

## ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN ENFOCADAS AL MERCADO ESTADOUNIDENSE

### COMMERCIAL STRATEGIES FOR THE TOURIST DESTINATION HOLGUÍN FOCUSED ON THE US MARKET

José Raúl Ávilas Hernández<sup>1</sup>

**Palabras clave:**

comercialización,  
estrategias,  
prospectiva,  
Método de  
Construcción de  
Escenarios

**Resumen**

El estudio de mercados mediante la planificación estratégica y la prospectiva son elementos fundamentales para la competitividad de los destinos. Uno de los mercados emisores potenciales para Cuba, es Estados Unidos, pues la normalización de las relaciones entre ambos países, conducirían a un incremento de los flujos de viajeros desde el país norteamericano. Por tal motivo, el objetivo general de la presente investigación es: diseñar estrategias comerciales para el mercado norteamericano en el destino Holguín desde un futuro posible o escenario favorable. Para ello se utilizaron los métodos: análisis - síntesis, inducción - deducción y sistémico - estructural, así como la revisión documental y encuestas a los expertos de la investigación como parte de la aplicación del Método de Construcción de Escenarios. Como resultado se diseñan un conjunto de políticas, estrategias y acciones que favorecen la comercialización del destino Holguín, en función de obtener el máximo provecho de la mejora de las relaciones entre ambos países, como escenario favorable y atendiendo principalmente a las tendencias actuales sobre las prácticas del turismo, pues esta cuenta con una serie de atractivos, facilidades y potencialidades que pueden resultar muy atrayentes para el mercado estadounidense.

**Códigos JEL:** Z32

**Abstract**

**Keywords:**

prospective,  
strategies,  
commercialization,  
Scenario  
Construction  
Method

Market research through strategic and prospective planning are fundamental elements for the competitiveness of destinations. One of the potential source markets for Cuba is the United States, since the normalization of relations between those countries would lead to an increase in the flow of travelers from the North American country. For this reason, the objective of this research was to design commercial strategies in the Holguin destination for the US market. For this, the methods were used: analysis - synthesis, induction - deduction and systemic - structural, as well as the documentary review and surveys of the research experts as part of the application of the Scenario Construction Method. As a result, a set of policies, strategies and actions are designed that favor the commercialization of the Holguín destination, in order to obtain the maximum benefit

---

<sup>1</sup> Universidad de Holguín (Cuba)  
E-mail: jorgeraulavilahdez@gmail.com

from the improvement of relations between these countries, as a favorable scenario and mainly attending to current trends on practices of tourism, since it has a series of attractions, facilities and potentialities that can be very attractive to the US market.

## INTRODUCCIÓN

El turismo, como actividad de las masas, constituye un renglón económico fundamental tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo. Autores como Azcué et al. (2018), Ramos and Chávez (2019) y Quinde and Torres (2022) afirman que esta actividad se ha convertido en centro de estudio de múltiples autores y especialistas de esta materia, producto al notable impacto que genera en todas las esferas de la sociedades, siendo una de las actividades que se valoriza como entorno próspero de negocios debido a que la oferta turística constituye el rasgo distintivo que garantiza su crecimiento y expansión a nivel mundial (Mora et al., 2018).

Partiendo de lo anterior, es en este punto donde juega un papel fundamental para la creación de ofertas turísticas la investigación de mercados, la cual constituye una disciplina estratégica de decisión, al tener definidos los caminos a seguir para gestionar conocimiento de clientes internos y externos en las empresas e instituciones que interactúan en el mercado, con la premisa esencial del marketing: “conocer y analizar al cliente”, de una manera dinámica e interactiva, para que el éxito de la gestión productiva y comercial de las organizaciones se oriente a la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de sus demandantes (Pilco & Ruiz, 2015).

Cabe resaltar que la investigación de mercados incluye el estudio de la encuesta y, la elaboración de estadísticas para analizar las tendencias en el consumo, con el fin de prever la cantidad de productos y la localización de los mercados más rentables de un determinado tipo de bien o servicio (Pilco & Ruiz, 2015).

En consecuencia con lo anterior se hace evidente que los clientes cada vez aparecen más segmentados, por lo que el posicionamiento del

producto, es decir, la determinación del segmento al que se dirige, exige un análisis serio y una extensa planificación de mercado (Pilco & Ruiz, 2015).

En este contexto, la planificación estratégica, mediante la prospectiva como forma para ello, se convierte en herramienta clave para el estudio de mercados (Alexandra & Cely, 1999). La prospectiva es considerada como un medio para la adquisición o la transmisión del conocimiento, encaminada a construir el futuro, es decir, un futuro deseable, posible y hasta probable, ocupándose también del efecto inverso y advirtiendo simultáneamente acerca de los riesgos de seguir una línea o tendencia determinada y modificarla desde el presente (Macías, 2004).

De esta forma, para la prospectiva, en función de la construcción de un futuro posible, juega un papel rector la construcción de escenarios como método de la misma, dedicada a construir representaciones de dichos futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución. El objetivo de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y competencial (Godet, 2007).

Es entonces en este punto donde ambos conceptos, investigación de mercado y prospectiva, se fusionan con el fin de conocer a profundidad y desde una visión a futuro las características y comportamientos de los mercados en estudio.

Consecuentemente dada la significación que presenta en materia turística en el país y la necesidad de examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas, crear capacidades internas y con ello anticiparse ante las tendencias futuras para alcanzar una posición de ventaja

competitiva se hace necesario la investigación de mercado enfocada a la identificación de potencialidades de crecimiento y así captar un mayor número de clientes, aumentando con ello los gastos de estos en el destino (Silva & Mascari, 2019).

De acuerdo con lo anterior, Cuba como país en vía de desarrollo se encuentra totalmente identificado con esta premisa, pues se trazan políticas que contribuyan al desarrollo y sostenibilidad de este sector, un ejemplo vigente de ello es el artículo 154 del Capítulo IX de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 donde se establece que se debe continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”, así como perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos; crecer en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando el ingreso medio por cliente (Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2021).

Las potencialidades de Cuba en cuanto a espacios dedicados a cultura son varios, por sus valores históricos, socioculturales, paisajísticos y un patrimonio urbano y arquitectónico, así como de espacios naturales. A pesar de que la modalidad turística predominante es la de sol y playa, posee diversidad de productos y servicios que diversifican sus ofertas, constituyendo ventajas para el desarrollo del mercado estadounidense, debido a su preferencia por estas modalidades, así lo afirma Riquenes (2016).

Siguiendo esta línea enfocada al mercado estadounidense es necesario decir que las relaciones entre los Estados Unidos y Cuba, desde el punto de vista del turismo internacional, datan de hace varios años. Sin embargo, desde el 2017 se ha visto limitado en su desarrollo por las relaciones hostiles por parte del gobierno norteamericano hacia Cuba (Cueria, 2017; Látková et al., 2018).

En este sentido la normalización de las relaciones entre ambos países, así como la eliminación de las limitaciones y restricciones conducirían a un incremento de los flujos de viajeros desde Estados Unidos, incluso, podría convertir a este mercado en un segmento potencial (Jordan et al., 2017), partiendo de su investigación y correcta gestión del destino para atraer este mercado. Lo descrito con anterioridad constituyen algunas de las características que a priori caracterizarían a un escenario favorable. Por tales motivos el objetivo general de la presente investigación es: diseñar estrategias comerciales para el mercado norteamericano en el destino Holguín desde un futuro posible o escenario favorable. Se utiliza el Método de construcción de escenarios como ejercicio intelectual colectivo guía de la investigación.

## METODOLOGÍA

El Método de Construcción de Escenarios, según explica Godet (2000), tiene como objetivo la aproximación integrada de la prospectiva estratégica, que busca reubicar al destino de acuerdo a sus especificidades, y en particular, sus competencias propias. Mediante el cumplimiento de las fases del método, se garantiza el diagnóstico a través del uso de diversas técnicas para el desarrollo exitoso de estrategias. En cada una de sus fases y métodos asociados, el método usa los talleres de prospectiva como medio más importante de obtención de información. Como preludeo para la aplicación del método se crea un taller de prospectiva constituido por cinco expertos (Dueñas Ramos et al., 2019). A continuación, se calcula el coeficiente de competencia (K) que se calcula a partir del coeficiente de conocimiento  $K_c$  y el coeficiente de argumentación  $K_a$ . Para el presente estudio se toma como aceptable  $0,7 \leq K \leq 1$  (Dueñas Ramos et al., 2019). Al figurar en el rango definido previamente, ninguno de los expertos es excluido del presente estudio (Anexo 1).

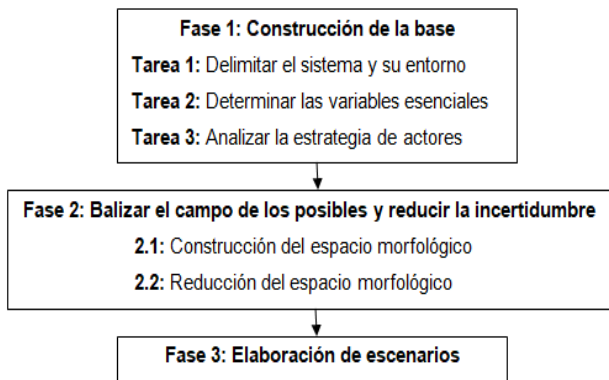
**TABLA 1**  
**Coefficiente de competitividad por experto**

	<b>K</b>	<b>Kc</b>	<b>Ka</b>
Experto 1	0,95	0,9	1
Experto 2	0,75	0,7	0,8
Experto 3	0,85	0,8	0,9
Experto 4	0,7	0,7	0,7
Experto 5	0,8	0,8	0,8

*Fuente: Elaborado por los autores.*

Este método consta de 3 fases, las cuales se muestran en el esquema ubicado en el Anexo 2.

**FIGURA 1**  
**Fases y tareas del Método de Construcción de Escenarios**



*Fuente: Elaborado por los autores*

## RESULTADOS

Para el mercado estadounidense en el destino Holguín, se toma como guía, en la selección de variables, a la autora Medina (2012), en su estudio considera 25 variables, de las cuales la autora, mediante una tormenta de ideas, consideró escoger aquellas 15 variables que por las características del mercado y del propio destino son de mayor importancia e interés para estudio. El análisis estratégico pertinente para la presente investigación tiene carácter descriptivo, el cual se muestra a continuación:

### *Movilidad geográfica de los flujos turísticos.*

Los turistas americanos generalmente no viajan fuera de su país: solo el 18% viaja al extranjero, constituyendo esto una amenaza para el futuro desarrollo de este mercado en la Isla. La mayoría de las veces viajan dentro de los Estados Unidos para visitar a su familia o ir a lugares de actividades familiares (parques de atracciones, visitas a monumentos, etc.) (Viguera, 2019).

### *Volumen de emisión turística de las principales ciudades y regiones emisoras.*

Los consumidores de turismo emisoro se concentran en las regiones de mayores ingresos: California (15.5%), dentro de ella las ciudades de Los Ángeles, San Francisco y San Diego; Nueva York (9.3%), Texas (8.0%) y Florida (6.4%) [Grupo Análisis Económico del Turismo]GAET (2017).

### *Costos de transporte en todas sus modalidades para llegar al destino receptor.*

El medio de transporte favorito de los turistas americanos es el avión para el 57% de ellos (Guía de atención al cliente estadounidense, 2017). Para este transporte las principales rutas son Miami-Holguín, Phoenix-Holguín, Las Vegas-Holguín, aunque a día de hoy solo se tiene evidencia de ofertas de vuelos de Miami-Holguín a través del aeropuerto Fort Lauderdale, el precio de los mismos puede variar en dependencia de la época del año. Además, existe evidencia de vuelos desde otros estados americanos al Aeropuerto Internacional José Martí cuyo precio varía de 300-600 dólares (American Airlines, 2021). Teniendo en cuenta que el salario medio en Estados Unidos, según Datosmacro.com (2022a), es de 4 381 euros, que equivale a 4 686.57 dólares, el costo por pasaje saldría de 280 a 560 dólares, estando asequible para los viajeros y constituyendo una fortaleza.

### *Evolución del tipo de cambio de moneda.*

Actualmente la tasa de cambio aprobada por el gobierno cubano es de 1 USD= 24.00 pesos cubanos(Datosmacro.com, 2022b), lo cual es

desfavorable para el turismo estadounidense debido a su desproporcionalidad.

#### *Evolución de las medidas de la actividad económica del emisor (PIB).*

El PIB en el tercer trimestre de 2022 fue de 6 386 281 millones de euros, por lo que creció un 0,8% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es de 9 décimas mayor que la del segundo trimestre de 2022, que fue del -0,1% (Datosmacro.com, 2022b). Este crecimiento evidentemente puede provocar el incremento de los viajes de los estadounidenses por su favorable economía.

#### *Uso de Internet y las nuevas tecnologías para informarse y seleccionar el destino del viaje y reservar el viaje*

En los últimos años las TICs han experimentado un importante desarrollo, lo que ha significado para toda la sociedad una utilización mayor de las mismas. Estrechamente relacionado con esto, y como consecuencia de la pandemia, el uso del Internet se ha incrementado en gran medida. Estos fenómenos son a causa de la eficacia de estas herramientas como fuente de información para la planeación de los viajes y como método para hacer reservas (Niño, 2018).

Atendiendo a lo anterior, los turistas para planificar sus viajes se basan: 63% en motores de búsqueda, 60% en agencias de viaje en línea y 57% en sitios web de reseñas de viajeros (Viguera, 2019). De esta forma, esto posiciona a la Isla en desventaja debido a que muchas agencias de viajes o instalaciones turísticas cubanas no hacen uso activo de sus páginas o sitios web para estar en constante contacto con el cliente.

#### *Definición de las legislaciones que favorecen o entorpecen los flujos turísticos y su impacto real*

La política de viaje de los Estados Unidos hacia Cuba se encuentra marcada por tres legislaciones aprobadas por el Congreso Federal de EE.UU: Ley para la Democracia en Cuba (Ley Torricelli), prohíbe a los ciudadanos estadounidenses viajar a Cuba (Clacso, 2021), Ley de Comercio con el Enemigo de 1917 que

prohíbe cualquier tipo de transacción relativas a viajes y transportes y la Ley de Reforma a las Sanciones Comerciales y Ampliación de las Exportaciones (2000) que prohíbe los viajes de estadounidenses con fines turísticos a Cuba (Delgado et al., 2020).

En cuanto a las visas, ni la Embajada de los Estados Unidos en la Habana, ni el Departamento del Estado en Washington DC tramitan las aplicaciones de visas para visitar Cuba (Embajada de los Estados Unidos en Cuba, 2022). Estos factores entorpecen el flujo turístico entre ambos países, constituyendo el principal motivo que impide el desarrollo de este mercado en Cuba.

#### *Relaciones políticas entre el país emisor y el receptor*

La relación con EE. UU ha marcado negativamente la política exterior cubana, esta se ha visto afectada desde la implementación del bloqueo en el año 1962, provocando tensión y confrontación entre los gobiernos. Tras la llegada del presidente Donald Trump a la Casa Blanca, EE. UU ha puesto en marcha nuevas medidas endureciendo las sanciones a empresas o las restricciones a los viajeros. Destaca, entre esas medidas, la completa aplicación de los Títulos III y IV de la Ley Helms-Burton (Amnesty, 2018).

#### *Actividades que les gusta realizar a los turistas durante sus viajes*

Las actividades que los turistas norteamericanos prefieren realizar durante sus viajes son aquellas que satisfagan sus intereses de intercambio cultural, de acuerdo con Arzola (2015): visitar pequeñas ciudades o zonas rurales, tener experiencias gastronómicas, visitar lugares históricos y realizar visitas guiadas a galerías de arte, museos y sitios patrimoniales; disfrutan el contacto directo con la naturaleza y les atrae el sol y la playa como forma de ocio y recreación, que constituye uno de sus principales motivos de viajes según la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2022).

### *Tipología de alojamiento preferido*

Los viajeros estadounidenses prefieren hoteles de lujo y resorts como forma de alojamiento en el destino visitado, aunque también tienen aceptación las casas privadas (Riquenes, 2016). Según la Oficina Nacional de Estadística e Información (2021) Cuba cuenta con una capacidad ocupacional para alojamiento de 326 hoteles y un total de 70 348 habitaciones, por su parte Holguín tiene 27 establecimientos de alojamiento, para un total de 5 983 habitaciones y 8 975 plazas.

### *Resultados de satisfacción en períodos anteriores del mercado estadounidense*

Para conocer los resultados de satisfacción del mercado estadounidense en el destino Holguín en períodos anteriores, se tomó como referencia los datos obtenidos en una encuesta realizada y aplicada por Cueria (2017). Según los resultados del instrumento, 96 % de los clientes se muestran satisfechos y muy satisfechos con el destino Holguín de manera general. Esto conlleva a que el 82,5 % de ellos tiene la intención de volver y el 89,3% lo recomendaría a sus amigos y familiares. (Cueria, 2017).

### *Etapas del año de mayores flujos turísticos hacia el país receptor.*

Los meses en que más viajan los estadounidenses hacia Cuba están concentrados entre junio y septiembre, coincidiendo con la etapa vacacional de los estudiantes, así como para las fechas festivas en las que se une toda la familia como Día de Acción de Gracias en noviembre y Navidad en diciembre, así lo afirman las estadísticas ofrecidas por la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2022).

### *Motivo principal del viaje al país receptor*

Los motivos principales de viaje de los turistas estadounidenses a Cuba según la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2022) son ocio, recreo y vacaciones, seguido de negocios, motivos profesionales y eventos.

### *Principales turoperadores del país emisor que operan en el receptor*

Los principales turoperadores estadounidenses operan fundamentalmente en destinos del Caribe. En el caso Cuba, se revisaron distintas bibliografías y solo existen oficinas del turoperador Havanatur S.A en Estados Unidos, la unidad estratégica de negocios (UEN) nombrada específicamente como Havanatur Celimar (Riquenes, 2016).

### *Vinculación aérea directa entre el emisor y receptor*

El vínculo aéreo entre EE. UU y Cuba se materializa en el destino turístico Holguín a través del Aeropuerto Internacional Frank País. La conexión se realiza a través de solo 3 aerolíneas: American Air Lines (97 vuelos semanales), Jet Blue (19 vuelos semanales) y Southwest,

conectando las ciudades Miami-Habana, Tampa-Habana, Miami-Holguín, Phoenix-Holguín, Las Vegas-Holguín (Dimecuba.com, 2022).

Luego de delimitar el sistema objeto de estudio se listan las 15 variables escogidas anteriormente y se introducen en el software MICMAC para determinar las variables claves. De esta forma, a partir de la introducción de los valores asociados a las relaciones de influencia-dependencia de las variables en la Matriz de Influencia-Dependencia Directa, se obtiene una estabilidad entre 90 % y 100 % en las cuatro interacciones. El software ordena en un primer y segundo cuadrantes, las denominadas variables claves. Estas cuentan con una amplia capacidad descriptiva que radica en su elevada motricidad de acuerdo a sus relaciones con las demás variables del sistema.

Evolución del PIB de Estados Unidos en los últimos años.

1. Relaciones políticas entre Estados Unidos y Cuba.
2. Etapas del año de mayores flujos turísticos de Estados Unidos a Cuba.

3. Vinculación aérea directa entre Estados Unidos y Cuba
4. Resultados de satisfacción en períodos anteriores del mercado estadounidense
5. Volumen de emisión turística de las principales ciudades y regiones emisoras

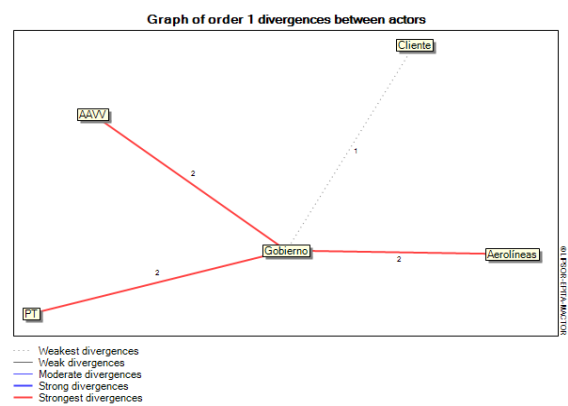
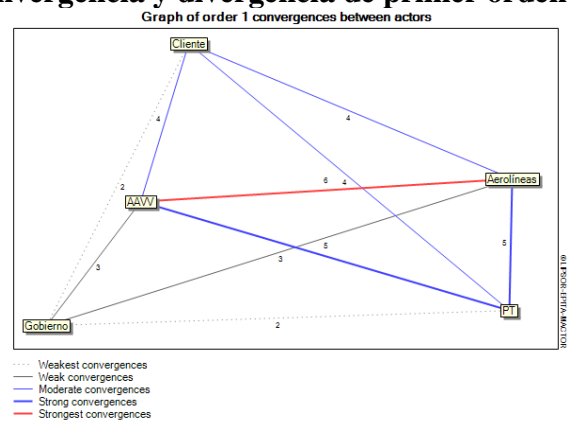
Como tarea final de la primera fase realiza un análisis del juego y la estrategia de los actores a través del software MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tareas, Objetivos y Resultados). Este método busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias respecto a sus intereses y objetivos, de forma tal que su fin es facilitar a un actor una ayuda para la decisión de su política de alianzas y de conflictos (Godet, 2007). En este se le asocia a cada variable definida como clave por el MICMAC un actor y un objetivo respectivamente. El análisis parte de un diagnóstico previo de las metas y problemáticas de cada uno de los actores y la definición de los objetivos (Apéndice 1). Estos datos son obtenidos a través de medios secundarios de información como estudios previos que se han realizado sobre la generalidad de estos actores como son (Chaulagain et al., 2021; Cowles, 2019; Fullerton et al., 2019; Ramírez Cañedo, 2015; Tillerson & Green, 2018).

Una vez dilucidados cualitativamente los objetivos de los actores en el sistema, se rellena la Matriz de Influencias Directas (MID), donde se evalúa la influencia entre los actores y la matriz de posiciones valoradas de los actores frente a los objetivos.

El resultado de las relaciones de influencia-dependencia entre actores y la posición de estos frente a los objetivos genera un resultado que para facilitar su comprensión se divide en dos tiempos: el análisis de convergencias para formación de alianzas estratégicas potenciales y divergencias; así como la determinación de los actores dominantes y dominados. Las convergencias diagnosticadas se desarrollan entre los prestatarios turísticos estadounidenses: agencia de viajes y aerolíneas estadounidenses. Independientemente a los problemas políticos existentes entre la isla y el gobierno de Estados

Unidos, las entidades turísticas buscan nuevas oportunidades y alternativas para complacer al cliente a partir de la generación de una oferta más completa. Existe un amplio volumen de migrantes cubanos que se separan de sus familias y que buscan ofertas económicas y de calidad para vacacionar con estos en la isla al menos una vez al año; junto a los turistas naturales norteamericanos que actualmente se encuentran limitados de acceder a paquetes turísticos en Cuba de forma convencional puesto que no pueden ser vendidos por agencias de viajes norteamericanas. Puede afirmarse que efectivamente la mejora de las relaciones entre ambos países, constituye una oportunidad a tener en cuenta. En cuanto a las divergencias, se encuentran acentuadas principalmente por el Gobierno de EEUU con las Agencias de Viajes, Aerolíneas y prestatarios turísticos, de forma tal que el principal freno del desarrollo del mercado norteamericano en Cuba lo constituye el gobierno norteamericano (Gráfico 1).

**GRÁFICO 1.**  
**Convergencia y divergencia de primer orden**



Fuente: Software MACTOR

En una segunda etapa del método se desarrolla un análisis que parte de las relaciones de influencias y dependencia entre actores y cálculo del índice de competitividad junto a la movilización de cada uno de ellos para el cumplimiento de sus objetivos. Mediante esto se determinan los actores dominantes (Gobierno de Estados Unidos) y los actores dominados (Aerolíneas, Agencias de Viajes, clientes y prestatarios turísticos).

De esta forma, se corrobora que el desarrollo del mercado norteamericano en Cuba depende, aunque no en su totalidad, del gobierno de los Estados Unidos lo que puede observarse en el elevado coeficiente de competitividad calculado por las relaciones de influencia-dependencia de los actores con los que interactúa y en la concentración de las líneas de divergencias hacia este.

Para la aplicación de la segunda fase del Método de Construcción de Escenarios se parte del análisis morfológico compuesto por dos fases: la construcción del espacio morfológico y la obtención del espacio morfológico útil a partir de su reducción

Para la primera fase se utiliza el software MORPHOL que posibilita navegar en el seno del espacio morfológico mediante los criterios de exclusión o de preferencia, facilitando la exploración de manera relativamente exhaustiva del campo de escenarios posibles, así lo afirma Godet (2007). En el caso de la presente investigación como parte del trabajo con el software se descompuso el sistema en subsistemas, definiéndose los dominios (económico, político y social) en relación a las variables claves.

Posteriormente se plantearon de dos a tres hipótesis, a consideración de los investigadores, para cada variable definiéndolas desde un punto de vista pesimista (bajo), probable (medio) y optimista (alto) y se les dio un porcentaje de probabilidad de ocurrencia. Se obtuvieron 17 hipótesis para un total de 3072 escenarios posibles y, por último, se aplicaron los criterios de exclusión y selección a priori para seleccionar las

hipótesis de mayor importancia para el proceso analizado, resultando 5 seleccionadas y 4 excluidas.

A partir de estas cinco hipótesis seleccionadas se elaboran las encuestas smic simples y condicionales de sí y no realización a partir del software SMIC-PROB-EXPERT. El objetivo de estas encuestas continuas es someter a criterio franco de los cinco expertos (tabla 1), la probabilidad de cumplimiento de las hipótesis seleccionadas. Sin embargo, el factor que diferencia a este sistema de encuestas es que no solo analiza las probabilidades simples, sino también las probabilidades de combinaciones de hipótesis o eventos, teniendo en cuenta la interacción entre estos. a partir de un sistema de matrices de impactos cruzados, lo cual explica el nombre del método (Godet, 2007). A continuación, se listan las hipótesis seleccionadas:

1. Aumentar el Producto Interno Bruto (PIB) de Estados Unidos debido a una mejora en la economía.
2. Mejorar las relaciones políticas entre Cuba y Estados Unidos.
3. Aumentar el vínculo aéreo entre Cuba y Estados.
4. Aumenten los resultados de satisfacción de los clientes estadounidenses.
5. Aumente el volumen de emisión turística de las principales ciudades y regiones estadounidenses.

Con una primera encuesta obtuvieron a criterio de los expertos, los valores de probabilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis (probabilidad simple), la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis si se cumplen las demás del sistema (probabilidad condicional de sí realización) y el impacto sobre la probabilidad de las hipótesis del sistema si las demás no se cumplen. (probabilidades condicionales de no realización). Los valores otorgados por los expertos deben seguir las reglas probabilidades clásicas: entre 0 y 1 donde. A partir de la introducción de dichos valores en el software se obtuvo la probabilidad de los escenarios,



A partir de este análisis se obtiene un bajo forma de histograma (Apéndice 2) para la probabilización de los 32 escenarios resultantes, de los que se seleccionan tres. En este caso el escenario 01- 11111 como el de probabilidad de ocurrencia alta (22,4%), el 10-10110 como probabilidad de ocurrencia media (0,9%) y el 22-01010 probabilidad de ocurrencia baja (0,001%).

Como fase final del Método de Construcción de Escenarios se elaboran los escenarios escogidos:

01-11111. Con una probabilidad de un 22,4% de ocurrencia el escenario más probable del mercado estadounidense para el destino Holguín resulta:

Al tener una mejoría las relaciones políticas mediante la eliminación de las medidas restrictivas a los viajeros por la Ley Torricelli, Ley de Comercio con el Enemigo de 1917 y la Ley de Reforma a las Sanciones Comerciales y Ampliación de las Exportaciones (2000), se incrementaría el vínculo aéreo entre Cuba y Estados Unidos a través de América Air Lines, Jet Blue y Southwest, y a su vez, el volumen de emisión turística se extendería a otras ciudades además de California, Nueva York, Texas y Florida. Consecuentemente los prestatarios turísticos se verían en la necesidad de mejorar sus servicios para un aumento de la satisfacción de los clientes que arriban al destino. Por lo anteriormente dicho, todas estas mejoras tienen un impacto en ambos países que conducen a un aumento del PIB, no solo de Estados Unidos, sino también de Cuba como destino receptivo.

10-10110. Con una probabilidad de un 0,9% de ocurrencia de escenario medianamente probable del mercado estadounidense para el destino Holguín resulta:

Considerando que las relaciones políticas no mejoren debido al recrudescimiento de las leyes, considerando principalmente la recién aplicación de forma completa de los Títulos III y IV de la Ley Helms-Burton, no necesariamente afecta el aumento del PIB de los Estados Unidos, aunque si se ve afectado el volumen de emisión turística

debido a las divergencias en cuanto a intereses entre el gobierno de Estados Unidos y las Agencias de Viajes. Sin embargo, en el contexto actual, en el que el tema migratorio está siendo tendencia durante la última década, es inevitable el aumento del vínculo aéreo entre Estados Unidos y Cuba y por tanto los resultados de satisfacción de los clientes incrementan, pues los prestatarios trabajarían en función de mejorar y potenciar sus servicios y productos en la Isla para los clientes que aunque su motivo principal de viaje no sea ocio y recreación, se interesen por sus servicios ya estando en el destino.

22- 01010. Con una probabilidad de un 0,001% de ocurrencia de escenario probable más bajo del mercado estadounidense para el destino Holguín resulta:

Aun teniendo una mejora de las relaciones políticas entre Cuba y Estados Unidos por la eliminación de las medidas y leyes restrictivas para los viajeros y el otorgamiento de visado para hacer turismo en Cuba, no necesariamente aumenta el vínculo aéreo entre estos países debido a que este mercado tiene como principal motivación de viaje el ocio y la recreación, por tanto, el volumen de emisión turística tampoco aumenta. Sin embargo, los clientes que siguen viajando al país receptor si aumentan su nivel de satisfacción, debido al constante trabajo de los prestatarios en función de ofrecer un servicio de excelencia a sus clientes. Es necesario tener en cuenta que todo es independiente al crecimiento o no, del PIB de Estados Unidos.

Teniendo en cuenta que en el 2017 a Cuba arribaron 618 346 visitantes estadounidenses de 4 653 559 visitantes, lo que representa el 13 % de estos según la Oficina Nacional de Estadística e Información (2018), y una vez analizadas las características del mercado estadounidense y el escenario de mayor probabilidad de ocurrencia, se hizo posible trazar las distintas líneas de trabajo, enfocadas a la construcción del futuro deseado para este mercado en el destino Holguín, para lo cual se han propuesto una serie de políticas, estrategias y acciones (Apéndice 3) que se encuentran regidas por los siguientes objetivos:

1. Aumentar el número de visitantes estadounidenses en un 7 % para el año 2023 con respecto al 13% de visitantes estadounidenses del 2017.

2. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes que visitan el destino Holguín a un 98% con respecto al año 2017.

## CONCLUSIONES

Como resultado del diagnóstico estratégico se determinó que en Cuba existen diversos espacios dedicados a la cultura, naturaleza y sol y playa, siendo esto una ventaja potencial para la posibilidad del desarrollo del mercado estadounidense debido a su preferencia por estas modalidades.

A partir del análisis del juego y la estrategia de los actores se define que el gobierno de Estados Unidos es quien entorpece realmente el flujo de viajeros a Cuba desde este país a través de las limitaciones y restricciones impuestas a la Isla. En este sentido, la mejora de dichas relaciones podría convertir a este mercado en un segmento potencial para el destino Cuba de forma general y para Holguín.

Como salida del análisis morfológico y la probabilización de los escenarios, se seleccionaron tres escenarios, de los cuales el primero, con un 22,24% de probabilidad, fue el más favorable para la presente investigación; en el cual partir de una mejoría de las relaciones políticas entre ambos países, se incrementaría el vínculo aéreo, el volumen de emisión turística, la satisfacción de los clientes y el PIB de Estados Unidos.

Como resultado de la investigación se diseñaron 15 acciones correspondientes a 3 estrategias regidas por dos objetivos que responden a la construcción del futuro deseado (11111) para el mercado estadounidense en el destino Holguín.

## Contribuciones de los autores:

Aguilera, A: Redacción del borrador original, uso de software, procesamiento de datos

Vidal, R: Redacción del borrador original

Avilas, J: Metodología, Softwares y revisión

Varona, F: Revisión

**Conflicto de intereses:** no se declaran conflicto de intereses entre los autores

## REFERENCIAS

Alexandra, V., & Cely, B. (1999). Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos. *Revista Ingeniería e Investigación*, Article 44.

American Airlines. (2021). <https://www.aa.com>

Amnesty. (2018). <https://www.amnesty.org>

Arzola, L. A. G. (2015). *Estudio de segmentación por beneficios buscados del mercado estadounidense que atiende Havanatur-Celimar* [Trabajo de Diploma].

Azcué, I., Cruz, G., & Varisco, C. (2018). *Impactos económicos del turismo*.

Chaulagain, S., Jahromi, M. F., & Fu, X. (2021). Americans' intention to visit Cuba as a medical tourism destination: A destination and country image perspective. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100900. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100900>

Clacso. (2021). <https://www.clacso.org>

Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026., ( 2021).

Cowles, L. (2019). Can You Still Travel to Cuba from the USA? [Article]. *PSA Journal*, 85, 22+.

- <https://link.gale.com/apps/doc/A633523516/AONE?u=anon~722f9f36&sid=googleScholar&xid=abc1a42e>
- Cueria, N. F. (2017). *Evaluación de la satisfacción de los turistas estadounidenses en el destino Holguín*.
- Datosmacro.com. (2022a). *Estados Unidos. Salario medio*. <https://datosmacro.expansión.com/mercado-laboral/salario-medio>
- Datosmacro.com. (2022b). *PIB de Estados Unidos 2022*. <https://www.datosmacro.com>
- Delgado, D. G., López, E. D., & Gorpinchenko, J. G. (2020). *El Congreso Federal de Estados Unidos y la política hacia Cuba*.
- Dimecuba.com. (2022). *Vuelos a Cuba desde Estados Unidos*. <https://www.dimecuba.com/revista/turismo-cuba/vuelos-cuba-estados-unidos/>
- Dueñas Ramos, J., Medina León, A., Ramírez Gómez, L. X., Camacho Villota, W., & Sobenis Cortez, J. (2019). LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN A LARGO PLAZO. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 4(3), 01-18. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/667>
- Embajada de los Estados Unidos en Cuba. (2022). *Viajes a Cuba*. <https://cu.usembassy.gov/es/u-s-citizen-services-es/local-resources-of-u-s-citizens-es/viajes-a-cuba/>
- Fullerton, J. A., Kendrick, A., & Broyles, S. J. (2019). Diplomatic relations and tourism advertising effectiveness: U.S. travel interest to Cuba. *Journal of Marketing Communications*, 25(3), 328-342. <https://doi.org/10.1080/13527266.2017.1359650>
- GAET. (2017). *Informe de Mercados Estratégicos*
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. (Cuarta edición ed.).
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica : problemas y métodos*.
- Guía de atención al cliente estadounidense*. (2017).
- Jordan, E. J., Bynum Boley, B., Knollenberg, W., & Kline, C. (2017). Predictors of Intention to Travel to Cuba across Three Time Horizons: An Application of the Theory of Planned Behavior. *Journal of Travel Research*, 57(7), 981-993. <https://doi.org/10.1177/0047287517721370>
- Látková, P., Jordan, E., Vogt, C., Everette, M., & Aquino, C. (2018). Tour Guides' Roles and Their Perceptions of Tourism Development in Cuba. *Tourism Planning & Development*, 15(3), 347-363. <https://doi.org/10.1080/21568316.2017.1349687>
- Macías, A. (2004). *Nociones Generales de Prospectiva*
- Medina, J. (2012). *Estrategias comerciales del destino turístico de Holguín para el mercado ruso* [Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya]. Huguín.
- Mora, L. L., Díaz, N. P. M., & Vergara, D. A. (2018). El turismo en la matriz productiva de Ecuador: resultados y retos actuales. *Universidad y Sociedad*, 10(5), pp. 255-262. <http://rus.ucf.edu.cu/index>
- Niño, C. (2018). *Slindeshare*. <https://www.slindeshare.net>
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2018). *Anuario Estadístico de Cuba*.

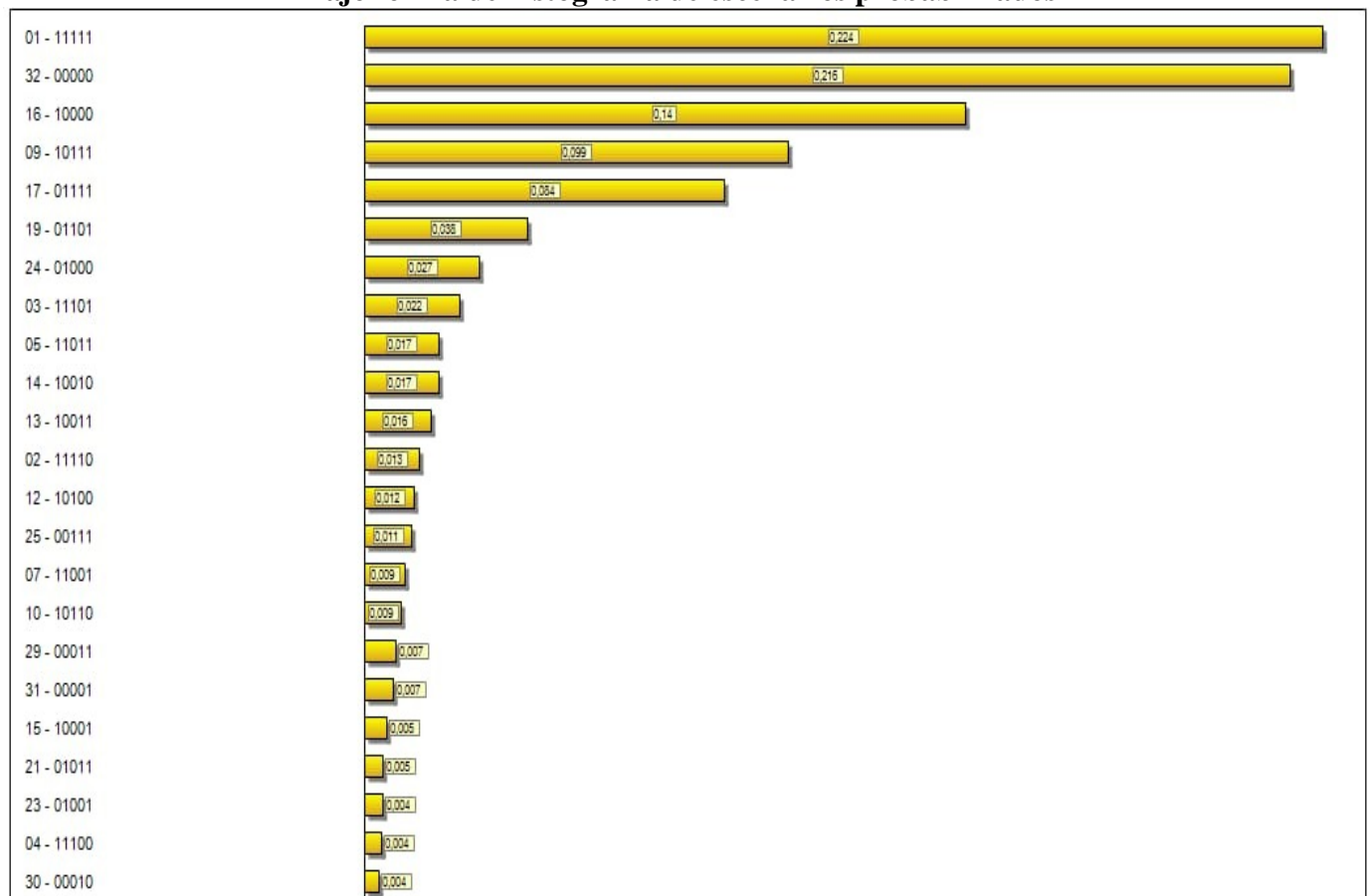
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2021). *Anuario Estadístico de Cuba*.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información. (2022). *Turismo. Indicadores seleccionados*.
- Pilco, W. E., & Ruiz, L. E. (2015). *La investigación de mercados como una disciplina estratégica*. Instituto de Investigaciones.
- Quinde, C., & Torres, S. (2022). *El turismo en la ciudad de Guayaquil. Importancia económica y social. Período 2017-2021* Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/65643>
- Ramírez Cañedo, E. (2015). La «nueva política» de los Estados Unidos hacia Cuba. *Revista de Estudios Estratégicos* (3). <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Cuba/cipi/20180723025213/2.pdf>
- Ramos, T., & Chávez, R. (2019). Análisis bibliométrico de las investigaciones turísticas en la costa del norte de Honduras entre 1988 - 2018. *LiminaR*, 17, 167 - 182. <http://doi.org/10.29043/liminar.v17i2.672>
- Riquenes, M. (2016). *Diagnóstico de la atractividad-competitividad del destino turístico Holguín para el mercado estadounidense* [Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín].
- Silva, C. D., & Mascari, M. P. (2019). El turismo del futuro en Uruguay. Estudio prospectivo. <http://www.opp.gub.uy>
- Tillerson, R. W., & Green, M. (2018). JOINT STRATEGIC PLAN FY 2018 - 2022. In U. S. D. o. State (Ed.).
- Viguera, C. (2019). *PXCom*. <http://www.pxcom.media>

## APÉNDICES

### Apéndice 1 Objetivos Asociados a actores

V	Actor	Objetivo
1	Gobierno de EE. UU	Incrementar el PIB anual del país.
2	Gobierno de EE. UU	Mantener la política hostil hacia Cuba y destruir la soberanía nacional
3	Clientes estadounidenses	Aprovechar estas etapas del año para viajar para el ocio y la recreación.
4	Aerolíneas estadounidenses	Mover el mayor flujo de clientes posibles entre ambos países.
5	Prestatarios turísticos	Obtener altos niveles de satisfacción de los clientes mediante el control sobre los servicios brindados.
6	Agencias de Viajes estadounidenses	Aumentar anualmente el volumen de emisión turística entre ambos países.

### Apéndice 2 Bajo forma de histograma de escenarios probabilizados



Fuente: Software Smic-Prob-Expert

### Apéndice 3

#### Cuadro estratégico

Políticas	Estrategias	Acciones	Responsable	
<b>Posicionar al destino Holguín entre los 10 primeros de la región caribeña en páginas representativas como TripAdvisor</b>	Diversificación y diferenciación de la cartera de productos como destino integrador de turismo cultural y de sol y playa.	Reestructurar las ofertas existentes en función de las tendencias turísticas actuales, como la práctica del turismo sostenible	AA. VV del destino	
		Diseñar planes de capacitación teniendo en cuenta las características principales del mercado estadounidense que sean necesario aplicar para el personal del destino y elaborar un plan de control del mismo		
		Incrementar ofertas que integren las actividades culturales como la visita a sitios históricos y culturales con el turismo de sol y playa.	AA. VV del destino	
		Crear ofertas turísticas a partir de proyectos de desarrollo local, fundamentalmente en el casco histórico de la ciudad y los polos: Guardalavaca y Freyre, Mayarí y el municipio turístico de Gibara.	Delegación del MINTUR y Planificación Física	
		Diseñar ofertas recreativas en espacios naturales mediante la realización de actividades al aire libre	AA. VV del destino	
		Incorporar la preparación y degustación de platos típicos cubanos y holguineros en los restaurantes del destino, así como aumentar la oferta de los que ya brindan algunos de estos.	Delegación del MINTUR y AA. VV del destino	
		Incrementar la promoción de los productos y servicios	Realizar un estudio profundo sobre mercados y segmentar a los clientes a partir de él, identificando aquellos a los que se quiere llegar con mayor interés.	Delegación del MINTUR. Community Manager de las entidades turísticas y AA. VV del destino.
			Presentar el destino turístico en todas las redes sociales y medios de difusión masiva teniendo en cuenta las características del mercado estadounidense en cuanto a las redes sociales más utilizadas (Facebook, LinkedIn e Instagram).	
			Mantener constantes diagnósticos para evaluar la satisfacción de los	

		clientes en orden de trabajar para mejorarla.	
		Contactar con las agencias de viajes en Estados Unidos para que en los burós de información estén actualizados sobre las ofertas nuevas y las especiales	
		Incentivar a los clientes a comentar de forma positiva sus vivencias o experiencias en páginas como Tripadvisor.	
<b>Mantener una imagen de destino seguro.</b>	Incrementar las medidas de seguridad en el destino.	Certificar todas las instalaciones turísticas del destino con el sello de Turismo más Higiénico y Saludable.	Delegación del MINTUR. Ministerio de Salud Pública.
		Crear un sistema de vacunación para extranjeros con vacunas cubanas que refuercen su confianza en el destino. Reforzar todas las medidas de seguridad necesarias, haciendo uso de la conciencia, la responsabilidad y el autocuidado en las distintas instalaciones que brindan servicio al turismo.	Ministerio de Salud Pública.  Delegación del MINTUR. Ministerio de Salud Pública.
		Trazar una alianza estratégica entre el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Salud Pública para mantener la vigilancia epidemiológica de los viajeros.	Delegación del MINTUR. Ministerio de Salud Pública.