



RTEP REVISTA ISSN: 2316-1493
TURISMO
ESTUDOS & PRÁTICAS

**EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD: UN REFERENTE
DESDE UNA PROPUESTA DE INDICADORES PARA EL CENTRO
HISTÓRICO DE LA HABANA**

*EVALUATION ON THE COMPETITIVITY: EXPLORING INDICATORS TOWARDS A NEW
FRESH MODEL FOR HABANA'S HISTORIC DISTRICT*

Martha Omara Robert Beatón¹
Daniela Benavidez Torres²
Orlando Ramos Blanco³
Maximiliano Korstanje⁴
Victor Martínez Robert⁵

RESUMEN: En un mundo cada vez más globalizado, el mercado turístico a nivel mundial se enfrenta constantemente a nuevos retos y al mismo tiempo a oportunidades. Ante este escenario, los destinos turísticos están obligados a buscar permanentemente herramientas que evalúen su gestión en el logro de su competitividad. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo general proponer indicadores para la evaluación de la competitividad del Centro Histórico de La Habana. Apoyado en métodos teóricos y empíricos que facilitaron una mayor comprensión teórico-práctica sobre la temática objeto de estudio y validar la propuesta de indicadores a través de la consulta a expertos. Los principales resultados están asociados con disponer de un conjunto de indicadores que al mismo tiempo permitieron el diagnóstico de las variables cualitativas y cuantitativas que influyen en la competitividad del destino,

¹ Doctora en Ciencias Económicas, Vicedecana Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. E-mail: omara.robert73@gmail.com

² Licenciada en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. E-mail: danielabt98@gmail.com

³ Licenciado en Economía, Presidente de la Agencia de Viajes San Cristóbal del Centro Histórico de La Habana

⁴ Doctor. Profesor Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Currículo: <http://palermo.academia.edu/MaximilianoEKorstanje/CurriculumVitae>. E-mail: maxikorstanje@hotmail.com

⁵ Estudiante, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. E-mail: viticomartinez98@gmail.com



convirtiéndose en un instrumento de análisis para los diferentes gestores y actores del mismo. **Palabras claves:** Competitividad, indicadores, destinos turísticos, Centro Histórico de La Habana.

ABSTRACT: In an increasingly globalized world, the global tourism market is constantly facing new challenges and at the same time opportunities. In this scenario, tourist destinations are obliged to permanently seek tools that evaluate their management in achieving their competitiveness. In this context, the present research has the general objective of proposing indicators for evaluating the competitiveness of the Historic Center of Havana. Supported in theoretical and empirical methods that facilitated a greater theoretical-practical understanding of the subject matter under study and validating the proposal of indicators through expert consultation. The main results are associated with having a set of indicators that at the same time allowed the diagnosis of the qualitative and quantitative variables that influence the competitiveness of the destination, becoming an instrument of analysis for the different managers and actors of the destination. **Keywords:** Competitiveness, indicators, tourist destinations, Historic Center of Havana.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento acelerado del sector turístico, condicionado fundamentalmente por el desarrollo de las TIC y el proceso de globalización, ha transformado profundamente el modelo de desarrollo de los destinos turístico, de esta forma, se ha construido un nuevo modelo global para los mismos, donde la competitividad constituye un factor determinante de su desarrollo.

La competitividad es un concepto complejo y multidimensional que depende de diversos factores causales y que es preciso su monitoreo en todos los sectores de la sociedad máxime en los destinos turísticos que encierran una gran complejidad de relaciones tanto público como privado.

A pesar de que en las últimas dos décadas ha conllevado a un análisis amplio y profundo en la literatura académica internacional, el concepto de competitividad sigue siendo controvertido, fundamentalmente cuando se trata de definir los factores que la condicionan, a fin de que posibilite la construcción de ventajas competitivas, al mismo tiempo otra de sus grandes complejidades está determinado en la propuesta de indicadores que permitan su operacionalización y medición en diferentes espacios y en el tiempo. Estudios realizados por diversos autores, entre los que se pueden citar (Garcés y Sarmiento 2018; Fernández, 2017; Pedro, 2015; García y Siles, 2015; González y Mendieta, 2009); han expresado la importancia de la identificación y medición de las variables determinantes de la competitividad en los destinos turísticos. Lo que revela que es una temática abierta al análisis para la investigación en el campo de las ciencias económicas y administrativas.

Como resultado de esos estudios, han surgido varias propuestas, entre las que destaca el Travel and Tourism Competitiveness Index (TTCI) que elabora el World Economic Forum desde 2007. El TTCI es un índice sintético que permite conocer la posición relativa de cada país en materia de competitividad turística mediante un conjunto de indicadores, agrupados, a su vez, en pilares.



El desarrollo conceptual de la competitividad de los destinos turísticos exige un nuevo paso que permita no sólo la descripción de esa realidad sino la posibilidad de la actuación estratégica en sus factores de competitividad para mejorar su situación.

Ante este escenario en el que se desarrollan los destinos turísticos a nivel internacional, Cuba apuesta por un turismo competitivo y sostenible, trazando políticas que lo sustenten desde la conceptualización del modelo económico y social cubano. Sin embargo, continúan siendo escasos los estudios que evalúen la competitividad de los destinos turísticos.

Los estudios más reciente en relación con los destinos turísticos cubanos han versado fundamentalmente sobre la búsqueda de su sostenibilidad lo que sin dudas está muy unido a la competitividad, dentro de estos estudios se puede citar (Robert, 2019; Blanco 2016, Torres, 2016; Delis, 2015; Robert, 2010; Salinas, 2008; Echarri, 2006) .Los mismos manifiestan como para que un destino sea competitivo debe ser necesariamente sostenible, no sólo en materia económica y ambiental, sino también en el ámbito socio-cultural.

Teniendo en cuenta esta carencia aparejada al reconocimiento del destino Centro Histórico de La Habana, declarado en 1982 por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad, que lo han convertido en el destino de ciudad del país que por más de dos décadas recibe el mayor número de visitantes, se hace necesario estudios que faciliten evaluar su competitividad. En tal sentido el objetivo general de esta investigación es: Proponer indicadores para la evaluación de la competitividad del Centro Histórico de La Habana.

MARCO TEÓRICO

La competitividad es un concepto multidimensional que requiere la superioridad en varios aspectos. Es un concepto dinámico que genera un complejo proceso que se impone como un gran reto a los destinos turísticos para mantenerse competitivos frente al mercado.

D’Hauteserre (2000), define la competitividad como “la capacidad de un destino para mantener su posición en el mercado y perfeccionarla a través del tiempo”. Por su parte, Hassan (2000) entiende por competitividad de un destino turístico “la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor añadido que sostienen sus recursos, al tiempo que mantienen su posición en el mercado en relación a sus competidores”.

Realizando un análisis de las definiciones expuestas, es necesario hacer énfasis en dos aspectos esenciales; primeramente, se concibe la competitividad como un fenómeno dinámico, multidimensional, complejo y difícil de medir. En segundo lugar, puede distinguirse una evolución desde un enfoque puramente economicista, a un enfoque más amplio que integra las variables sociedad y sostenibilidad.

Según autores como Müller (1994) y Hunter (1995), citados por Firgo y Fritz (2017), reconocen que “la competitividad de los destinos turísticos debe contener un equilibrio entre la satisfacción de los clientes, bienestar, salud, economía, recursos naturales y una vida saludable”.

Sin embargo, Pearce (1997) y Faulkner (1999), señalan la gestión y evaluación de la competitividad de destinos constituye un aspecto estratégico que debe abordarse desde un marco holístico e integral, si se tiene en cuenta que por las características que encierra el fenómeno, no pueden tener una mirada unidimensional hacia los factores



que lo condicionan, sino que hay que lograr explicar la competitividad desde una visión global.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) afirma que: La competitividad de un destino turístico se refiere a la capacidad del lugar para optimizar su atractivo para los residentes y no residentes, ofrecer servicios turísticos de calidad, innovadores y atractivos para los consumidores y para ganar cuotas de negocio en los mercados nacionales y globales, asegurando, al mismo tiempo, que los recursos disponibles en apoyo del turismo se utilizan de manera eficiente y sostenible, (Dupeyras y MacCallum, 2013). Debido a la integralidad de su perspectiva, la siguiente investigación se apoyará en esta definición en conjunto con los criterios expuestos por Porter (1990) para su desarrollo.

Es pertinente considerar que el carácter transversal y heterogéneo de la actividad turística, la manera cómo interactúan los distintos agentes dentro del destino, su relación con el entorno y el disfrute del producto turístico marcan la polémica existente sobre la evaluación de la competitividad de los destinos turísticos.

Los conceptos y herramientas de análisis de la competitividad de Porter (1998; 1985; 1990) han sido muy utilizados en el campo del turismo. En el Estudio de la Competitividad del Sector Turismo en Colombia, realizado en 1997 bajo la coordinación del Ministerio de Desarrollo Económico, los planificadores primero identificaron a lo largo del territorio estudiado un conjunto de clústeres y micro clústeres con la intención de desarrollar una estrategia competitiva que partiera del análisis de estas regiones geográficas acotadas, así como la posterior coordinación de acciones durante la etapa de ejecución de dichas estrategias. Una vez definidos los clústeres, se elaboró por cada uno de ellos un diamante de competitividad. En este sentido, aquí destaca la utilidad del clúster como herramienta de análisis de la competitividad a nivel región, municipio, destino turístico, polo y, como posterior instrumento de intervención en la realidad, a través de la formulación e implementación de diversas estrategias.

A partir de estas aportaciones, varios son los autores preocupados por intentar modelizar y medir la competitividad de los destinos turísticos. Crouch y Ritchie (1999), Kozak y Rimmington (1999), Monfort (1999), D'Hautesserre (2000), Saveriades (2000), Weaver (2000), Ritchie y Crouch (2000, 2003), Costa (2001), Kim et al. (2001), WorldTravel and Tourism Council (2001), Dwyer y Kim (2003), WorldEconomicForum (2007, 2009, 2011, 2013, 2015)(Anexo 4), Gomezelj y Mihalic (2008), González y Mendieta (2009), Cracolici y Nijkamp (2009), Hong (2008, 2009), Jiménez y Aquino (2012), Dwyer, Knezevic, Mihalic y Koman (2014) han propuesto modelos de competitividad turística, en algunos casos conceptuales, que intentaban profundizar en los elementos que pueden determinar la competitividad de los destinos turísticos y, en otros, empíricos, que llegan a cuantificar el nivel de competitividad de estos destinos.

En el estudio, los principales factores que inciden en el turismo receptivo desde la oferta y que se emplearon para la medición fueron: la seguridad (calificada desde el exterior), condiciones sanitarias (acueducto, alcantarillado, basura y calidad de los servicios médicos locales), infraestructura en comunicaciones, actividad económica, condiciones ambientales (clima, calidad del entorno natural y del paisaje, sol, playa y mar), atractivos naturales, arqueológicos e históricos, urbanos, lugares especializados, hoteles, conectividad, agencias de viajes y operadores de turismo, centros comerciales, compras típicas, diversión y deportes. Este sistema, en una sección posterior del estudio, se fue adaptando para cada uno de los productos turísticos que se evaluaron.

Entre los más relevantes autores se encuentra Monfort (1999), quien hizo énfasis en el estudio de la competitividad turística, elaboró un modelo explicativo de la



competitividad internacional de un destino turístico y lo validó en dos destinos de la costa valenciana: Benidorm y Peñíscola. En él armonizó las diversas fuentes de rentas diferenciales ostentadas por un destino emanado de su efecto a nivel territorio, producto, país, industria y empresa. El autor incorporó el concepto de ventaja competitiva y, en particular, el modelo de las cinco fuerzas competitivas al análisis del “efecto industria” Asimismo, también destaca la adaptación de la cadena de valor al sector turístico hecha por Salcedo (2003), cuyo trabajo fue presentado en México en el V Foro Nacional de Competitividad.

En adición a lo anterior, por su relevancia sobresale un modelo de competitividad formulado especialmente para el campo del turismo: el modelo conceptual de Ritchie & Crouch (2000, 2003) para destinos de larga distancia.

El modelo contiene la consideración, tanto del entorno inmediato o sectorial como de aquellas fuerzas pertenecientes al entorno genérico, fuerzas que mantienen un intercambio permanente con el destino. En sus últimas versiones el modelo agrega una nueva plataforma enfocada a la política, la planificación y el desarrollo del destino donde considera las grandes orientaciones para el turismo y los objetivos en materia de posicionamiento y competitividad. Asimismo, se valora la importancia de las actividades de seguimiento y evaluación. Otra mejora sustancial del modelo es la incorporación del concepto de sostenibilidad que otorga un nuevo sentido a la competitividad hasta llegar a dotarla del mismo significado; en tanto, para ser competitivo, el desarrollo de un destino debe ser necesariamente sostenible no sólo en materia económica y ambiental, sino también en el ámbito social, cultural y político.

Ritchie y Crouch tienen el mérito de ser pioneros en modelizar las fuerzas que hacen competitivo un destino turístico y la relación existente entre ellas. Sin embargo, en su modelo todos los factores parecen tener la misma relevancia y estar inmersos en un único período de tiempo.

Sobre la base de este modelo Dwyer & Kim (2003), elaboraron una nueva propuesta que esquematiza las fuerzas competitivas de un destino. El modelo se compone de tres grandes grupos de factores: uno corresponde a los recursos, otro al entorno, la gestión y las condiciones de la demanda y uno más, es la síntesis de la competitividad del destino.

Los autores de este modelo, a diferencia del anteriormente expuesto, desarrollaron un conjunto de indicadores de competitividad turística, los mismos después se validaron en destinos coreanos y australianos.

Omerzel y Mihalic (2008), refieren que, partiendo de los modelos anteriores, diferentes investigadores han tratado de explorar su validez empírica en destinos concretos, usando distintas variables para representar a la competitividad y sus determinantes. Estas variables son tanto cuantitativas (volumen de llegadas, cuota de mercado, gasto turístico, valor añadido) como cualitativas (riqueza de recursos naturales, atractivo del paisaje.). Sin embargo, estos autores concluyen que no existe un modelo único y universal de competitividad aplicable a todos los destinos, como tampoco existe una medida de la competitividad que de modo general permita estandarizar comportamientos en los destinos turísticos.

Referente a los destinos histórico-patrimoniales son escasos los estudios que precisan indicadores para medir su competitividad, y no se han desarrollado modelos que viabilicen el diagnóstico de las variables más influentes en este tipo de destino.

A partir de estos vacíos, autores como Mazanec *et al* (2007), señalan la necesidad de un verdadero esfuerzo por transformar modelos y sistemas de indicadores puramente definitorios, en modelos verdaderamente explicativos desde el punto de



vista analítico y fáciles de aplicar e interpretar en la práctica, de modo que faciliten reconocer la competitividad de los destinos turísticos y en consecuencia actuar en las variables que influyen en su comportamiento negativo.

INDICADORES PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

La gestión de los destinos turísticos se instrumenta, generalmente, con un conjunto de indicadores con fuertes componentes medioambientalistas, económicos y socioculturales, aun cuando es de reconocer que existen indicadores con un componente de subjetividad que ocultan y enmarcan las percepciones de la población local y turistas como agentes básicos en el proceso de gestión.

Su competitividad depende de una serie de factores que se pueden cuantificar mediante indicadores, según manifiestan Dwyer y Chunlow (2003). Estos dan lugar a resultados e interpretaciones de la dinámica de un destino absolutamente distintas, e incluso antagónicas, pues basándose en su tipología y características se realiza la selección de los más apropiados.

Dwyer y Kim (2003), indican que dado que los flujos turísticos actuales y potenciales están íntimamente vinculados a la competitividad global del destino turístico, es necesario desarrollar un sistema de indicadores de competitividad, este marco conceptual considera los ámbitos sociales y económicos, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades relativas de los destinos turísticos, lo cual lo convierte en uno de los modelos más completos en cuanto a indicadores de competitividad en destinos turísticos.

Habitualmente, en los estudios sobre gestión turística se centra el análisis en un conjunto de indicadores, con fuertes componentes medioambientalistas y económicos. Sin embargo, existe un escaso protagonismo concedido a la población local como un agente importante en el proceso de gestión turística, capaz de influir en el proceso de consolidación y éxito del desarrollo turístico. Además, se resaltan mucho los indicadores de carácter objetivo, como estadísticas del estado en el que se encuentra el destino, obviando el papel tan importante que los componentes subjetivos y percepciones tienen en la satisfacción de los clientes internos (población local) y externos (turistas) y que condicionan la sostenibilidad del destino turístico y en consecuencia su competitividad.

Entre los estudios más integrales se encuentra el WorldTravel and Tourism Council (2001) y el WorldEconomicForum (2011, 2013), proponiendo indicadores sintéticos que trata de abarcar la naturaleza multidimensional de la competitividad del sector. Estos trabajos constituyen verdaderos monitores de competitividad turística, pues identifican y construyen diversos indicadores que influyen en la competitividad de los destinos desde diversas perspectivas como el precio, la apertura turística, la tecnología, el desarrollo del factor humano y de las infraestructuras, medioambiente y desarrollo social.

Lo más relevante es que permiten comparar los diferentes destinos turísticos en función de los diversos atributos de la competitividad, señalando líneas de mejora y promoción de la misma a fin de escalar posiciones en los rankings de competitividad turística que de los mismos se derivan. Sin embargo, estos modelos no están exentos de inconvenientes.

Así, uno de los problemas que presentan radica en la disponibilidad de datos para evaluar alguno de los indicadores propuestos. Por ello, la limitación principal de los mismos reside en la escasa aplicación empírica de estos modelos, que suelen recoger de



forma holística las variables más adecuadas para valorar y medir aspectos relacionados con el concepto de competitividad, sin tener en cuenta las relaciones existentes entre los indicadores y los factores influyentes en cada tipología de destino.

METODOLOGÍA

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Específicamente, la investigación turística está concebida como la formulación de preguntas, la sistemática colección de información para responder a esas preguntas y la organización y análisis de los datos con el fin de obtener pautas de comportamiento, relaciones y tendencias que ayuden al entendimiento del turismo como un sistema, a la toma de decisiones o a la construcción de predicciones bajo el abanico de varios escenarios alternativos de futuro (Sancho, 2008). Siguiendo a Cerezal y Fiallo (2002), citados por González (2014), la experiencia afirma que en toda investigación se integran lo cualitativo con lo cuantitativo, lo cual se aplica a este trabajo.

Está compuesta por cuatro etapas, comenzando en la fase 1 por los antecedentes y el establecimiento de los fundamentos teóricos de la investigación, realizando un análisis de la competitividad en los destinos turísticos y los principales modelos de evaluación.

Se realizó un extensivo análisis de fuentes bibliográficas para hacer un bosquejo conceptual de los términos tratados desde diversas perspectivas y argumentar los criterios plasmados por los principales autores que han abordado el tema objeto de la investigación.

En la fase 2 se caracterizó el Centro Histórico de La Habana, partiendo de una revisión documental, para la obtención de información sobre el destino y el método histórico – lógico, para comprender la situación actual que presenta. Por otra parte, se definen los principales métodos, herramientas y procedimientos para proponer indicadores que permitan evaluar la competitividad en los destinos turísticos, a partir de la sistematización y el análisis comparativo de otras experiencias en la aplicación de metodologías para la medición de la competitividad.

En la fase 3 de la investigación, se contrastaron los principios teóricos de autores como Porter, Crouch y Ritchie, Dwyer y Kim, Hassan y Heath para realizar una propuesta de indicadores, agrupados por dimensiones, que constituyen la base para la evaluación de los destinos histórico-patrimoniales, corroborando el carácter complejo y multicriterio de la competitividad. Estos indicadores se caracterizan por una dinámica sencilla que favorece su comprensión y medición, que facilitan establecer comparaciones entre los diferentes destinos de tipología similar y posibilitan la evaluación de su comportamiento a lo largo del tiempo.

Además, en esta fase se desarrolló la validación de los indicadores propuestos, para ello se implementó el método Delhi, con la participación de 10 expertos seleccionados.

Posteriormente se solicitó a los expertos la validación de los indicadores por dimensiones. El 96,9% de los indicadores fueron adecuados o muy adecuados para los expertos, lo que evidencia que la propuesta es adecuada a los parámetros permisibles a tener en cuenta para evaluar la competitividad del destino en función de mejorar su gestión.



La confiabilidad de los cuestionarios aplicados se determinó mediante el cálculo del índice de consistencia interna o coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos valores oscilan entre (0y1) y que es utilizado para comprobar si el instrumento es fiable .En el tratamiento estadístico se empleó el software Consulta a Expertos de acuerdo a una escala de Likert de 3 categorías (poco adecuado, adecuado, muy adecuado) (García y Lena - Acebo, 2017).

Para el análisis de consistencia y fiabilidad de estos resultados, se aplicó el Coeficiente definido por Rodríguez (2011) como el Índice de Concordancia del Acuerdo Efectivo, mostrado en los datos en relación con el acuerdo máximo posible. Este método de la estadística no paramétrica permite la determinación entre el número de expertos, el número de ítems y las valoraciones entre criterios aportados.

Finalmente, en la fase 4, se efectuó el diagnóstico de cada uno de los indicadores propuestos a partir de las 7 dimensiones planteadas, luego de ser validados por los expertos y considerando la situación actual del destino; con el fin de hallar, en investigaciones posteriores, el índice de competitividad del Centro Histórico de La Habana.

En esta etapa se evidencia la necesidad de evaluar los indicadores de competitividad a partir de los fundamentos comprendidos en tres grupos de manera global: económicos, medioambientales y socioculturales; rigiéndose por las tendencias internacionales y las características del destino objeto de estudio; para un periodo de análisis de 5 años (2016-2020).

RESULTADOS

Descripción del área de estudio: El Centro Histórico de La Habana, declarado Monumento Nacional en la Ley No.2, Ley de Monumentos Nacionales y Locales, del 4 de agosto de 1977, comprende dos zonas claramente diferenciadas: la antigua ciudad intramuros y la franja de lo que fue el reparto de Las Murallas. Ocupa una superficie de 214ha, con 242 manzanas, abrigando una población de 55484 habitantes⁶. A su vez, representa el 0.3% del conjunto metropolitano y el 49% del municipio La Habana Vieja, al contener completamente cinco de sus siete consejos populares: Catedral, Plaza Vieja, Belén, Prado, San Isidro, y parte de Jesús María⁷.

Dispone de un ente gestor, la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), la cual, desde su fundación, en 1938, ha estado involucrada en la salvaguarda del patrimonio cultural cubano. A partir de 1993, se aprueba el Decreto-Ley 143, que le confiere al Centro Histórico la condición de Zona Priorizada para la Conservación, lo que convierte a la OHCH en la figura legal responsable del sitio.

El Centro Histórico de La Habana se rige por un novedoso instrumento de gestión: el Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI), herramienta para la planificación, gestión y control del desarrollo integral y el ordenamiento del territorio. Se elaboró en 1998 y nace de la concertación entre la OHCH, las instituciones públicas con competencias en el territorio y la ciudadanía; se actualiza en el 2011 y se somete a un

⁶Según datos del Censo de Población y Viviendas del 2012 en el área del Centro Histórico de La Habana Vieja y malecón tradicional.

⁷Esta caracterización fue tomada del Cuaderno Informativo: "El Turismo en el Centro Histórico La Habana Vieja Oportunidades y desafíos", de Niurka Cruz Sosa, mayo 2018; y del cuaderno técnico: El modelo de gestión del Centro Histórico La Habana Vieja. Logros y desafíos, Plan Maestro, de Niurka Cruz Sosa, Marzo 2017.



proceso de consulta pública ciudadana e institucional. A partir de este se construye el Plan Especial de Desarrollo Integral hasta el año 2030 (Cruz, 2017).

El Plan Especial de Desarrollo Integral hasta el año 2030 (PEDI 2030), en consonancia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social para igual periodo en el país y con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, establece el ordenamiento urbano y las estrategias de desarrollo del Centro Histórico en cinco dimensiones de la sostenibilidad: institucional, cultural, ambiental, económica y social, para garantizar la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible (Cruz, 2017).

El instrumento de gestión territorial (PEDI) pauta el ordenamiento y el desarrollo urbano, con un enfoque integral hacia el riesgo en relación con los cambios del destino. Por lo que se establecen en el mismo, las políticas, premisas, objetivos generales y específicos con una percepción del riesgo en función de identificarlos, y de lograr buenas prácticas para mitigar sus impactos.

El turismo es una actividad económica con prioridad en el desarrollo del territorio como lo establece el PEDI hasta 2030, recogido en el objetivo general 2.8 que plantea: Incrementar, extender y diversificar las modalidades de turismo, y en los específicos 2.8.1: Aumentar la capacidad de hospedaje; 2.8.2: Incrementar la cantidad de actividades asociadas al turismo: cultura, gastronomía y comercio especializado, recreación y cultura física; y 2.8.3: Desarrollar otras modalidades de turismo.

Su gran riqueza en atractivos histórico-culturales hace de su entramado urbanístico un lugar de obligada visita, frecuentada por más del 60% de los turistas que recibe el país. Representa actualmente el 35% de los ingresos turísticos de La Habana, el 11% de su planta habitacional y el 22% de las pernoctaciones hoteleras. Las entidades hoteleras suman un total de 29 representando el 37% de los hoteles de La Habana; el número de habitaciones hoteleras al cierre del 2018 alcanzó una cifra de 3455. Las habitaciones pertenecientes al sector no estatal (privado) suman un total de 1390 para un 28%, las pernoctaciones 669863 para un 22%, la ocupación extranjera media es del 70% y la estancia promedio se comporta en 2,6. La proyección del proceso inversionista estatal hasta el 2030 debe incorporar 16 nuevas instalaciones hoteleras para un total de 1044 (Cruz, 2017).

La red extrahotelera, por otro lado, se caracteriza por su gran diversidad. En relación con los servicios gastronómicos del territorio se destaca Palmares. A ello sumarle el impulso de la actividad gastronómica promovida por los nuevos promotores del sector no estatal.

Con respecto al comercio minorista, es preciso mencionar los establecimientos que abarcan tanto tiendas especializadas patrimoniales, como tiendas turísticas mixtas dedicadas a la venta de productos cubanos de gran demanda por parte de los turistas (Rones, Café, Tabacos, Artesanías, Souvenirs y otros).

INDICADORES PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA. CRITERIOS PARA SU MEDICIÓN

La Tabla muestra la propuesta de indicadores validados por los expertos, a partir de los análisis detallados de cada una de las dimensiones, con la aplicación de los métodos y herramientas aplicadas que posibilitaron su aprobación. Además, a la propuesta se añaden los criterios de valoración y las fuentes de verificación, lo cual permitirá la medición de los indicadores, así como el cálculo del Índice Sintético de Competitividad en investigaciones posteriores.

Tabla 1. Indicadores para la evaluación de la competitividad del Centro Histórico de La Habana.

Dimensión	Indicador	Criterios de valoración	Fuentes de verificación
1. Recursos Turísticos	1.1 Estado de conservación del patrimonio cultural y de los atractivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy bien conservado 4. Bien conservado 3. Conservado 2. En proceso de recuperación 1. En proceso de deterioro 	Monitoreo de conservación de recursos
	1.2 Número de sitios turísticos y patrimoniales	<ol style="list-style-type: none"> 5. Numerosa cantidad de sitios turísticos y patrimoniales 4. Alta cantidad de sitios turísticos y patrimoniales 3. Cantidad media de sitios turísticos y patrimoniales 2. Cantidad baja de sitios turísticos y patrimoniales 1. Carece de sitios turísticos y patrimoniales 	Inventario de atractivos turísticos
2. Estructura de la oferta y la demanda	2.1 Cantidad de entidades de Alojamiento turístico	<ol style="list-style-type: none"> 5. Muy alto el número de establecimientos de alojamiento turístico 4. Adecuado el número de establecimientos de alojamiento turístico 3. Medio el número de establecimientos de alojamiento turístico 2. Bajo el número de establecimientos de alojamiento turístico 1. Carencia de entidades de alojamiento turístico 	Inventario de hoteles y casas de renta particulares
	2.2 Cantidad de entidades de Restauración	<ol style="list-style-type: none"> 5. Gran cantidad de entidades de Restauración 4. Alto el número entidades de Restauración 3. Medio el número de entidades de Restauración 2. Bajo el número de entidades de Restauración 1. Carencia de entidades de Restauración 	Inventario de restaurantes, bares y cafeterías
	2.3 Cantidad de entidades de Ocio y Recreación	<ol style="list-style-type: none"> 5. Muy significativa cantidad de entidades de Ocio y Recreación 4. Alta cantidad de entidades de Ocio y Recreación 3. Cantidad media de entidades de Ocio y Recreación 2. Bajo el número de entidades de Ocio y Recreación 1. Carencia de entidades de Ocio y Recreación 	Inventario de sitios de ocio
	2.4 Distribución de la oferta en el sector estatal y privado	<ol style="list-style-type: none"> 5. Cifra muy elevada de negocios estatales/privados 4. Cifra alta de negocios estatales/privados 3. Cifra media de negocios estatales/privados 2. Cifra baja de negocios estatales/privados 1. Carencia de negocios estatales/privados 	Inventario de empresas del sector
	2.5 Número de visitantes en el destino	<ol style="list-style-type: none"> 5. Muy Alto 4. Alto 3. Medio 2. Medio-bajo 1. Bajo 	Estudio de arribos al destino
	2.6 Número de pernотaciones	<ol style="list-style-type: none"> 5. Muy Alto 4. alto 3. Medio 2. Medio-bajo 	Estudio de pernотaciones en el Centro Histórico



		1. Bajo	
	2.7 Análisis de la Cuota de mercado con respecto a los visitantes del país y del Caribe	5. Muy Significativa 4. Alta 3. Media 2. Media-baja 1. Baja	Estudio de cuota de mercado.
3. Calidad de vida en la comunidad	3.1 Calidad de vida percibida por la población local	5. Calidad de vida muy elevada 4. Calidad de vida adecuada 3. Calidad de vida media 2. Calidad de vida media-baja 1. Calidad de vida muy baja	Encuestas a la población
	3.2 Implementación de sistemas de gestión ambiental.	5. Aplicación de criterios de sostenibilidad 4. Aplicación de la ética en la gestión 3. Aplicación de herramientas de gestión empírica 2. Gestión al azar 1. No se aplica	Estudios de gestión ambiental
	3.3 Calidad, seguridad e higiene de productos y servicios	5. Calidad muy elevada 4. Alta calidad 3. Calidad media 2. Calidad insuficiente 1. Carecen de calidad	Estudios de gestión de la calidad y seguridad.
	3.4 Satisfacción de la comunidad residente	5. Muy satisfechos 4. Satisfechos 3. Medianamente satisfechos 2. Poco satisfechos 1. Insatisfechos	Encuestas a la población
4. Innovación	4.1 Utilización de Internet y TICs	5. Muy alta utilización 4. Alta 3. Media 2. Media-Baja 1. Baja	Estudio de sitios con la implementación de nuevas tecnologías
5. Estructura económica	5.1 Impacto económico local de la actividad turística	5. Muy alto impacto 4. Alto impacto 3. Medio 2. Bajo 1. No relevante	Estudio de ingresos asociados al turismo
	5.2 Promedio de Ingresos por pax	5. Muy alto 4. Alto 3. Medio 2. Medio-Bajo 1. Bajo	Estudio de ingresos asociados al turismo
6. Servicios	6.1 Calidad del Transporte	5. Muy alta 4. Alta 3. Media 2. Media-Baja 1. Baja	Estudio de calidad de los servicios de transporte
	6.2 Calidad de la Conectividad	5. Excelente 4. Muy Buena	Estudio de calidad de los servicios de



		3. Buena 2. Regular 1. Mala	conectividad
	6.3 Accesibilidad	5. Muy accesible 4. Accesible 3. Limitado 2. Muy poco accesible 1. Inaccesible	Estudio de accesibilidad territorial
	6.4 Educación	5. Muy alto nivel educacional 4. Alto nivel 3. Nivel medio 2. Nivel Medio-Bajo 1. Muy bajo nivel	Implementación de encuesta
	6.5 Seguridad	5. Muy alta seguridad 4. Seguridad alta 3. Seguridad media 2. Seguridad Media-Baja 1. Muy baja seguridad	Implementación de encuesta
	6.6 Salubridad ciudadana	5. Excelente 4. Muy Buena 3. Buena 2. Regular 1. Mala	Implementación de encuesta
7. Ordenamiento del territorio y protección del medio ambiente	7.1 Implementación de medidas de sostenibilidad y protección del medio ambiente	5. Se implementan numerosas medidas 4. Se implementan las medidas necesarias 3. Se implementan algunas medidas obligatorias 2. Se implementan muy pocas medidas 1. No se implementa ninguna medida	Estudios de sostenibilidad territorial
	7.2 Nivel de aprovechamiento de recursos naturales	5. Muy alto 4. Alto 3. Medio 2. Bajo 1. No se aprovechan	Estudios de sostenibilidad territorial

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar el desarrollo competitivo del Centro Histórico de La Habana se hace necesario analizar el comportamiento de los indicadores más influyentes en su gestión. Esto posibilitará la medición del Índice de competitividad del destino, lo que permite el mejoramiento de su situación, establecer una comparación con otros destinos similares y mejorar el posicionamiento en el área geográfica, lo que fortalecerá, sin dudas, su expansión turística.

Recursos Turísticos: Esta dimensión es una de las que exhibe mejores comportamiento de competitividad, pues el destino cuenta con un alto número de atractivos y recursos con alto valor patrimonial en muy buen estado de conservación; para el periodo de análisis (2016 -2020) el porcentaje relativo al estado de conservación del patrimonio crece, de un 22% de espacios conservados en el 2016 se ha logrado el 79 % para el 2020, se trabaja por potenciar los recursos intangibles, es así como aumentan la inclusión de actividades y espectáculos artísticos en las entidades de



alojamiento, restauración, de ocio, centros culturales, plazas y calles del Centro Histórico.

Estructura de la oferta y la demanda: En el diagnóstico de la competitividad de un destino, la dimensión asociada a la distribución de la oferta y la demanda cobra cada vez más importancia, pues se necesita establecer un equilibrio entre todos los indicadores que la componen para su desarrollo positivo. Las cifras asociadas al Centro Histórico muestran la relevancia que este tiene para el progreso turístico del país. El destino es visitado por más del 60% de los turistas que recibe la isla, correspondiente en su mayoría al turismo de recorrido.

Calidad de vida en la comunidad: Estudios realizados recientemente por autores como Robert (2019), Echarri y Jumolca (2017) han reflejado la calidad de vida que presentan los residentes en el Centro Histórico, su nivel de satisfacción y su vinculación con el turismo. En este sentido el 95% de los residentes reconoce la importancia del turismo para el desarrollo del Centro Histórico entre alta y muy alta, de igual manera reconocen cuanto ha mejorado la calidad de vida de la comunidad en el destino.

Innovación: Si bien la dimensión está muy distante de evaluarse como competitiva es de reconocer el crecimiento paulatino que ha experimentado para el periodo de análisis, como se describe a continuación:

Se implementan acciones encaminadas al mejoramiento de la conectividad y el manejo de las Tecnologías de la información tanto para los servicios de la comunidad residente como en las instalaciones turísticas y entidades patrimoniales. Las instalaciones hoteleras inauguradas en los últimos años cuentan con servicios y equipamientos de última generación tecnológica, así como las instituciones culturales intentan emplear la tecnología en función de dinamizar su gestión y complementar su atractivo.

Estructura económica: La dimensión muestra un comportamiento positivo, lo que revela su competitividad, la actividad turística arroja resultados económicos muy productivos, no solo para el destino sino para el país. Es preciso destacar los impactos económicos positivos propiciados por la actividad turística en el Centro Histórico, pues esta genera ingresos anuales por un monto promedio de más de 190 millones de CUC, lo que impulsa en gran medida el desarrollo del sector en la nación.

El turismo en el destino, contribuye con el 30% del sustento del programa anual de rehabilitación, que oscila entre 30 y 40 millones de CUC y los ingresos concebidos por el sector en la comunidad han posibilitado la reactivación del emprendimiento local, con la existencia de casi 1 000 negocios vinculados a la actividad turística.

Servicios: Los servicios que se ofrecen en los destinos turísticos desempeñan un rol elemental en la satisfacción tanto de los residentes como de los visitantes, por lo que ejerce alta influencia en los estudios asociados a la competitividad e imagen en el mercado global. Se desarrollan acciones para el perfeccionamiento de los servicios. Una de las fortalezas con la que cuenta el destino es la seguridad ciudadana

Por otra parte, los servicios de educacionales en el destino son gratuitos, con la calidad suficiente en todos los niveles y está al alcance de todos los ciudadanos. El número de trabajadores de nivel medio, de nivel medio superior y de nivel superior están relacionados y han mantenido una tendencia positiva.

La accesibilidad es un indicador a fortalecer para incrementar la satisfacción de los clientes y a su vez elevar el índice competitivo en esta dimensión. Por su parte, el servicio de salud en el Centro Histórico es un indicador que no presenta problemas, gracias al excelente sistema de salud con que cuenta el país. Mientras, el saneamiento y



limpieza siguen constituyendo variables a mejorar, pues presentan grandes inconvenientes fundamentalmente para los que residen en el destino.

Ordenamiento del territorio y protección del medio ambiente: La implementación de sistemas de gestión ambiental en la comunidad y en las instalaciones del territorio es otra de las variables a mejorar para elevar la competitividad del destino. En los últimos tiempos se han ido incrementando paulatinamente las medidas en favor de la sostenibilidad del Centro Histórico, pero aun es preciso dinamizar la gestión de los procesos de mantenimiento ambiental y crear conciencia en este sentido. Por su parte, el porcentaje de instalaciones del destino con programas de monitoreo ambiental, aunque constituyen una cifra muy baja todavía, los ritmos de crecimiento se experimentan en el periodo a evaluar, lo que favorece notablemente el logro de la competitividad.

En adición, se intenta mejorar el nivel de aprovechamiento de los recursos naturales en el destino. El consumo de agua (m³) mantiene una tendencia positiva debido a la disminución paulatina del gasto.

En otro ámbito, los programas de gestión de desechos en las instalaciones tienen una tendencia de cumplimiento negativa, a pesar del pequeño crecimiento experimentado en el último período. En este sentido es necesaria la inserción de los hoteles en estos programas.

Igualmente, el porcentaje de instalaciones con programa de mitigación /adaptación al cambio climático (Tarea Vida) presenta una tendencia negativa, si se tiene en cuenta que solo el 10% dispone de estos, si bien es una estrategia nueva que asume la dirección del país, aún el comportamiento es por debajo de los valores que se esperaban después de su implementación.

DISCUSIÓN

En resumen, la dimensión de Recursos Turísticos presenta un comportamiento positivo, gracias a la significativa cantidad de recursos patrimoniales que posee el Centro Histórico y su apropiado estado de conservación. Igualmente, la dimensión de Estructura de la oferta y la demanda se exhibe positivamente, aunque se pudieran ampliar las opciones para una mayor diversificación de la oferta.

Asimismo, en la dimensión relacionada con la Calidad de vida en la comunidad prevalece un comportamiento positivo, pese a la insatisfacción de los residentes con algunos servicios como el agua y el Internet. Por otra parte, la Innovación se encuentra estancada competitivamente, pues el ascenso en la implementación de las nuevas tecnologías aún no es suficiente para el desarrollo de esta dimensión.

Respecto a la dimensión de la Estructura económica, se puede afirmar que el destino conserva una postura positiva, generando altos ingresos, a pesar del descenso del flujo turístico en el país en los últimos años. También, la dimensión relacionada con los Servicios se distingue como positiva, con indicadores altamente competitivos como la seguridad y la salubridad ciudadana, aunque el servicio de transporte y la limpieza de las calles generan las principales insatisfacciones para la comunidad residente.

Por último, la dimensión asociada al Ordenamiento territorial y la protección del medio ambiente aun es débil en materia competitiva, manteniendo una tendencia estancada, debido a la no implementación de buenas prácticas desde la operación cotidiana y la insuficiente aplicación de programas de gestión ambiental, sumado a la necesidad de hacer un mejor aprovechamiento de los recursos naturales.

Se puede sintetizar que 18 de los indicadores propuestos mantienen un comportamiento positivo, mientras, 6 de ellos se despliegan de forma negativa o



simbolizan una desventaja en el análisis competitivo del destino, a pesar de los esfuerzos efectuados por la Oficina del Historiador, como son los indicadores relacionados con el uso de Internet y las TICs, la implementación de sistemas de gestión ambiental, los servicios de transporte y conectividad, el empleo de medidas en favor de la sostenibilidad, el medio ambiente y el aprovechamiento de los recursos naturales.

CONSIDERACIONES FINALES

La fundamentación de los aspectos teóricos y conceptuales asociados a la competitividad en los destinos turísticos permitió el desarrollo de una propuesta de indicadores multidimensionales para la evaluación competitiva de destinos Históricos-Patrimoniales.

La propuesta de indicadores posibilitó monitorear el comportamiento de las variables cualitativas y cuantitativas que influyen en la competitividad del destino Centro Histórico de La Habana.

La Oficina del Historiador de la Ciudad reconoce el valor extraordinario del Centro Histórico como destino patrimonial altamente competitivo en la región y prioriza la optimización de su gestión económica, medioambiental y sociocultural, afianzando así, la propulsión de la actividad turística en el destino.

El diagnóstico de las dimensiones de competitividad validadas, expuso que 75% de los 24 indicadores propuestos presentan un comportamiento positivo, mientras el 25% influyen negativamente en el crecimiento competitivo del destino, lo que conduce a los diferentes actores que intervienen en su gestión a tomar decisiones en consecuencia.

El Centro Histórico presenta un potencial turístico prominente con marcada influencia en el patrimonio, la cultura y la historia; de esta manera es preciso fomentar el crecimiento de la innovación, los servicios, la implementación de sistemas de gestión ambiental y la búsqueda de una gestión sostenible; para el mantenimiento proporcional de los indicadores del destino y el ascenso de su carácter competitivo.

REFERENCIAS

Blanco, A. (2016). *Propuesta de indicadores para evaluar la sustentabilidad turística del destino Cuba*. Trabajo de Diploma. Universidad de la Habana. Facultad de Turismo. La Habana. Cuba.

Cruz, N. (2017). *El modelo de gestión del Centro Histórico La Habana Vieja. Logros y desafíos*. Cuaderno técnico. Plan Maestro, Marzo 2018.

Delis Fresneda, C. D. (2015). *Evaluación de indicadores de sostenibilidad turística para el Centro Histórico de la Habana en el período 2010-2014*. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de la Habana. Facultad de Turismo. La Habana.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). *Destination competitiveness: determinants and indicators*. Current Issues in Tourism, V.6.

Echarri, M. (2006). *Análisis Geográfico del Turismo en Ciudades Patrimoniales Cubanas*. Tesis en Opción al Título de Doctor en Ciencias Geográficas, Universidad de La Habana. Cuba.



García, M., & F. Lena-Acebo. (2018). Aplicación del método Delphi en el diseño de una investigación cuantitativa sobre el fenómeno FABLAB. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. N.o 40 mayo-agosto, España. pp. 129-166.

Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2000). *Metodología de la investigación*. (2da. ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana. D.F. México.

Jumolca, A. (2017). *Población y Turismo. Impactos en el Centro Histórico de La Habana*. Trabajo de diploma. Universidad de La Habana. Facultad de Turismo. Cuba.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press. – 1990, “The competitive advantage of nations”. *Harvard Business Review*, Vol. 2, Issue 68(2), pp. 73-93.

Robert, M. O. (2019). *Procedimiento para la Evaluación de la Sostenibilidad de los Destinos Turísticos con un enfoque a procesos*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.

Troitiño, M. (2000). “El turismo cultural en las ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad”, en VV. AA.: *Turismo cultural: El patrimonio histórico como fuente de riqueza*, Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León. Valladolid: 11-138.