

Procedimiento para el diseño de estrategias a partir del análisis de factores críticos en los destinos turísticos

Procedure for the design of strategies based on the analysis of critical factors in tourist destinations

Lázaro Cruz-Torres, lazaro.cruz@umcc.cu, <https://orcid.org/0000-0002-3237-9700>

Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba

Resumen

La globalización de la economía internacional y el desarrollo de las TIC influyen en la expansión del sector turístico como una de las actividades económicas de mayor relevancia en los últimos diez años. La gestión óptima de los destinos turísticos requiere conocer el comportamiento de las variables de su entorno para definir proyecciones estratégicas y manejar los escenarios posibles de su actuación en el mediano y largo plazos. La investigación tiene como objetivo diseñar un procedimiento para determinar las estrategias de desarrollo del destino turístico a partir del impacto de los factores críticos del entorno por áreas claves seleccionadas. Se realizó un análisis de información primaria y se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas de búsqueda de información y otras herramientas como la tormenta de ideas, el mapa conceptual, la matriz de importancia del impacto y el análisis estructural. Fue utilizado el software MICMAC y el programa SPSS versión 15.0.

Palabras clave: destino turístico, estrategia, factores de impacto, turismo

Abstract

The globalization of the international economy and the development of ICTs have influenced the expansion of the tourism sector as one of the most important economic activities in the last ten years. The optimal management of tourist destinations requires knowing the behavior of the variables in their environment to define strategic projections and manage the possible scenarios of their performance in the medium and long term. The objective of the research is to design a procedure to determine the development strategies of the tourist destination from the impact of the critical factors of the environment by selected key areas. An analysis of primary information was carried out and qualitative and quantitative information search techniques and other tools such as brainstorming, the concept map, the impact importance matrix and structural analysis were applied. The MICMAC software and the SPSS version 15.0 program were used.

Keywords: tourist destination, Strategy, Impact factors, Tourism

Introducción

La globalización de la economía internacional y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) han impactado el desarrollo de la economía mundial, con significativo impulso sobre la industria turística. Este sector se muestra como un entramado complejo de relaciones productivas, con un efecto dinámico en el auge de las economías de la mayoría de los países del mundo.

Los ingresos por exportaciones generados por el turismo aumentaron hasta los 1,7 billones de dólares de los EE.UU., lo que convierte al sector en una verdadera locomotora mundial de crecimiento económico y desarrollo, que impulsa la creación de más y mejores puestos de trabajo y sirve de catalizador de la innovación y el emprendimiento (Pololikashvil, 2019).

El turismo como un fenómeno socioeconómico, ha superado notables obstáculos en el decursar de los últimos años, tales como la enfermedad del Ébola en el 2015, la extensión del virus Zika en varios destinos turísticos del Caribe y Latinoamérica (World Travel Market, 2016) y también el terrorismo, que provocó en 2016 caídas de las llegadas internacionales hasta un 50 % en destinos tan importantes como Francia, Túnez y Egipto. Los vaivenes de la crisis económica mundial, los efectos del cambio climático, los desafíos tecnológicos y el impacto negativo de las políticas que el expresidente Trump aplicó con relación al transporte aéreo y las políticas migratorias tampoco afectaron el crecimiento de este sector estratégico para muchas economías nacionales (Vargas, 2017).

Sin embargo, los resultados del año 2020 son diferentes. El desplome de los viajes internacionales representa unas pérdidas estimadas en 1,3 billones de dólares de los EE.UU. en ingresos de exportación, una cifra que multiplica por más de once las pérdidas registradas durante la crisis económica global de 2009 y ha puesto en riesgo entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos, muchos de ellos en pequeñas y medianas empresas (OMT, 2021).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró como una emergencia de salud pública de importancia global, el 30 de enero de 2020, a la enfermedad por coronavirus 2019 (Covid-19), causada por el virus SARS-CoV-2 y el 11 de marzo siguiente, la catalogó como pandemia. La enfermedad había comenzado en la ciudad de Wuhan,

provincia de Hubei, República Popular China, en diciembre de 2019 y ha afectado a todos los países del mundo.

La crisis del coronavirus ha expuesto la vulnerabilidad del turismo ante factores negativos del entorno. Además de ser una crisis sanitaria y de salud pública, ha servido para acelerar tendencias presentes en el sector turístico, en las cuales los prestatarios de servicios en las instalaciones disponen de una oportunidad para la innovación en el proceso de la operación y la seguridad turística (Cruz, 2021).

Cuba es uno de los países que ante el nivel de atractividad financiera del sector y por la disponibilidad de una diversidad de recursos turísticos, ha apostado por el desarrollo del turismo como motor impulsor de la economía a partir de su efecto multiplicador. Los llamativos indicadores económicos de la actividad turística han conducido a la transformación de la estructura económica del país y al mismo tiempo, elevado su nivel de vulnerabilidad ante los impactos de factores amenazantes de carácter económico, medioambiental, tecnológico, político y de salud pública.

Estos factores tienen un impacto diferenciado en el turismo y permite agruparlos en factores impulsan mientras otros frenan o incluso hacen retroceder el desarrollo de la actividad turística. Son los factores "atrás-adelante" (Manuel, 2017) y que se denominan por el autor de la presente investigación como factores críticos, con capacidad para consolidan un nuevo escenario y una nueva manera de entender el ecosistema del mercado turístico y, en consecuencia, modificar los planes estratégicos de los destinos turísticos.

El estudio tiene como objetivo fundamental diseñar un procedimiento para determinar las estrategias de desarrollo del destino turístico a partir del impacto de los factores críticos del entorno por áreas claves seleccionadas.

El estudio se basó fundamentalmente en información primaria y se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas de búsqueda de información tales como las reuniones de grupo y entrevistas a expertos. Las herramientas empleadas son: el mapa conceptual, el método de expertos, la tormenta de ideas, la matriz de importancia del impacto, el análisis estructural (Software MICMAC), así como la estadística descriptiva, a través del programa SPSS versión 15.0.

Fundamentación teórica

El auge del turismo mundial ha propiciado el surgimiento de nuevas realidades y conceptos en el desarrollo de este fenómeno moderno. Dentro de esto se encuentran los destinos turísticos como lugares de acogida, contentivos de atractivos y servicios demandados por los visitantes. Esos espacios son territorios donde se encuentran determinados componentes de una oferta turística estructurada a partir de atractivos, productos y servicios, accesos y demás elementos que hacen posible la estancia y el disfrute por los visitantes. (Rodríguez Fariñas, 2011)

En realidad, estas son aproximaciones demasiado simples, el destino debe entenderse como un concepto que va más allá del producto y del territorio. Este espacio analizado unas veces como "producto" y otras como "lugar" para la localización de establecimientos, deja de reconocer la existencia de procesos y servicios que son ajenos al ámbito en que actúan los visitantes (algunos se realizan fuera del destino, como las agencias de viajes emisoras, y otros no actúan directamente en la operación turística, como los servicios comunales y sociales). Por tanto, no forman parte del "producto" que "consumen" los visitantes y tampoco responden directamente a la esfera del turismo, aun cuando físicamente algunos de esos elementos se encuentren localizados en dicho territorio.

En esencia el destino es un sistema de relaciones, más que un conjunto de componentes (instalaciones y atractivos). Este modo de enfocar el estudio de los destinos turísticos permite identificarlos no como una realidad preexistente (producto o territorio), sino como elementos relacionados que en su dinámica generan una imagen percibida por los visitantes (Bigné *et al*, 2001).

En este sentido el autor considera razonable la línea de pensamiento donde el destino se concibe a partir de la teoría de los clúster de Porte, quien tiene dos versiones sobre este tema. En la primera versión de 1990 afirma que, a nivel de la economía de un país, la industria es el elemento básico y las interrelaciones son entre industrias, ya sean de tipo horizontal o vertical. En la segunda versión del año 2000, sostiene que, a nivel de un área local o región, las firmas y las interrelaciones entre ellas son el elemento clave.

En consecuencia, las particularidades territoriales y las socioculturales dentro del territorio no determinan los clúster de las empresas o la generación de ventajas competitivas. Una diferencia sustancial entre el clúster industrial y el turístico estriba en el hecho de que, en el primero, es el producto quien se desplaza hasta el lugar de

consumo, mientras en cualquier clúster turístico es el turista quien debe desplazarse hacia el lugar de producción del producto turístico. (Morgan, 2020).

De acuerdo con ella, un destino turístico sería una relación sistémica entre multitud de componentes, tanto de tipo sectorial como territorial: los servicios prestados por empresas y negocios turísticos así como las relaciones entre esas empresas; la experiencia vacacional del turista; las infraestructuras de comunicación y transporte junto el resto de los servicios e infraestructuras complementarias y servicios de apoyo; los recursos naturales y territoriales; y finalmente, las políticas institucionales (Gráfico 1).

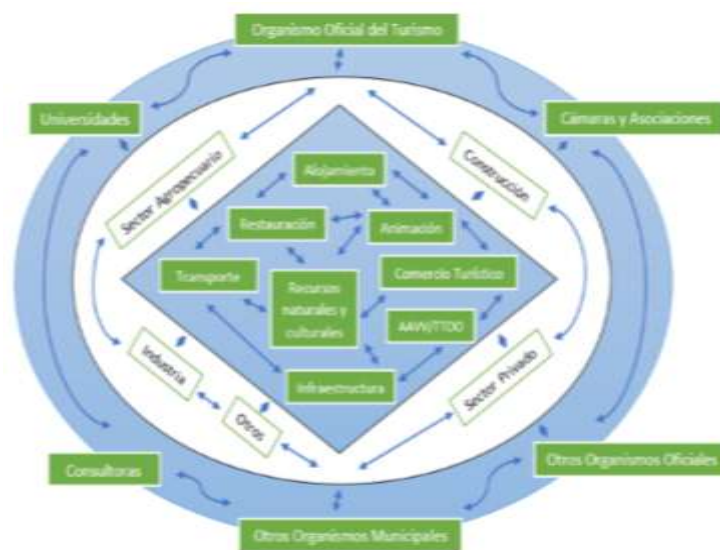


Gráfico 1 Sistema de relaciones del clúster turístico

Fuente: Elaboración propia

El sistema turístico es un sistema abierto. Recibe una influencia del entorno en que dichas relaciones se constituyen. Las reglas de la nueva economía del turismo se basan en una simple premisa: algunos factores del entorno impulsan el desarrollo del turismo hacia adelante, mientras otros lo frenan o incluso lo hacen retroceder. A pesar de la trascendencia de estos factores, que vienen actuando desde hace tiempo, ahora se mueven de modo más rápido debido al tamaño que ha ganado la industria turística y a la complejidad que traen la Cuarta Revolución Industrial y la globalización.

En la revisión bibliográfica realizada se observó que son pocos, aislados y muy generales los estudios sobre este tema. En el año 2017, que de forma íntegra, se le da una denominación al estudio detallado de los impactos en las diferentes áreas que integran el destino turístico a través de la revista Hosteltur, donde se les nombra factores

"atrás-adelante" y que en el presente trabajo se califican como factores críticos de desarrollo de los destinos turísticos.

Se considera que la globalización de la economía internacional, el impacto de las TIC y la llegada de la Cuarta Revolución Industrial, condicionan una serie de componentes que impulsan, frenan o incluso hacen retroceder el crecimiento de los destinos turísticos, entre los que se destacan la nueva guerra fría, la turismofobia, el cambio climático, el envejecimiento de la población y el surgimiento y desarrollo de las redes sociales entre otros.

Dentro de esta vorágine de factores, la ciencia puede contribuir como reguladora de procesos de interacción entre los actores del sistema a través de un procedimiento que permite visualizar con anticipación los posibles impactos de los factores críticos por áreas claves de desarrollo del destino turístico objeto de análisis y, en consecuencia, garantizar la modificación de los planes estratégicos que correspondan, para salvaguardar oportunamente la operación turística y el cumplimiento de los objetivos fundamentales del sector, sobretodo la captación de divisas frescas a la balanza de pagos nacional.

Métodos

La realización de la investigación demandó una revisión bibliográfica sobre el tema objeto de estudio. Para la determinación del diseño de un procedimiento para el análisis de los factores críticos y su impacto en el sistema turístico, se utilizó un grupo de expertos en cada una de las etapas de la investigación, que se seleccionaron según el Método de Expertos propuesto en el libro HASPNET (Frías, 2008).

También se realizaron sesiones de trabajo en grupo para la ponderación de variables y para el trabajo de consenso con los expertos, donde primo el uso de la tormenta de ideas en diferentes formas (aleatorio o secuencial).

Se realizó un análisis estructural, que es una herramienta diseñada para vincular ideas y permite describir el sistema, a través de una matriz que une todos sus componentes. El método reconoce las variables que son esenciales para la evolución del sistema y tiene la ventaja de estimular la reflexión dentro del grupo, y hacer que las personas analicen ciertos aspectos que algunas veces son poco consideradas. Se aplica al estudio cualitativo de sistemas extremadamente diferentes. Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el

análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de influencias directas (MID).

El interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer madurar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Tales resultados no deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar.

La Matriz de Importancia permitió obtener una valoración cualitativa al nivel requerido por una EIA simplificada (Evaluación de Impacto Ambiental). La Evaluación de Impacto Ambiental Simplificado es una herramienta fundamentalmente analítica, de investigación prospectiva de lo que puede ocurrir, por lo que la clarificación de los aspectos que lo definen y en definitiva de los impactos, es necesaria.

La valoración cuantitativa se efectuará a partir de la Matriz de Impactos. Cada casilla de cruce en la matriz o elemento tipo, dará una idea del efecto de cada acción impactante sobre cada factor ambiental impactado que se reemplaza en la matriz por el área clave afectada. Al ir determinando la importancia del impacto, de cada elemento tipo, en base al algoritmo se construye la Matriz de Importancia.

La importancia del impacto es el ratio mediante el cual se mide cualitativamente el impacto de los factores hacia atrás-adelante, en función, tanto del grado de incidencia o intensidad de la alteración producida, como de la caracterización del efecto, que responde a su vez a una serie de atributos de tipo cualitativo, tales como extensión, tipo de efecto, plazo de manifestación, persistencia, reversibilidad, recuperabilidad, sinergia, acumulación y periodicidad.

Las técnicas estadístico-matemático empleadas para determinar la confiabilidad y validez del instrumento (coeficiente Alpha de Cronbach) y el paquete informático SPSS, ofrecen un basamento científico sólido a la investigación.

Resultados

El análisis del tema permitió a realizar una propuesta de un procedimiento que permite diseñar estrategias para los destinos turísticos, a partir de las probables tendencias de comportamiento de los factores del entorno por áreas claves de los procesos más relevantes.

A continuación se describe con detalles el procedimiento propuesto.

Fase I. Análisis de la proyección estratégica del destino

Paso 1. Definir las áreas claves de desarrollo del destino

En el primer paso de la investigación, se definen las áreas claves de desarrollo del destino turístico.

El autor considera que áreas claves son aquellas que determinan la gestión integral del destino en una etapa de su ciclo de vida en correspondencia con las características específicas del mismo.

El grupo de expertos acude a la búsqueda, selección y revisión de información económica, financiera, comercial y general del destino turístico y, posteriormente, mediante una tormenta de ideas (brainstorming), determinan las áreas claves de desarrollo del destino.

El Brainstorming es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es un método que se utiliza cuando las fuentes de información son expertos y puede aplicarse de manera presencial, semipresencial o no presencial.

Paso 2. Seleccionar las áreas claves de desarrollo del destino

Una vez identificadas la totalidad de las áreas claves de desarrollo, los expertos le ordenan por su grado de importancia en el logro de los objetivos estratégicos del destino turístico.

Luego de realizada la ponderación, se consensua para determinar las áreas claves de mayor importancia (se recomiendan como máximo tres), que serán objeto de análisis para el diseño de estrategias modificadas por el impacto de los factores críticos del entorno.

Fase II. Identificación de los factores generales y específicos (externos e internos) que impactan en las áreas claves seleccionadas.

Paso 3 Determinar los factores externos e internos que influyen en las áreas claves seleccionadas.

Los factores generales (externos e internos) se refieren a elementos no vinculados directamente con el sistema turístico pero que impactan en él.

Los factores específicos si guardan relación con la actividad turística y su procedencia pueden originarse fuera o dentro del destino turístico.

Este es un momento fundamental en el proceso para el diseño o modificación de estrategias a partir del análisis de factores de impacto crítico por áreas claves de desarrollo para el perfeccionamiento de la visión estratégica del destino.

Paso 4 Clasificar los factores hacia atrás-adelante según su impacto.

Este paso se realiza con el fin de especificar el tipo de impacto que ocasionan los elementos registrados por los expertos y que intervienen en el desarrollo del destino para evaluarlos en factores que impulsan, frenan o incluso hacen retroceder el desarrollo turístico del destino y así reducir la larga lista de elementos que arrojó el paso anterior.

Paso 5. Identificar los factores críticos

A partir de los factores determinados por el grupo de expertos se procede a establecer el nivel de influencia y por tanto, su prioridad en la gestión del destino turístico.

En este caso, se aplica una herramienta que permite identificar lo esencial de lo secundario.

El análisis estructural es una herramienta diseñada para vincular ideas. Permite describir el sistema gracias a una matriz que une todos sus componentes. Mediante el análisis de estas relaciones, el método permite destacar las variables que son esenciales para la evolución del sistema. Tiene la ventaja de estimular la reflexión dentro del grupo, y hacer que las personas analicen ciertos aspectos que algunas veces son un poco intuitivos. Se aplica al estudio cualitativo de sistemas extremadamente diferentes.

Este método se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de “consejeros” externos.

La metodología utilizada para la construcción de la matriz de evaluación abarca los siguientes pasos:

1. Elaborar un listado preliminar de variables (factores) para el estudio.
2. Encuentro con expertos.
3. Construcción de un listado definitivo de variables.
4. Separar las variables entre internas y externas.
5. Definir cada variable.

Las diferentes etapas del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables claves (Godet, 2000).

Fase III Evaluar el nivel de impacto de los factores críticos en el desarrollo del destino.

Paso 6 Determinar el grado de impacto de los factores críticos en el desarrollo del destino por área clave seleccionada.

Una vez identificado los factores críticos, se puede evaluar el nivel de impacto que ellos tienen en las Áreas Claves de desarrollo del destino turístico a través de la adaptación de la Matriz de Importancia del Impacto a los objetivos de la investigación. (Rivero, 2016)

La Matriz de Importancia permite obtener una valoración cualitativa al nivel requerido por una EIA simplificada. Ésta es una herramienta fundamentalmente analítica, de investigación prospectiva de lo que puede ocurrir, por lo que la clarificación de los aspectos que lo definen y en definitiva, de los impactos, es absolutamente necesaria.

No es válido, por tanto, pasar, tras una identificación de posibles impactos, a un proceso de evaluación de los mismos sin un previo análisis los factores más importantes constatados.

La valoración cuantitativa se efectuará a partir de la Matriz de Impactos. Cada casilla de cruce en la matriz o elemento tipo, dará una idea del efecto de cada acción impactante (los factores críticos seleccionados por el MICMAC se convierten en acciones), sobre cada factor ambiental impactado que se reemplaza en la matriz por el área clave afectada. Al ir determinando la importancia del impacto, de cada elemento tipo, en base al algoritmo se construye la Matriz de Importancia.

La importancia del impacto es el ratio mediante el cual se mide cualitativamente el impacto de los factores críticos, en función, tanto del grado de incidencia o intensidad de la alteración producida, como de la caracterización del efecto, que responde a su vez a una serie de atributos de tipo cualitativo, tales como extensión, tipo de efecto, plazo de manifestación, persistencia, reversibilidad, recuperabilidad, sinergia, acumulación y periodicidad.

Los elementos tipo, o casillas de cruce de la matriz, estarán ocupados por la valoración correspondiente a once símbolos. A continuación el significado de los símbolos que

conforman el elemento tipo de una Matriz de Valoración Cualitativa o Matriz de Importancia (Hidroar, 2015).

Intensidad (I)

Este término se refiere al grado de incidencia de la acción sobre el área, en el ámbito específico en que actúa. El baremo de valoración estará comprendido entre 1 y 12, en el que el 12 expresará una destrucción total del factor en el área en la que se produce el efecto, y el 1 una afección mínima. Los valores comprendidos entre esos dos términos reflejarán situaciones intermedias (media (2), alta (4), muy alta (8)).

Extensión (EX)

Se refiere al área de influencia teórica del impacto en relación con el entorno (% de área, respecto al entorno, en que se manifiesta el efecto).

Si la acción produce un efecto muy localizado, se considerará que el impacto tiene un carácter puntual (1). Si, por el contrario, el efecto no admite una ubicación precisa dentro del entorno del proyecto, teniendo una influencia generalizada en todo él, el impacto será total (8), considerando las situaciones intermedias, según su gradación como impacto parcial (2) y extenso (4).

Momento (MO)

El plazo de manifestación del impacto alude al tiempo que transcurre entre la aparición de la acción y el comienzo del efecto sobre el área clave apreciada.

Así pues, cuando el tiempo transcurrido sea nulo, el momento será inmediato, y si es inferior a un año, corto plazo, asignándole en ambos casos un valor (4). Si es un período de tiempo que va de 1 a 5 años, medio plazo (2), y si el efecto tarda en manifestarse más de cinco años, largo plazo, con valor asignado (1).

Persistencia (PE)

Se refiere al tiempo que, supuestamente, permanecería el efecto desde su aparición y, a partir del cual el área afectada retornaría a las condiciones iniciales previas a la acción por medios naturales, o mediante la introducción de medidas correctoras.

Si dura menos de un año, se considera que la acción produce un efecto fugaz, asignándole un valor (1). Si dura entre 1 y 10 años, temporal (2); y si el efecto tiene una duración superior a los 10 años, consideramos el efecto como permanente asignándole un valor (4).

La persistencia es independiente de la reversibilidad.

Reversibilidad (RV)

Se refiere a la posibilidad de reconstrucción del área afectada por el factor, es decir, la posibilidad de retomar a las condiciones iniciales previas a la acción, una vez aquella deja de actuar sobre el medio.

Si es a corto plazo, se le asigna un valor (1), si es a medio plazo (2) y si el efecto es irreversible le asignamos el valor (4). Los intervalos de tiempo que comprende estos períodos, son los mismos asignados en el parámetro anterior.

Recuperabilidad (MC)

Se refiere a la posibilidad de reconstrucción, total o parcial, del área impactada, es decir, la posibilidad de retornar a las condiciones iniciales previas a la actuación, por medio de la intervención humana (introducción de medidas correctoras).

Si el efecto es totalmente recuperable, se le asigna un valor (1) o (2), según lo sea de manera inmediata o a medio plazo, si lo es parcialmente, el efecto es mitigable, y toma un valor (4). Cuando el efecto es irrecuperable (alteración imposible de reparar, tanto por la acción natural, como por la humana) le asignamos el valor (8). En el caso de ser irrecuperables, pero existe la posibilidad de introducir medidas compensatorias, el valor adoptado será (4).

Sinergia (SI)

Cuando una acción actúa sobre el área y no es sinérgica con otras acciones que actúan sobre la misma área, el atributo toma el valor (1), si presenta un sinergismo moderado (2) y si es altamente sinérgico (4).

Acumulación (AC)

Este atributo da idea del incremento progresivo de la manifestación del efecto.

Cuando una acción no produce efectos acumulativos (acumulación simple), el efecto se valora como (1). Si el efecto producido es acumulativo el valor se incrementa a (4).

Efecto (EF)

Este atributo se refiere a la relación causa-efecto, o sea a la forma de manifestación del efecto sobre un área determinada, como consecuencia de una acción.

Este término toma el valor 1 en el caso de que el efecto sea secundario y el valor 4 cuando sea directo.

Periodicidad (PR)

La Periodicidad se refiere a la regularidad de manifestación del efecto, bien sea de manera cíclica o recurrente (efecto periódico), de forma impredecible en el tiempo (efecto irregular), o constante en el tiempo (efecto continuo).

A los efectos continuos se les asigna un valor (4), a los periódicos (2) y a los de aparición irregular, que deben evaluarse en términos de probabilidad de ocurrencia, y a los discontinuos (1).

Importancia del impacto (I)

La importancia del impacto viene representada por un número que se deduce en función del valor asignado a los símbolos considerados.

$$I = \pm [3i + 2EX + MO + PE + RV + SI + AC + EF + PR + MC]$$

La importancia del impacto toma valores entre 13 y 100.

Fase IV Propuestas de estrategias y de acciones estratégicas para atenuar el impacto de los factores críticos.

Paso 7 Establecer las estrategias básicas para el área clave de desarrollo más vulnerable al impacto de los factores críticos.

Finalmente, se procede a elaborar estrategias a largo, mediano y corto plazo, para el tratamiento de los factores críticos que tienen un impacto negativo (frenan o hacen retroceder el desarrollo), y los que nos afectan de forma positiva (aceleran e impulsan el desarrollo).

Para determinar del área clave más perjudicada, los expertos realizarán la sumatoria total de la importancia de los impactos para cada una de las tres áreas, aquella que resulte con la sumatoria mayor se establecerán estrategias y tareas que contrarresten el impacto de los factores hacia atrás y aprovechen las oportunidades de los factores hacia adelante.

Conclusiones

- 1. Los destinos turísticos pueden reactualizar sus ejercicios estratégicos y mejorar su manejo integral si evalúan con sistematicidad el impacto de los factores que frenan o impulsan la operación turística.**
- 2. El procedimiento propuesto contribuye a perfeccionar la gestión de los destinos turísticos, al concentrar su capacidad analítica en el mejoramiento de las relaciones de producción con posibilidad de afectación por impactos de factores críticos negativos y en el aprovechamiento de las oportunidades que se generan del posible accionar de los factores críticos positivos.**
- 3. El procedimiento propuesto requiere una actuación proactiva de los directivos del sector y una actualización sistemática en el conocimiento de las tendencias que se proyectan a partir de eventos del entorno, que por la vulnerabilidad de la actividad turística, pueden incidir negativa o positivamente en su desarrollo.**

Referencias bibliográficas

1. Bigne, E., Sanchez, I., Sánchez G., J. (2001). Tourism image, evaluation variables and afterpurchasebehaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, 22(6)607-616
2. Cruz Torres L, González Rodríguez, O, Placeres Hernández, J. F. (2021). La Covid 19 y los nuevos paradigmas para la gestión del turismo en la región Matanzas. *Rev Méd Electrón* 43(1). Recuperado de <http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/3918/5057>
3. Frías Jiménez, R. A. (2008). *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET)*. La Habana: Editorial Universitaria.
4. Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. *Cuaderno No. 5*. Recuperado de www.es.lapropective.fr
5. HIDROAR S.A. (2015). *Metodología para el cálculo de matrices ambientales*. Recuperado de <http://www.ambiente.chubut.gov.ar/wpcontent/uploads/2015/01/Methodolog%C3%ADa-para-el-Calculo-de-las-Matrices-Ambientales.pdf>
6. Manuel, D. L. R. J., Carmen, P. & Xavier, C. (2017). *Reglas para ganar en la nueva economía del turismo*. Recuperado de http://www.hosteltur.com/119986_reglas-ganar-nueva-economia-turismo.html
7. Morgan, J. C., Cuamea, O., Estrada, A. R. (2020). *Las dimensiones teóricas del clúster y su aplicación al turismo médico*. Recuperado de <https://doi.org/10.20435/inter.v21i3.2255>
8. OMT. (2021). *2020: el peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales*. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
9. Pololikashvili Z. (2019). *Panorama del turismo internacional*. Madrid: OMT. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284421237>.
10. Rivero, A. (2016). *Escenarios prospectivos del desarrollo de la Economía Colaborativa en el Destino Turístico Varadero*. Recuperado de www.cict.umcc/repositorio/turismo
11. Vargas, A., Hierro, Ch., Hinojosa, V., Ramón, D., Canalis, X. (2017). Un 'trumpazo': El inquilino de la Casa Blanca altera el normal desarrollo de la industria turística. *Revista Hosteltur*, (4), 5-11.