

Artículo original

## **Introducción de modalidades en destinos turísticos. Caso de estudio: Turismo de compras**



### **Introduction of modalities in tourist destinations. Case study: Shopping tourism**

### **Introdução de modalidades em destinos turísticos. Estudo de caso: Turismo de compras**

**Danay Milagros Bulnes Mann**<sup>1</sup>  0000-0002-7415-7022  [danay\\_bulnes@ftur.uh.cu](mailto:danay_bulnes@ftur.uh.cu)

<sup>1</sup> Universidad de La Habana. Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.

**Recibido:** 27/03/2023

**Aprobado:** 6/06/2023

## **RESUMEN**

Un elemento competitivo y diferenciador para el desarrollo de los destinos turísticos es la diversificación de su oferta turística. Tener en cuenta el comportamiento y las preferencias de la demanda, permite diseñar y gestionar ofertas más acordes a sus exigencias. En este sentido, la diversificación de la oferta, a partir de la introducción de modalidades turísticas, cobra gran relevancia desde el punto de vista teórico y práctico. De aquí, que la presente investigación tuvo como objetivo proponer las bases para la introducción de modalidades turísticas, con el fin de diversificar la oferta de los destinos. Se realizó un estudio dividido en tres fases, en las cuales se emplearon diferentes métodos como el histórico-lógico, comparativo y estadísticos-matemáticos, métodos teóricos como el análisis documental y empíricos, tales como entrevistas, encuestas, observación y herramientas como el benchmarking. La primera fase incluyó el análisis de los fundamentos teóricos sobre las interrelaciones existentes entre las modalidades turísticas y los destinos turísticos. A partir de estos elementos, se determinaron las bases para la introducción de modalidades en destinos turísticos, proponiéndose nuevas herramientas como la Matriz de atractividad-competitividad-modalidades turísticas. Se aplicaron las bases propuestas a la modalidad

de turismo de compras para el mercado alemán en el destino turístico La Habana. En este caso, se identificaron los principales segmentos de demanda, se aplicó dicha matriz, se trazaron estrategias para la introducción de la modalidad y se propusieron productos turísticos para su desarrollo.

**Palabras clave:** modalidades turísticas; destinos turísticos; matriz de atractividad-competitividad-modalidad; turismo de compras.

---

## ABSTRACT

A competitive and differentiating element for the development of tourist destinations is the diversification of their tourist offer. Taking into account the behavior and preferences of demand makes it possible to design and manage offers that are more in line with their demands. In this sense, the diversification of the offer, from the introduction of tourist modalities, is of great relevance from a theoretical and practical point of view. Hence, the objective of this research was to propose the bases for the introduction of tourism modalities in order to diversify the supply of destinations. The study was divided into three phases, in which different methods were used, such as historical-logical, comparative and statistical-mathematical methods, theoretical methods such as documentary analysis and empirical methods such as interviews, surveys, observation and tools such as benchmarking. The first phase included the analysis of the theoretical foundations on the existing interrelationships between tourism modalities and tourism destinations. Based on these elements, the bases for the introduction of modalities in tourist destinations were determined, proposing new tools such as the Tourism Attractiveness-Competitiveness-Modalities Matrix. The proposed bases were applied to the shopping tourism modality for the German market in the Havana tourist destination. In this case, the main demand segments were identified, the matrix was applied, strategies were drawn up for the introduction of the modality and tourism products were proposed for its development.

**Keywords:** tourist modalities; tourist destinations; attractiveness-competitiveness-modality matrix; shopping tourism.

---

## RESUMO

Um elemento competitivo e diferenciador para o desenvolvimento de destinos turísticos é a diversificação de sua oferta turística. Levar em conta o comportamento e as preferências da demanda permite a criação e o gerenciamento de ofertas mais alinhadas com suas exigências. Nesse sentido, a diversificação da oferta, baseada na introdução de modalidades turísticas, é de grande relevância do ponto de vista teórico e prático. Portanto, o objetivo desta pesquisa foi propor as bases para a introdução de modalidades turísticas a fim de diversificar a oferta de destinos. O estudo foi dividido em três fases, nas quais foram utilizados diferentes métodos, como histórico-lógico, comparativo e estatístico-matemático, métodos teóricos como análise documental e métodos empíricos como entrevistas, pesquisas, observação e ferramentas como benchmarking. A primeira fase incluiu a análise dos fundamentos teóricos sobre as inter-relações entre as modalidades de turismo e os destinos turísticos. A partir desses elementos, foram determinadas as bases para a introdução de modalidades em destinos turísticos, propondo novas ferramentas, como a Matriz de Atratividade-Competitividade-Modalidades Turísticas. As bases propostas foram aplicadas à modalidade de turismo de compras para o mercado alemão no destino turístico Havana. Nesse caso, foram identificados os principais segmentos de demanda, a matriz foi aplicada, foram elaboradas estratégias para a introdução da modalidade e foram propostos produtos turísticos para seu desenvolvimento.

**Palavras-chave:** modalidades turísticas; destinos turísticos; matriz de atratividade-competitividade-modalidade; turismo de compras.

---

## INTRODUCCIÓN

El turismo, en las últimas décadas, ha ido adquiriendo una gran importancia y todo apunta a que en un futuro seguirá su ritmo ascendente, a pesar de la situación ocurrida con la pandemia de Covid-19. De ser considerado como un fenómeno coyuntural, cuya importancia social y, sobre todo económica, era minimizada por importantes organismos internacionales, en época reciente, ha pasado a ser considerado como un fenómeno estructural, cuyo protagonismo en la economía internacional y en la de muchos países, regiones y localidades, es cada vez mayor (Bulnes Mann, 2021). Es entonces, que el sector turístico resulta clave para el progreso socioeconómico a través de

la creación de empleo, la generación de ingresos y la ejecución de infraestructuras, entre otros aspectos.

La expansión del sector queda reflejada en el 2019 donde se registraron 1,5 billones de llegadas internacionales en el mundo, lo que equivale a un crecimiento del 6 % en comparación con igual período del año anterior (OMT, 2020). Por otro lado, los años 2020 y 2021 han supuesto todo un reto para los gestores del sector, dado los impactos que ha generado la Covid-19 en todas las esferas. La inmovilización de la actividad turística desde los inicios de la pandemia ha transformado la expansión del turismo en una situación de colapso (Vega Falcón et al., 2020). Afortunadamente, en el 2022, se vio una recuperación paulatina del sector, cuando se reportaron 900 millones de turistas internacionales, lo que representa un 63 % de recuperación de los niveles prepandémicos (OMT, 2023).

Uno de los mayores desafíos de la investigación en el turismo ha sido la definición del término en sí, debido a los diferentes enfoques que los autores le han dado al mismo. Estos mencionados enfoques vienen dados principalmente por la naturaleza multidisciplinaria del turismo y la presencia de elementos económicos, psico-sociológicos, histórico-culturales y geográfico-espaciales, que Martín Fernández (2009) ha identificado como los grandes componentes del turismo. De estos componentes, durante la presente investigación, se aborda lo geográfico espacial, por la importancia de los destinos, su oferta y su competitividad; lo relacionado con lo psico-sociológico, visto desde de atraktividad de la demanda y la relación más estrecha de ambos componentes, reflejada en las modalidades.

Partiendo de las definiciones aportadas por Valls (2004), las cuales van más allá del aspecto geográfico y de la demanda y la oferta, ya que incluyen aspectos relacionados con la integración y el carácter holístico de los destinos, estos pueden entenderse como un espacio geográfico determinado, con infraestructuras y servicios asociados al turismo y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos de planificación, que adquieren centralidad, atrayendo a turistas mediante productos estructurados y adaptados a la satisfacción buscada, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles.

El significativo crecimiento en el número de destinos turísticos a nivel mundial ha provocado un importante incremento de la competencia entre los mismos. De acuerdo con Dwyer y Kim (2003), para tener éxito en el mercado es necesario que un destino turístico asegure que los atractivos

generales y todas las experiencias que ofrece a los visitantes sean superiores a las que ofrecen los otros destinos, lo que en cierta forma se encuentra directamente relacionado con la competitividad del destino.

Por su parte, Ritchie y Crouch (2000), citado por Jiménez Baños y Aquino Jiménez (2012), afirman que la competitividad de un destino turístico está vinculada a la capacidad con la que un destino puede satisfacer las necesidades de los visitantes en diversos aspectos de la experiencia turística. De tal manera, se puede concluir que la competitividad de un destino turístico debe satisfacer la calidad de vida de la población, de los actores que intervienen en la actividad turística, así como la rentabilidad económica de la actividad, aunque excluye la dimensión medioambiental, la cual es clave para el desarrollo sostenible de la actividad turística.

Al analizar este concepto se concluye que, es fundamental tener la capacidad para configurar a través de una gestión eficiente de los recursos disponibles y del desarrollo de ciertas estrategias, una oferta de productos turísticos que sea atractiva para una cuota significativa de la demanda, en rivalidad con otros competidores en un mercado abierto. Por ello es esencial proyectar un pensamiento verdaderamente estratégico en función de la demanda, el desarrollo y gestión del destino y su oferta.

Partiendo de lo anterior, se impone analizar la atractividad de los mercados, a partir del estudio de la demanda, sus segmentos y nichos. Según Hu y Ritchie (1993), se puede definir a la atractividad de un determinado segmento de demanda o mercado estratégico como la promesa de rentabilidad de los segmentos de interés, conocidos mediante la evaluación de sus fuerzas competitivas, a efecto de planificar las acciones estratégicas indispensables para las decisiones de ingreso o mantenimiento en cada uno de ellos.

Lo anterior implica que es imprescindible conocer a profundidad un conjunto de variables como mercados de origen, características socioeconómicas y demográficas, volumen, estacionalidad, tendencia de crecimiento, motivaciones y comportamiento turístico, nivel de exigencia de satisfacción, así como el grado de adecuación de la imagen del destino para la demanda turística.

A raíz de lo anterior, se deduce que las características y motivaciones de los segmentos de demanda (porción del mercado) y los nichos (porción más pequeña de los segmentos), condicionan el surgimiento y desarrollo de las modalidades turísticas. Todo esto implica que la batalla por un determinado segmento o nicho de demanda se caracterice por una vigorosa competencia por segmentos específicos, en los que se desea competir o en los que se están y se desea mejorar la

posición competitiva, utilizando ciertas estrategias competitivas y diferenciadoras de la oferta, como puede ser la introducción de modalidades turísticas.

La modalidad turística se puede definir como una forma específica de turismo en relación con otra. Es decir, una modalidad turística está referida al aspecto singular o modo que motiva la práctica del turismo. Esto se traduce en que los términos de modalidades turísticas corresponden a las motivaciones del potencial turista, que planifica de su tiempo vacacional y de ocio, buscando prácticas que lo involucren tanto cognitiva como emocionalmente (Sánchez Manzanares, 2020).

Llanes Rosales y Bulnes Mann (2017) definen las modalidades turísticas como el compendio de motivaciones, actividades, atractivos, destinos y segmentos de la demanda, con una correlación directa y análoga que facilita su comercialización.

Por razones prácticas, los especialistas como Martín Fernández (2009) y Sánchez Manzanares (2020) han establecido una clasificación del turismo en modalidades para facilitar su comprensión, lo que permite saber las motivaciones de viaje de cada turista y brindarles un servicio más personalizado de acuerdo con sus necesidades.

Sin embargo, la introducción y desarrollo de una modalidad en un destino constituyen una labor compleja, debido a la variedad de elementos y factores objetivos y subjetivos, de demanda y oferta y de competitividad y atractividad, que hay que analizar e integrar. Dichos clústeres comprenden una amalgama compleja de componentes, como la planta física (incluyendo características naturales y clima), servicios, hospitalidad, actividades para los turistas, participación turística en la prestación de servicios y también experiencias. Entre estos elementos, algunos son más tangibles y otros son más intangibles. Es importante darle la misma relevancia tanto a los aspectos más tangibles como a los más intangibles de los productos turísticos y las modalidades en los destinos, así como las interconexiones entre ellos.

De este modo, la introducción y desarrollo de modalidades significan para los destinos opciones estratégicas para sus ofertas, es decir, si hay concentración o diversificación de productos y atendiendo al tamaño de mercado deseado y la escala física de desarrollo, determinará su clasificación como un destino que desarrolla fundamentalmente un turismo de masas o de nichos.

Los destinos a menudo se enfrentan a decisiones especialmente difíciles en torno a la diversidad de los productos turísticos. Por ejemplo, tanto una estrategia de diversidad de productos y modalidades

turísticas y, alternativamente, una estrategia de concentración en solo uno o unos pocos productos o modalidades, tienen ventajas potenciales para la competitividad y la sostenibilidad del destino (Benur & Bramwell, 2015).

De lo anterior se desprende que la diversificación de modalidades también puede fomentar productos "alternativos" potencialmente más sostenibles social y ambientalmente para los destinos, por ejemplo, porque fomentan la apreciación del carácter especial del destino, involucran empresas de propiedad local o porque los productos son de pequeña escala en términos de número de turistas y requisitos de infraestructura.

Es por ello que se hace necesario el uso de herramientas que soporten una correcta planificación estratégica y brinden a los analistas información útil para la toma de decisiones.

En la bibliografía consultada, no se encontraron bases metodológicas ni herramientas que tracen la ruta para la introducción de modalidades turísticas, ni que vinculen la competitividad del destino, la atraktividad del mismo, según un segmento de demanda para una modalidad turística determinada.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, el objetivo del presente trabajo investigativo es proponer las bases para la introducción de modalidades turísticas que contribuyan a la diversificación de la oferta de los destinos.

Con la realización de esta investigación, se pretende aportar las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas, las cuales incluyen nuevas herramientas como la Matriz de atraktividad-Competitividad-Modalidad turística, contribuir a la diversificación de la oferta de los destinos, atendiendo de esta manera al comportamiento de la demanda.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para la puesta en marcha de la investigación, fue necesario establecer un enfoque metodológico que permitiera, de manera ordenada y lógica, cumplir el objetivo trazado al inicio.

La presente investigación es aplicada ya que depende de los descubrimientos y aportes teóricos de las investigaciones puras, buscando afrontar la teoría con la realidad y la práctica. Además, posee un enfoque cuantitativo y cualitativo ya que persigue hacer una evaluación de los destinos comparados desde un punto de vista de la cantidad de determinados factores, pero también de la

calidad de otros factores, apoyándose para ello en indicadores cuantitativos y cualitativos, dando lugar a una mejor comprensión del desempeño de los destinos de referencia, así como la aplicación de la Matriz de atractividad-Competitividad-Modalidades turísticas.

En cuanto a las fuentes de información, las mismas pueden clasificarse en primarias y secundarias según su forma de obtención. Para el desarrollo del presente trabajo, se emplearon fuentes primarias como entrevistas a especialistas, encuestas a expertos y turistas y observación no participativa. En cuanto a las fuentes secundarias, se emplearon artículos científicos publicados en diferentes revistas, tesis, libros, revistas e informes de interés para la investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La metodología seleccionada para la presente investigación se sustentó en el diseño de una trayectoria compuesta por tres fases:

- Fase I: Establecimiento de los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación
- Fase II: Determinación de las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas
- Fase III: Validación de las bases a través de un caso de estudio

### Fase I. Establecimiento de los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación

El objetivo de esta fase fue en un primer momento determinar los criterios, enfoques fundamentales y las bases conceptuales que sustentan teóricamente la investigación. En esta fase, se reflexiona sobre los aspectos teóricos más generales de las variables a estudiar, es decir, la competitividad de los destinos turísticos, la atractividad de los mercados y las modalidades turísticas, sus evoluciones, definiciones y sus interconexiones. Luego se identificaron las principales herramientas que soportarían o contribuirían a la introducción de modalidades turísticas. Para dar cumplimiento al mismo, se utilizaron diferentes métodos científicos de carácter teórico, destacándose el método histórico-lógico, el cual permitió realizar el estudio de la información relacionada con los planteamientos de diferentes autores en el tiempo, acerca del tema de investigación y el análisis de la evolución histórica de los fenómenos que sustentan la temática tratada. Se emplearon, además, los métodos de Análisis y Síntesis e Inductivo Deductivo, los que permitieron arribar a conclusiones mediante generalizaciones derivadas del análisis y la deducción de los resultados particulares obtenidos y de la interpretación integral de la información revisada.



## Fase II. Determinación de las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas

Esta fase tuvo como objetivo establecer las bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas. Se determinaron los pasos para la introducción de las modalidades, así como las herramientas para la consecución de los mismos. En este sentido, se establecieron tres bases y once componentes para la introducción de modalidades (Tabla 1).

**Tabla 1.** Bases metodológicas para la introducción de modalidades turísticas

Bases metodológicas	Componentes	Métodos, técnicas y herramientas
I. Estudio de la situación turística	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de la oferta del destino</li> <li>2. Estudio de la demanda (Coherencia)</li> <li>3. Definición de la modalidad y comportamiento a nivel internacional (Factores Claves de Éxito)</li> <li>4. Definición de las mejores prácticas (benchmarking)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental y bibliográfico</li> <li>• Análisis comparativo</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Observación</li> </ul>
II. Aplicación de la Matriz de Atractividad-Competitividad-Modalidades turísticas	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Definir atributos por variables</li> <li>6. Triangulación de las variables</li> <li>7. Representación gráfica</li> <li>8. Propuesta de estrategias</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a clientes</li> <li>• Entrevista a especialistas de agencias de viaje y turoperadores</li> <li>• Alpha de Cronbach</li> <li>• DELPHI</li> <li>• Herramientas estadísticas, SPSS, Geogebra Graficador 3D</li> </ul>

III. Diseño de productos turísticos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño preliminar del o los productos turísticos</li> <li>2. Comercialización</li> <li>3. Estudios de viabilidad</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> <li>• Tormenta de ideas</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Método Delphi</li> <li>• Herramientas matemáticas</li> </ul>
-------------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

A partir de la matriz GE-McKinsey y teniendo en cuenta sus limitaciones, se diseñó la matriz de atractividad-competitividad-modalidad turística. Se mantuvieron los dos ejes principales de la matriz (atractividad y competitividad) y se le agregó un tercer eje: modalidad turística. Se consideró utilizar las cinco fuerzas de Porter como los atributos para medir la variable atractividad del mercado y el diamante competitivo de Porter como los atributos para medir la variable competitividad del destino turístico. En el caso de la variable modalidad turística, se determinaron los siguientes atributos:

- Recursos y atractivos turísticos específicos para la modalidad
- Requerimientos de inversión
- Existencia de sistemas de capacitación y formación del personal en su totalidad para la modalidad
- Homogeneidad intraclúster y la heterogeneidad interclúster
- Marco regulatorio y presiones externas

Luego de definidos los atributos a medir por las variables atractividad del mercado, competitividad del destino y modalidad turística, con sus respectivos valores, grado de impacto o nivel de influencia que estas tengan sobre la propuesta evaluada, se prosigue entonces a elaborar las tablas con las que se describen dichas variables. Luego, se procede a la representación gráfica de los valores obtenidos para facilitar el análisis de los resultados. Téngase en cuenta que las variables en cuestión presentaron valores positivos, de ahí que la representación de los datos tendrá lugar en el octante limitado por los semiejes positivos.

A partir del sistema de coordenadas (X, Y, Z), y el principio matemático de la multiplicidad, se pueden predecir 27 posibles comportamientos para las tres variables, en función de las escalas de valores

que se emplearán en esta metodología, tal que de 0-2 el comportamiento de la variable es considerado bajo o débil, de 2-4 medio, y mayor a 4 alto o fuerte. Luego se establecen acciones en dependencia de estos comportamientos. Las acciones a tener en cuenta en dependencia del posicionamiento en cada uno de los cuadrantes son las siguientes:

- Requiere esfuerzo en inversión y crecimiento: Estas decisiones se corresponden a las propuestas ubicadas en el primer cuadrante. Las propuestas situadas en esta zona ostentan la posición de liderazgo. Deben tener por tanto prioridad en cuanto a la asignación de recursos con el fin de maximizar las inmejorables perspectivas que poseen y sostener sus puntos fuertes.
- Inversión y crecimiento selectivo: Estas decisiones se corresponden a las propuestas ubicadas en el segundo y cuarto cuadrante. Dado el carácter intermedio de estas propuestas, se debe trabajar en función de identificar y solventar los puntos débiles.
- Selección oportunista: Estas decisiones se corresponden a las propuestas ubicadas en el tercer cuadrante. Las propuestas analizadas aquí podrían llegar a ser las más prometedoras. La empresa debe seleccionar cuál variable presenta un potencial de crecimiento mayor para enfocarse en ella y mejorar esta posición.
- Selectividad: Estas decisiones se corresponden a las propuestas ubicadas en el quinto cuadrante. Es necesario ser muy prudentes con ellas pues todas las variables en este cuadrante presentan valores medios, se aconseja invertir selectivamente y especializarse en el mercado que esté al menos, estabilizado en el destino con la modalidad analizada.
- Selección protectora: Estas decisiones se corresponden a las propuestas ubicadas en el séptimo cuadrante. Las propuestas aquí analizadas o bien presentan un mercado inestable o en presencia de una modalidad poco desarrollada, de ahí que el enfoque debe hacerse en función de mejorar estas dos variables.
- Cosechar a través de tácticas invisibles: Estas decisiones se corresponden a las propuestas ubicadas en el sexto cuadrante para las cuales se mantiene la propuesta en los niveles mínimos de coste con la esperanza de obtener la mayor rentabilidad a corto plazo.
- Cosechar a través de tácticas visibles: Estas decisiones se corresponden a las propuestas ubicadas en el octavo cuadrante. Se poseen ciertas ventajas. Hay que proteger la posición de aquellas propuestas ubicadas en segmentos rentables.
- Desinversión rápida: Estas decisiones se corresponden a las propuestas ubicadas en el noveno cuadrante. En esta situación, la propuesta no se puede desarrollar pues el comportamiento de las tres variables es bajo, lo que implica un replanteamiento de la misma.

Los métodos matemático-estadísticos permitieron analizar e interpretar los datos obtenidos de la aplicación de las herramientas. Se utilizaron los programas informáticos Estadística 8.0, Microsoft Excel del paquete de Office y Consulta a Expertos, lo que facilitó el trabajo y redujo el margen de error al mínimo posible.

### **Fase III. Validación de las bases. Caso de estudio: turismo de compras para el mercado alemán en La Habana**

Se aplicaron las bases y herramientas diseñadas al mercado alemán, en función de la modalidad de turismo de compras para el destino La Habana, cuyos resultados se muestran a continuación:

#### **Base 1. Estudio de la situación turística**

##### ***Diagnóstico de la oferta. El comercio minorista en Cuba***

El comercio de productos en Cuba está rectorado por el Ministerio de Comercio Interior, Organismo de la Administración Central del Estado encargado de la aplicación de la Política del Estado y el Gobierno en cuanto al Comercio Interno de las actividades comerciales que operan en moneda nacional y en moneda libremente convertible, en los sectores estatal, cooperativo, mixto y privado.

Sin embargo, este Organismo de la Administración Central del Estado no es el único que participa en la actividad comercial del país, coexistiendo junto a otros organismos y entidades independientes, lo que complica la regulación y el control de la actividad. De esa forma, existen organismos como el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Turismo, el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y el Ministerio del Interior, a los cuales se subordinan entidades comercializadoras de productos al detalle y de forma mayorista.

En cuanto a la estructura del comercio de bienes en Cuba, según Bulnes Mann (2021), en primer lugar, se encuentra el comercio estatal cuyos recursos materiales y financieros pertenecen al Estado. Este tipo de comercio desempeña el papel rector y dominante en el sistema cubano. Este a su vez está compuesto por cinco grandes grupos de instituciones: las empresas de comercio minorista normado; las empresas de comercio minorista que se encargan de la comercialización de productos liberados en moneda nacional, tanto industriales, como agropecuarios, a precios superiores a los normados; las actividades de comercio minorista de organismos estatales y entidades, resultado de

autoconsumo, estímulos, mercados para sectores específicos y otros; las empresas de comercio minorista que venden sus mercancías en divisa y el sistema de comercio mayorista y de importación.

En segundo lugar, se encuentra el comercio no estatal que contiene el comercio llamado Mercado Agropecuario, que comprende aquellos productos agropecuarios que comercializan las cooperativas y los campesinos privados como resultado del excedente de producción que poseen después de cumplir sus obligaciones con el Estado; el comercio privado, en el cual un sector de la población (cuentapropistas y MIPYMES), participa en la comercialización de productos elaborados o no por ellos mismos y el comercio sumergido, ilegal, pero que existe (Bulnes Mann, 2021).

### **Estudio de la demanda. Mercado alemán**

Según la información aportada por Banco de España (García Esteban et al., 2023), el comportamiento del mercado alemán ha sido el siguiente:

- Generalmente viajan con paquetes organizados de entre 7 y 10 días.
- Presentan un gasto medio elevado.
- Se alojan preferiblemente en hoteles (preferiblemente de 4 y 5 estrellas).
- Viajan sobre todo en avión.
- En sus viajes al extranjero, eligen el turismo de sol y playa, el urbano, de aventura y el cultural. Realizan sus viajes principales en julio-septiembre y los secundarios en Navidad, Semana Santa, Pentecostés y otoño.
- En cuanto a la restauración, prefieren que el menú esté en alemán y, mejor aún, tener un servidor que hable el idioma. Y para agradecerles, los platos propuestos deben ser sanos y de alta calidad, porque son sensibles a la naturalidad, a la conservación del gusto y a la cocción más que al exotismo.
- A los alemanes les encanta visitar monumentos y castillos. También les gusta probar y comprar productos regionales y finalmente andar en bicicleta, en carreteras pequeñas o en el campo.

### **Definición de la modalidad. Turismo de compras (Factores Claves de Éxito)**

El turismo de compras es una modalidad en desarrollo y supone un gran incentivo para el destino. Nace a partir de la costumbre de comprar cuando el turista está en pleno viaje. Para quienes practican esta modalidad, no supone lo mismo comprar un producto en su ciudad de residencia habitual que

en el lugar de procedencia original de dicho producto, sumado esto al significativo aporte de las grandes marcas para muchos viajeros. Es un tipo de turismo que puede complementarse con otros, como la modalidad cultural y es también un gancho para coleccionistas.

Bulnes Mann (2021), citando a Timothy (2005), sugiere que el turismo de compras no se trata solo del consumo de productos o bienes, sino que involucra, además, lugares, espacios y tiempos, permitiéndole a los visitantes llevar a casa la evidencia física, los recordatorios tangibles de una experiencia que difiere a su rutina diaria. Desde la perspectiva del turista, los bienes adquiridos son una prueba de las experiencias vividas. Las compras son a menudo un consumo simbólico en el que los productos adquieren un significado especial.

En el año 2015, un informe presentado por Ernst & Young S.L. (2015) explica que esta modalidad turística está principalmente vinculada a destinos urbanos, aunque no de manera exclusiva, la cual permite al turista acceder a productos bajo condiciones que no encuentra en su lugar de residencia habitual, ya sea por disponibilidad o exclusividad de la oferta o por un mejor precio. A esto agrega que cada vez existen más turistas que viajan para comprar, y que el turismo de compras se ha convertido en pocos años en el producto turístico de mayor crecimiento del sector y el que más expectación está suscitando a escala internacional debido a su gran potencial.

El Turismo de Compras no debe solo contemplarse como el producto a adquirir por el turista, es fundamental que los destinos resulten atractivos y de fácil acceso para este segmento de la demanda turística y que, además, existen una serie de factores que posibilitan la elección de un destino de compras: la exclusividad de la oferta comercial, el precio de la oferta comercial, la conectividad del área internacional, la seguridad del destino, tasa de devolución de impuestos, la calidad y limpieza del entorno, la oferta de alojamiento, la oferta de restauración y la oferta cultural y de ocio.

### ***Definición de las mejores prácticas benchmarking de América Latina***

#### **Fase de planificación**

##### *Caracterización del panorama comercial de La Habana*

En cuanto a los tipos de establecimientos minoristas presentes en el destino La Habana, se pueden encontrar fundamentalmente los centros comerciales, los supermercados, las tiendas de autoservicio, las tiendas especializadas y las boutiques. Sin embargo, no existen en el destino los

hipermercados, los grandes almacenes, las tiendas de descuento, los outlets, ni las tiendas de conveniencia (Cifre Plumas, 2017, citado por Bulnes Mann, 2021). Según Torres Pérez (2018), los principales minoristas del destino son Caracol S.A., TRD Caribe, Tiendas Habaguanex, Tiendas Panamericanas y Coral Negro del grupo CIMEX, las Tiendas del Grupo Palco, Tiendas Artex, así como las organizaciones Asociación Cubana de Artesanos Artistas y el Fondo Cubano de Bienes Culturales, que representan el quehacer artístico de un gran número de creadores cubanos.

A continuación, se exponen algunos elementos que han permitido relacionar las categorías de comercio y turismo o han sido atractivos en este sentido: Creación de una cadena de tiendas, Caracol S.A., encargada de la comercialización de mercancías fundamentalmente para el turismo. Presencia de productos genuinos de alto valor comercial como el tabaco, el ron, el café, la guayabera, la artesanía, las artes plásticas y las antigüedades. Apertura del sector cuentapropista y el desarrollo de espacios comerciales de alto valor turístico, como las llamadas ferias. Desarrollo de eventos que promueven y/o venden productos cubanos. Creación de la marca Casa del Habano para la comercialización de este producto significativo y de tiendas de marcas internacionales en los principales hoteles del destino. La no existencia del Impuesto sobre el Valor Añadido a los productos que se comercializan en la Isla. El desfile de la casa de modas internacionales, el desarrollo de nuevas marcas de diseño textil de gran aceptación. La llegada de cruceristas al destino que representan un mercado potencial para las compras.

#### *Selección y caracterización de los destinos de referencia*

Los cinco destinos seleccionados para la realización del benchmarking fueron las ciudades de Sao Paulo, Santiago de Chile, Ciudad Panamá, Buenos Aires y Ciudad de México. Utilizando un muestreo no aleatorio por conveniencia para la selección de la muestra, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Paisaje fundamentalmente urbano, con amplio desarrollo del turismo de ciudad
- Posicionamiento como destinos de compras en todos los sitios consultados
- Disposición de información en sitios oficiales de Internet sobre los destinos escogidos
- Eliminación de los destinos donde el turismo de compras se realiza fundamentalmente en las fronteras con otros países, debido a que La Habana no tiene fronteras internacionales

### *Indicadores de benchmarking*

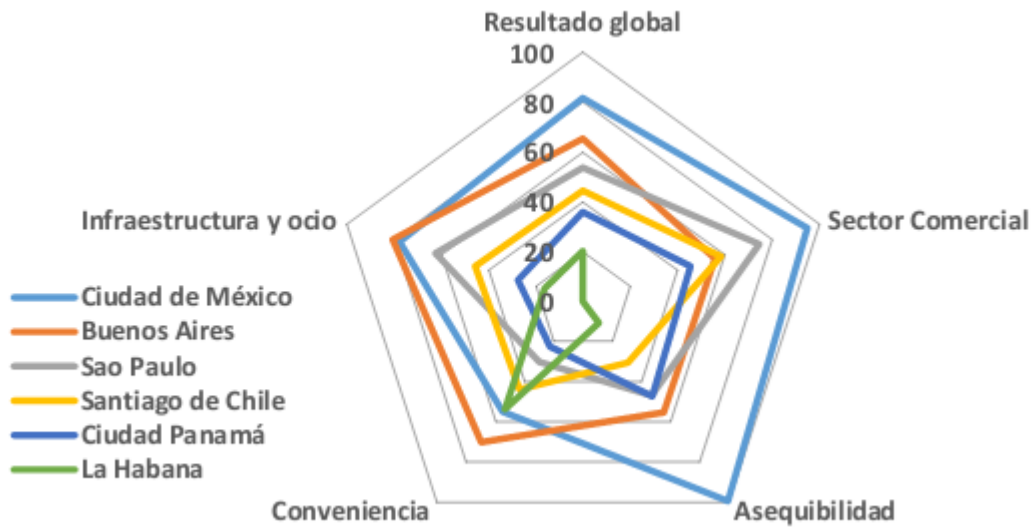
Partiendo de los indicadores llamados The Globe Shopper Index de Global Blue (2012) y de los factores claves de éxito identificados por Cifre Plumas (2017), ambos citados por Bulnes Mann (2021), se llevó a cabo una propuesta de indicadores cuantitativos, cualitativos y mixtos para valorar el potencial de un destino en relación con el turismo de compras. De esa forma, se obtuvieron 17 indicadores que quedaron agrupados en cuatro categorías generales: sector comercial, asequibilidad, conveniencia e infraestructura y ocio.

### **Fase de análisis**

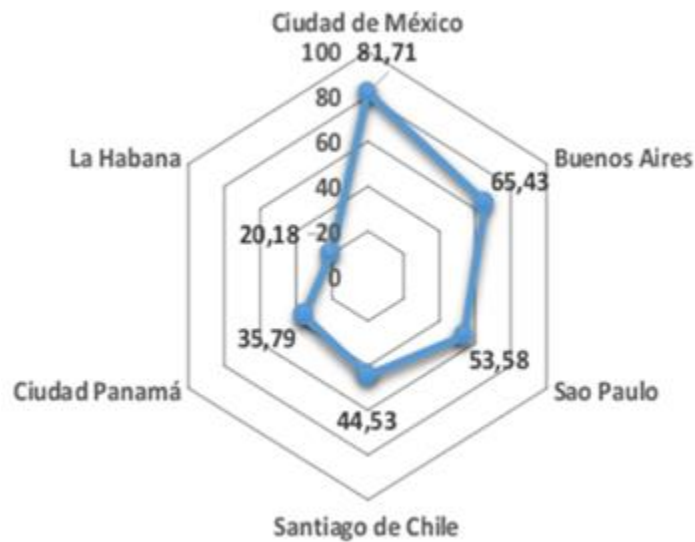
Como se puede apreciar en las figuras 1 y 2, el destino Ciudad de México lidera de forma global los indicadores analizados para evaluar el atractivo del turismo de compras, alcanzando un promedio de 81,71. La ciudad posee grandes atractivos para llevar a cabo esta modalidad y convertirse en un destino de referencia global. La ciudad de Buenos Aires (65,43) se ubica segunda en esta comparación, lo que explica la fama internacional que posee, sin embargo, vale aclarar que el resultado global no explica algunos elementos cruciales que han disminuido el atractivo de la ciudad y que se pueden apreciar mejor en la categoría sector comercial y los indicadores precio de los bienes y porcentaje de IVA. Sao Paulo (53,58) ocupa el tercer lugar en este estudio, alcanzando un resultado por encima de la media, además se puede observar en la figura 1 que es la segunda ciudad en la categoría sector comercial, lo cual explica el auge de la modalidad y el posicionamiento de la misma a escala global. En el caso de Santiago de Chile (44,53) y Ciudad Panamá (35,79), se muestran cómo son destinos emergentes, que están creando políticas para el desarrollo de la modalidad y la atracción de flujos de turistas de compras.

En el caso de La Habana (20,18), en la figura 2 se puede apreciar el papel destacado en la categoría conveniencia. Sin embargo, existen brechas importantes en las categorías sector comercial, infraestructura y ocio y asequibilidad, cuya disminución es prioritaria para el desarrollo de la modalidad en el destino.





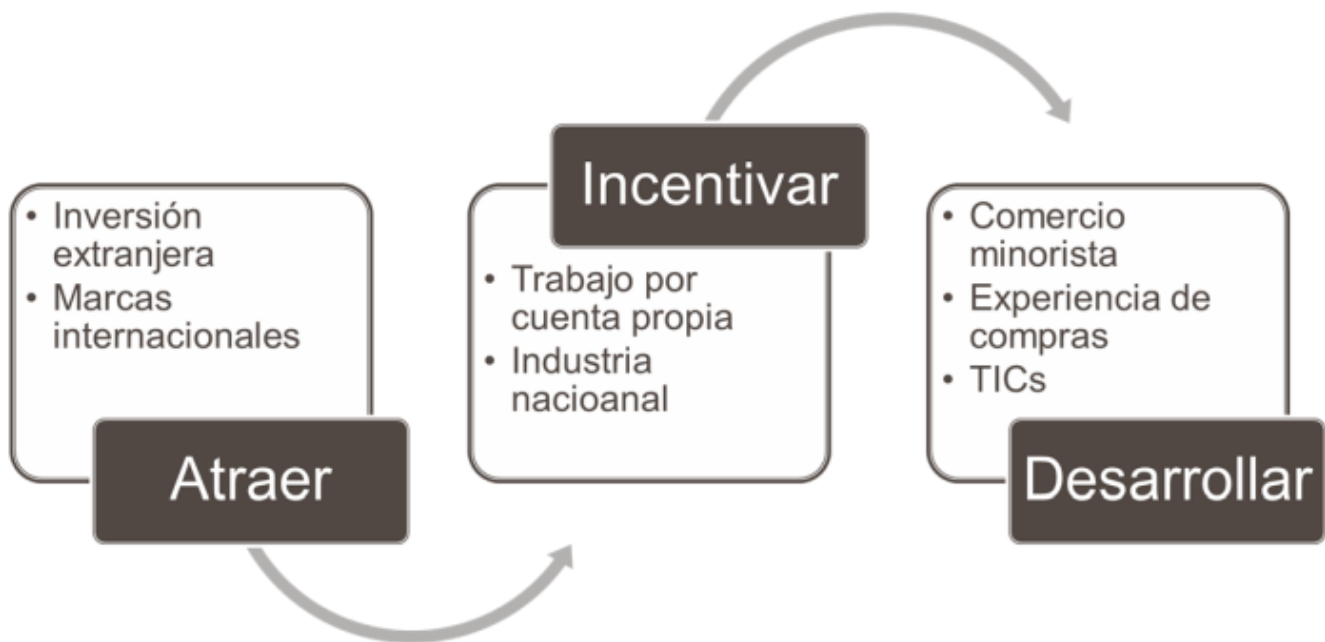
**Figura 1.** Resultado global por categorías  
Fuente: Elaboración propia



**Figura 2.** Resultado global del benchmarking  
Fuente: Elaboración propia

### Fase de acción

La herramienta concluye con la identificación de las principales oportunidades y retos que tiene el destino para el desarrollo de la modalidad. Oportunidades relacionadas con el reconocimiento internacional de productos auténticos y exclusivos, así como una oferta complementaria variada, seguridad y accesibilidad del destino, pero para aprovechar estas oportunidades y minimizar las brechas existentes para la introducción de la modalidad, es necesario desarrollar una serie de acciones enfocadas fundamentalmente a la gestión del comercio minorista (Figura 3).



**Figura 3.** Acciones para la introducción de la modalidad de turismo de compras a partir del benchmarking

Fuente: Elaboración propia

## **Base 2. Aplicación de la Matriz de Atractividad-Competitividad-Modalidades turísticas para el mercado alemán**

### ***Definir atributos por variables***

#### **Atractividad del mercado**

- *Clúster 1: "Viajeros Curiosos" (128 turistas, 57 mujeres entre 31 y 45 años de edad).* Prefieren visitar sitios de interés histórico y cultural. Disfrutaban ir de compras. Tenían pensado comprar durante su visita a La Habana, fundamentalmente productos autóctonos del destino. Habían realizado compras mayormente en las ferias de artesanía.
- *Clúster 2: "Abuelos Divertidos" (63 turistas, 39,68 % de hombres).* Viajaron a la ciudad para conocer su cultura. No permanecen en La Habana más de 7 días. Las excursiones guiadas son sus favoritas. Disfrutaban ir de compras. Tenían pensado realizar compras, interesándose por la artesanía. Durante los recorridos han comprado principalmente en las ferias de artesanía.
- *Clúster 3: "Roneros Tabaqueros" (137 alemanes, en su mayoría mujeres entre 46 a 60 años).* Visitan el destino por primera vez, interesados en conocer la cultura cubana fundamentalmente. Durante su estancia realizan visitas a lugares de interés histórico y cultural. Disfrutaban ir de compras cuando viajan. Antes de llegar a La Habana, tenían pensado realizar compras, específicamente de artesanía y de productos autóctonos. En su visita, han realizado compras mayormente en las ferias de artesanía.
- *Clúster 4: "Turistas de Hotel" (36 turistas, la mayoría mujeres entre 31 y 60 años).* Se encuentran de visita por primera vez en La Habana para conocer la cultura cubana. Visitan con frecuencia los lugares de interés histórico y cultural. Dentro de sus principales motivos de viajes, no se encuentran las compras. Solo algunos tenían pensado comprar algo en La Habana. Sin embargo, durante los recorridos, han realizado algunas compras en las ferias de artesanías y en los establecimientos de comercio privado.

Una vez analizadas cada una de las variables, se elaboraron las tablas para realizar las evaluaciones de cada uno de los atributos. A cada atributo por variables, se le otorgó un peso, atendiendo al nivel de influencia que estas tengan sobre la propuesta evaluada, el cual fue multiplicado por la valoración de los turistas de cada atributo, determinando el valor del mismo. Esta acción se repitió con cada una de las variables por clústeres. El resultado de esta sumatoria da la puntuación por variable. En la tabla 2, se resaltan los mayores valores alcanzados por las variables en los clústeres analizados.

**Tabla 2.** Valoración de la variable Atractividad del mercado

Variables/Atributos	Imp.	Clúster 1		Clúster 2		Clúster 3		Clúster 4	
		Punt.	Valor	Punt.	Valor	Punt.	Valor	Punt.	Valor
1. Amenaza de nuevos entrantes	0.25	3	0.75	2	0.50	4	1	1	0.25
2. Rivalidad entre competidores existentes	0.40	3	1.20	2	0.80	3	1.20	1	0.40
3. Amenaza de aparición de los sustitutos	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27
4. Poder negociador de los proveedores	0.11	4	0.44	1	0.11	5	0.55	2	0.22
5. Poder negociador de los compradores	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	1	0.15
<b>Atractividad</b>	1		<b>X1=3.35</b>		X2=1.98		<b>X3=3.71</b>		X4=1.29
1. Condiciones de los factores de explotación turística	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60
2. Condiciones de funcionamiento de las empresas del sector	0.30	3	0.90	2	0.60	4	1.20	1	0.30
3. Condiciones de los sectores conexos y de apoyo	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10
4. Condiciones de la demanda captada por el turismo	0.40	3	1.20	2	0.80	4	1.60	3	1.20
<b>Competitividad</b>	1		<b>Y1=3.20</b>		Y2=2.10		<b>Y3=3.90</b>		Y4=2.20

1. Los recursos y atractivos turísticos para la modalidad	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.6
2. Los requerimientos de inversión	0.30	4	1.20	3	0.90	4	1.20	2	0.60
3. La existencia de sistemas de capacitación y formación del personal en su totalidad para la modalidad	0.30	5	1.50	4	1.20	5	1.50	4	1.20
4. La homogeneidad intraclúster y la heterogeneidad interclúster	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10
5. El marco regulatorio y las presiones externas	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10
<b>Modalidad turística</b>	1		<b>Z1=4.10</b>		Z2=3		<b>Z3=4.30</b>		Z4=2.60

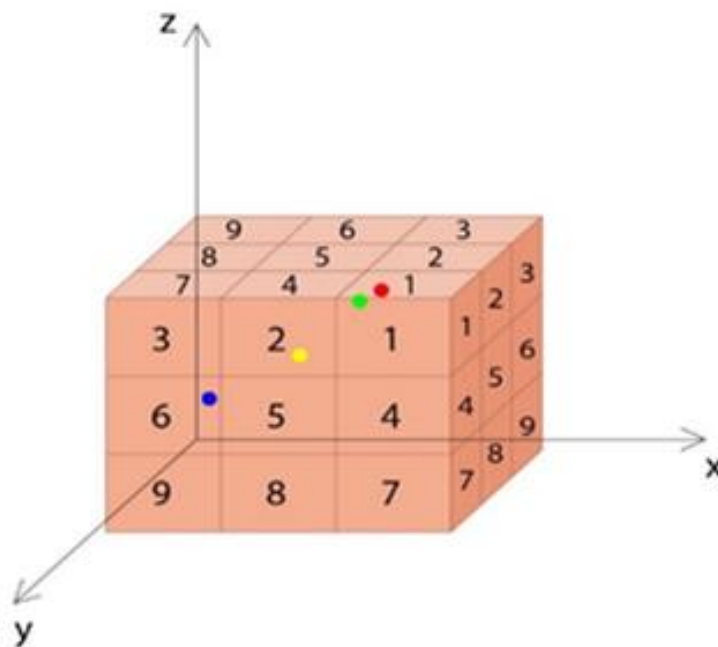
Fuente: Elaboración propia

**Triangulación de las variables. Representación gráfica**

Finalmente se aplicó la matriz de atractividad-competitividad-modalidad turística. Dichas tablas arrojaron los siguientes resultados:

- Clúster 1 "Viajeros Curiosos": (3.35; 3.20; 4.10)
- Clúster 2 "Abuelos Divertidos": (1.98; 2.10; 3.00)
- Clúster 3: "Roneros Tabaqueros": (3.71; 3.90; 4.30)
- Clúster 4: "Turistas de Hotel": (1.29; 2.20; 2.60)

Por lo que, al representarlas en la matriz de tres ejes, quedó de la siguiente manera:



**Figura 4.** Representación de la Matriz de atractividad-competitividad-modalidad turística

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, se puede observar que el Clúster 1 y el Clúster 3 se ubican en el cuadrante 1: *Requieren esfuerzo en inversión y crecimiento*. Las propuestas situadas en esta zona ostentan la posición de liderazgo y deben tener, por tanto, la prioridad en cuanto a la asignación de recursos, con el fin de maximizar las inmejorables perspectivas que poseen y sostener sus puntos fuertes.

Por su parte, el Clúster 2 se encuentra en el segundo cuadrante: *Inversión y crecimiento selectivo*. Estas decisiones se corresponden a las propuestas ubicadas en el segundo y cuarto cuadrante. Dado el carácter intermedio de estas propuestas, se debe trabajar en función de identificar y solventar los puntos débiles.

En el caso del Clúster 4, este se encuentra posicionado en el sexto cuadrante: *Cosechar a través de tácticas invisibles*. Estas decisiones se corresponden a las propuestas ubicadas en el sexto cuadrante, para las cuales se mantiene la propuesta en los niveles mínimos de coste con la esperanza de obtener la mayor rentabilidad a corto plazo.

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación y los resultados de la matriz, la autora considera pertinente elegir los Clúster 1 y 3 como segmentos de demanda, metas para desarrollar la modalidad de turismo de compras en el destino La Habana. Ambos se encuentran en el cuadrante 1, lo que significa que los atractivos del mercado, la capacidad competitiva del destino y las variables de la modalidad son altos.

### **Propuesta de estrategias**

Los objetivos propuestos persiguen poder desarrollar una modalidad turística no explotada en base a un mercado prometedor, con un alto potencial de crecimiento, con el fin de obtener beneficios y aumentar el gasto turístico en el destino.

Se realizaron una serie de propuestas, entre las que se destacan: diseñar nuevos paquetes turísticos que combinen la modalidad de turismo de compras con turismo cultural y de ciudad en función de las exigencias del segmento; diseñar en las agencias de viajes productos turísticos de compras donde se combinen ofertas del sector estatal y el no estatal; establecer alianzas con el Ministerio de Comercio Interior y los demás actores que conforman las ofertas de comercio minorista, en aras de diseñar y ofrecer productos de máxima calidad y crear estrategias y espacios que permitan interactuar de forma conjunta las ofertas de proveedores internacionales de alto estándar con los productos nacionales y artesanales, en aras de satisfacer las peculiaridades de los segmentos.

### **Base 3. Diseño de productos**

#### **Diseño preliminar de los productos**

Para el segmento de demanda "Viajeros Curiosos", se propone la excursión: "*Habana sobre ruedas. Tour de Compras*". Fue seleccionado este nombre porque el recorrido comienza con un trayecto en bicicleta por algunas calles del centro histórico. De esta forma, el turista tiene la oportunidad de comprar, al mismo tiempo que realiza una actividad física con mucha aceptación entre este segmento meta. **Concepto:** Tour de compras en bicicletas por La Habana Vieja para maridar ron y habanos, y adquirir productos autóctonos vinculando elementos de la historia y la cultura de Cuba. Es la forma perfecta y armoniosa donde se integra la localidad y la actividad turística como una manera de fomentar el desarrollo de la misma y, a su vez, diversificar la oferta de una forma original, respetando y promoviendo la originalidad del destino.

La excursión: "Recordar La Habana. Shopping Tour" se propone para el segmento de demanda "Roneros Tabaqueros". Dado que las preferencias de este nicho apuntan a la compra de productos autóctonos del lugar que visitan para así llevarse un recuerdo, el nombre de la excursión hace referencia a ello, es decir, podrán recordar a La Habana de varias formas. **Concepto:** Tour de compras en La Habana Vieja y Playa para maridar ron y habanos y adquirir productos autóctonos, vinculando elementos de la historia y la cultura de Cuba. Es la forma perfecta y armoniosa donde se integra la localidad y la actividad turística como una manera de fomentar el desarrollo de la misma y, a su vez, diversificar la oferta de una forma original, respetando y promoviendo la originalidad del destino.

### **Comercialización**

Ambas excursiones se conciben para dar a conocer ciertos atractivos que posee La Habana para la introducción de la modalidad de compras en el destino, a la par que se vinculan estrechamente con elementos representativos de la historia y la cultura de Cuba. Los productos buscan también una implicación real del turista con la comunidad de acogida, que permita un desarrollo armonioso de la actividad turística en la localidad.

En relación con el componente intangible, "Habana sobre ruedas. Tour de Compras" y "Recordar La Habana. Shopping Tour" ofrecen al cliente conocimientos y herramientas para realizar un maridaje excepcional del ron y el habano y la oportunidad de adquirir productos autóctonos representativos de la cultura cubana. Para el caso del componente *tangible*, "Habana sobre ruedas, Tour de Compras" procura un recorrido por sitios de interés histórico-culturales asociados al ron y al habano y a otros productos autóctonos cubanos, tales como: Museo del Ron Havana Club, Palacio de la Artesanía, Tienda Clandestina, Tienda del Perfume Habana 1791, Fábrica-Museo de Tabacos Partagás y una visita al Proyecto Comunitario "Alas de Mariposa" en la Calle Tejadillo.

Asimismo, "Recordar La Habana. Shopping Tour" procura un recorrido por lugares de gran importancia histórico-cultural, asociados de igual forma al ron y al habano y a otros productos autóctonos cubanos, entre los que se encuentran: Hotel Conde de Villanueva, Tienda del Perfume Habana 1791, Fábrica-Museo de Tabacos Partagás, Hotel Manzana Kempinski, Galería de Arte Kcho Estudio Romerillo y una visita al Proyecto Comunitario "Fusterlandia".

En cuanto al precio, se realizó una comparación con otros datos referentes a productos similares, se estimaron los valores de los costos para las excursiones y se utilizaron las fórmulas de Albert Piñole



(2015), además se trabajó con la moneda cubana CUP. Por tanto, el precio de la excursión "Habana sobre ruedas, Tour de Compras" es 1880 CUP y el precio de la excursión "Recordando La Habana, Shopping Tour" 1920 CUP, para un margen de ganancia de un 20 %.

Se proponen una serie de acciones de comunicación como incluir anuncios en las guías turísticas distribuidas y folletos, presentación de los productos en ferias internacionales de turismo, convenciones y eventos, su promoción en redes sociales digitales como Facebook, Twitter, Instagram y Telegram, las cuales serán desarrolladas para dar a conocer los productos propuestos y estimular la demanda.

Luego de haber efectuado un estudio de las diferentes agencias de viajes del país, se decidió distribuir la ruta turística a través de la agencia de viajes Gaviota Tours, fundamentalmente por ser una de las que mayor cantidad de turistas recibe y especializarse en el segmento alemán. Se considera necesario establecer un período de prueba (el cual sería de dos temporadas) para los productos y ver si realmente tienen la acogida que se espera. Si terminado este período de prueba, los productos no tuvieron los resultados esperados, se pasará a rediseñarlos para lograr la aceptación y la compra de los mismos por parte de los consumidores.

### **Estudios de viabilidad**

Se realizó el estudio de viabilidad medioambiental, el cual determinó que teniendo en cuenta las características de los productos turísticos propuestos, la utilización del espacio, la actividad propia de los turistas y las características de la población del espacio urbano donde se desarrollan, el impacto medioambiental de los productos turísticos se clasifica en bajo, dado que no es necesaria la construcción de ninguna estructura, por lo que no afectaría el paisaje natural o urbano del territorio; viabilidad sociocultural, es preciso afirmar que los productos turísticos propuestos impactan en el medio social más positivo que negativamente, ya que los productos están vinculados directamente a la cultura cubana e impactan directamente en la población; viabilidad económica, donde para ambas excursiones se determinó el punto de equilibrio, el cual arrojó que el umbral de rentabilidad, es decir, el punto en el cual los ingresos igualen a los costos, el mínimo de pax es cinco y viabilidad tecnológica, la cual concluyó con resultados muy positivos y viables para ambas excursiones, ya que para la puesta en práctica de los productos turísticos propuestos no se requiere de grandes medios tecnológicos.

Luego de la investigación realizada, se puede concluir que la coherencia entre la demanda o segmentos de demanda y la oferta (concentrada o diversificada) de los destinos condicionan la introducción y el desarrollo de las modalidades turísticas. Además de que la identificación de un conjunto de bases teóricas-metodológicas, que parten del análisis de la atractividad del mercado y de la competitividad de los destinos, permite proponer la introducción de modalidades turísticas sobre una base científica y estratégica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert Piñole, I. (2015). *Gestión de viajes, servicios y productos turísticos*. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Benur, A. M., & Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, 50, 213-224.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.005>
- Bulnes Mann, D. M. (2021). Turismo de compras: Retos, oportunidades y estrategias de desarrollo para el destino La Habana. *Explorador Digital*, 5(1), 365-388.  
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1508>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Ernst & Young S.L. (2015). *La nueva era del travel retail: Impactos y retos del turismo de compras*. Centro de Estudios de la Ernst & Young S.L.  
<https://datos.portaldelcomerciante.com/userfiles/167/Biblioteca/6d69a80a9ae8fc63029cInforme-Ernst-and-Young-2015-la-nueva-era-del-travel-retail-impactos-y-retos-del-turismo-de-compras.pdf>
- García Esteban, C., Gómez Loscos, A., & Martín Machuca, C. (2023). *La recuperación del turismo internacional en España tras la pandemia* (Boletín económico N.º 08). Banco de España.  
<https://repositorio.bde.es/handle/123456789/25114>
- Hu, Y., & Ritchie, J. R. B. (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*, 32(2), 25-34. <https://doi.org/10.1177/004728759303200204>

Jiménez Baños, P., & Aquino Jiménez, F. K. (2012). Propuesta De Un Modelo De Competitividad De Destinos Turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 977-995.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724056010>

Llanes Rosales, D., & Bulnes Mann, D. (2017). Propuesta de la matriz de atractividadCompetitividad en función de las modalidades turísticas. *Explorador Digital*, 1(4), 32-42. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v1i2.320>

Martín Fernández, R. A. (2009). *Principios, organización y práctica del turismo*. Félix Varela.

OMT. (2020). *World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020* (N.º 18). Organización Mundial del Turismo. [https://www.e-](https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1)

[unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1](https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1)

OMT. (2023). *World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2023* (N.º 21). Organización Mundial del Turismo. [https://www.e-](https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2023.21.1.1)

[unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2023.21.1.1](https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2023.21.1.1)

Sánchez Manzanares, C. (2020). Terminología del turismo y variación conceptual: Análisis del nuevo léxico para modalidades turísticas por motivación. *Études Romanes de Brno*, 41(2), 271-293. <https://doi.org/10.5817/ERB2020-2-16>

Torres Pérez, R. (2018). Comercio y ciclo económico: Construcción de un índice de economía exterior para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 159(1).

<https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/1982>

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

<http://www.marcialpons.es/libros/gestion-de-destinos-turisticos-sostenibles/9788480885003/>

Vega Falcón, V., Castro Sánchez, F., & Romero Fernández, A. J. (2020). Impacto de la Covid-19 en el turismo mundial. *Universidad y Sociedad*, 12(S1), 207-216.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1777>

### **Conflicto de intereses**

La autora declara no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

*Danay Milagros Bulnes Mann* realizó la redacción del manuscrito y aprueba la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional