del producto turístico. Trinidad de Cuba como caso de estudio. *Rehuso*, 3(2), 1-12. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1370/1247>
- Pelegrín, N., Naranjo, M., Escobar, A. & Achán, Y. (2013). *El ciclo de vida del producto turístico ciudad de Trinidad*. Escuela de Hotelería y Turismo FORMATUR.
- Pérez, J., Gómez, O., Sangroni, N., Cruz, C. & Santos, O. (2021). Estudio de modelos que abordan la gestión de destinos turísticos. *Ingeniería Industrial*, XLII (3), 1-14. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000300109&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000300109&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Plog, S. (1972). *Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity*. Travel Research Association.
- Rodríguez, G. (2016). *Determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y de los factores influyentes en su estrategia de crecimiento* [Trabajo de Diploma, Universidad Central Marta Abreu de las Villas]. Repositorio Institucional de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/7095?show=full>
- Ritchie, J. & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination. A Sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
- Soares, J. C., Gandara, J. M. & Baidal, J. I. (2012). Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales. *Investigaciones turísticas*, 3, 19-38. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/23172>
- Toledo, G., Valdés, J., & Pollero, A. (1998). Empresas turísticas en ambiente globalizado: Marketing y competitividad. Estudio de casos de clusters turísticos. *Revista Eletrônica de Administração*, 9(3). <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/42679>



Vera, J. F., López, F., Marchena, M. & Antón, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos* (Vol. 59). Tirant lo Blanc.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=675851>

Osorio, M., Deverdum, M. E., Mendoza, M. M., & Benítez, J. (2019). La evolución de Ixtapa-Zihuatanejo, México, desde el modelo del ciclo de vida del destino turístico. *Región y sociedad*, 31, e1012. <http://dx.doi.org/10.22198/rys2019/31/1012>

Virgen, C. (2009). El ciclo de vida de un destino turístico: Puerto Vallarta, Jalisco, México. *Revista Cultura e Turismo*, 03(01). <http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo>