



---

**Cita bibliográfica:** Hernández, Y; Llanes, A. y Hernández, D. (2023). Análisis comparativo de casos de buenas prácticas en la gestión de destinos turísticos en México y República Dominicana. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 7 (1), 60-83. <https://doi.org/10.21071/riturem.v7i1.15551>

---

## **Análisis comparativo de casos de buenas prácticas en la gestión de destinos turísticos en México y República Dominicana**

*Good practices in the management of tourist destinations. Case Studies: Mexico and the Dominican Republic*

**Yoan Hernández Flores**<sup>1\*</sup>

**Anne Llanes Taset**<sup>2</sup>

**Daniel Hernández Cádiz**<sup>3</sup>

### **Resumen**

Actualmente los estudios sobre competitividad desarrollados a nivel internacional indagan sobre la necesidad de una correcta gestión de los destinos turísticos y de los factores que la integran. La presente investigación se desarrolló con el propósito de evaluar la gestión de los destinos en México y República Dominicana para, en consecuencia, identificar las mejores prácticas de referencia que podrían utilizarse para mejorar la gestión de la actividad turística en el destino Cuba. La utilización de diferentes herramientas de obtención de la información como la revisión bibliográfica, el criterio de expertos, las entrevistas estructuradas a los especialistas y un grupo focal online permitieron llegar a importantes resultados en las cuatro etapas definidas para la investigación. Con la triangulación de la información se logró identificar el comportamiento de las dimensiones de la gestión de los destinos en los países objeto de estudio, así como identificar un total de 26 buenas prácticas en México y 16 en República Dominicana. El estudio realizado permitió sentar las bases para futuras estrategias turísticas en destinos de Cuba a partir de las acciones de la competencia.

**Palabras clave:** Competitividad; gestión; destinos turísticos; México; República Dominicana.

### **Abstract**

Currently, competitiveness studies carried out at an international level investigate the need for proper management of tourist destinations and the elements that compose it. The present investigation was developed with the purpose of evaluating the management of the destinations in Mexico and the Dominican Republic to consequently identify the best practices that could be used to improve the management of the tourist activity in the destination Cuba. The use of different tools for obtaining information such as bibliographic review, expert criteria, structured interviews with specialists, an online focus group, allowed us to reach important results in the four stages defined for the investigation. With the triangulation of the information, it was possible to identify the behavior of the destination

---

<sup>1</sup> Jefe Departamento Docente de Viajes, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba, Email: [yoan961122@gmail.com](mailto:yoan961122@gmail.com). Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1935-2594>. \* Autor para la correspondencia

<sup>2</sup> Postgraduada de Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE, Cubasol S.A.), Cuba. Email: [annellanest@gmail.com](mailto:annellanest@gmail.com)

<sup>3</sup> Postgraduado de Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE, Grupo de Turismo, GAVIOTA S.A.), Cuba.



management dimensions in the countries under study, as well as to identify a total of 26 good practices in Mexico and 16 in the Dominican Republic. The study carried out allowed laying the foundations for future strategies in Cuba based on the actions of the competition.

**Keywords:** Competitiveness; management; tourist destinations; Mexico; Dominican Republic.

## 1. Introducción

El turismo como actividad económica se ha convertido en un sector prioritario en muchas economías nacionales y en algunos países se considera determinante en su economía. El crecimiento que ha experimentado este fenómeno social ha implicado que aumenten las inversiones en los destinos turísticos con la finalidad de incrementar su capacidad de acogida, así como lograr diversificar sus ofertas de manera que resulten más atractivas para el visitante, al tiempo que esta tendencia ha supuesto la existencia de un mayor número de competidores en el mercado internacional.

Coincidimos con autores como Jardón, del Campo & Miguéns-Refojo (2022) al sentenciar que: “la concepción del turismo como fenómeno económico y social experimentó un continuo crecimiento y transformación en los últimos años, donde poco tiene que ver con el concepto fordista o tradicional de los años 60-80. Si en décadas pasadas la oferta estaba estandarizada en destinos de sol y playa con un consumidor homogéneo cuya renta disponible crecía regularmente, el turismo moderno se vincula al desarrollo socioeconómico global, abarcando un número creciente de destinos y donde el turista interactúa con las empresas de forma totalmente nueva, mediante la tecnificación (p.166).

A pesar de los impactos negativos ocasionados en el sector a raíz de la pandemia de la COVID-19, el primer número de 2022 del Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT) del Turismo Mundial indicaba que el aumento de la tasa de vacunación, combinado con la disminución de las restricciones de viaje debido a una mayor coordinación transfronteriza y a nuevos protocolos, han ayudado a liberar la demanda reprimida, por lo que la OMT notificó un crecimiento del 4% en las llegadas de turistas internacionales en el año 2021 con respecto al año anterior (415 millones frente a 400 millones), pero muy por debajo aún de los niveles prepandémicos (OMT, 2022).

Ante dicho escenario, los destinos turísticos buscan resultar atractivos para los visitantes, ya que pretenden recuperarse de la crisis y, por otra parte, se están visualizando cambios en las preferencias de los consumidores y el surgimiento de la necesidad de conservar los recursos naturales. Todo ello trae consigo que resulte imprescindible elevar la competitividad de los destinos. Y es por ello que autores como Gutiérrez & Reyes. (2017) entienden la competitividad turística como la capacidad de un destino para crear e integrar productos con un valor añadido permitiendo sostener los recursos locales y conservar su lugar en el mercado respecto a sus competidores. Se puede añadir, además, que la competitividad juega un papel clave en el marketing turístico, debido a que si un destino no es visto como destacado por los clientes potenciales podría haber consecuencias negativas, traducidas en una mayor competencia directa o una percepción errónea de las oportunidades ofrecidas por el destino (López, Muñoz & Alarcón-Urbistondo, 2018).

Esto se debe a que la competitividad de un destino turístico puede medirse en términos de su efectividad para atraer y satisfacer a los visitantes a través de la calidad y las características de la experiencia turística (Benavides & Venegas, 2020; Brandão, Joia & do Canto, 2019). Dicha visión permite afirmar que un destino es más competitivo cuando atrae a más visitantes, que gastan más dinero en el destino, lo que lleva a un aumento del Producto Interno Bruto (PIB) y

crecimiento económico, que a su vez se traducen en un mayor bienestar de la población local (Webster & Ivanov, 2014).

En este sentido retoma su rol protagonista la competitividad como parte de la gestión de los destinos, este último concepto, según la OMT (2007) no es más que la gestión coordinada de todos los elementos que conforman un destino turístico (los atractivos turísticos, las instalaciones, el acceso, el marketing y los precios). Para el estudio de la gestión de los destinos, es necesario reconocer los elementos que estos engloban como productos turísticos territoriales, las acciones de los gobiernos y las empresas en adaptarlos a las necesidades de los visitantes, y en comercializarlo de la mejor manera posible.

Relacionando ambos términos se puede afirmar que la competitividad existente provoca que los destinos como productos turísticos territoriales (Martín, 2010) evolucionen continuamente, dependiendo de la manera en que se desarrollan, organizan, gestionan y se consumen las atracciones siguiendo las tendencias de la demanda (Paz, 2011). Esto ratifica el enfoque de priorizar la concepción del desarrollo, tomando como base al producto integrado, los destinos turísticos.

El Caribe es la región más dependiente del turismo en el mundo, de manera que entender, analizar y mejorar la competitividad turística son imperativos para la región (Cruz, León, Pérez & Fernández, 2021). En esta zona geográfica existen destinos que gestionan sus atractivos e infraestructura estratégicamente para el aprovechamiento turístico, y con ello logran un alto grado de satisfacción en el visitante y mejorar la calidad de vida para sus residentes.

Por una parte, México se ha identificado históricamente como un país con una clara vocación y liderazgo turístico, además de constituir un país de competencia del destino Cuba. Según informes de la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2019), este destino país ocupaba el séptimo lugar mundial en cuanto al número de visitantes internacionales recibidos y era también el país número 16 por las divisas captadas, convirtiéndose en el destino más visitado de América Latina, y por otra, el sector turístico en República Dominicana se ha convertido en un pilar clave de la economía del país, generando del 15% al 16% del PIB, incluido su impacto indirecto. Este destino país cuenta con directrices avanzadas y enfocadas a potenciar la gestión de los destinos turísticos.

Partiendo entonces de la necesidad imperante del destino Cuba de reformular sus formas de actuación en temas vinculados a la gestión de los destinos, (Franco & Hernández, 2022) y teniendo en cuenta que una de las tendencias actuales para mejorar la gestión de los destinos es la identificación de las buenas prácticas de la competencia (Martínez, Arellano, & Lagarda, 2021), se realiza la presente investigación con el objetivo de identificar las mejores prácticas en la gestión de los destinos turísticos en México y República Dominicana, para en consecuencia presentar a los agentes turísticos en Cuba algunas pautas que pueden ser incorporadas a la gestión de algunos de sus destinos turísticos.

## **2. Metodología**

Para la elaboración del procedimiento metodológico se analizaron diferentes propuestas realizadas a nivel internacional. Estas investigaciones se centran en la identificación de buenas prácticas en diferentes sectores y entre ellos el turismo. Posteriormente se procedió a realizar un estudio de los elementos en común y las diferencias entre las fases de cada propuesta mencionada anteriormente, con el apoyo del software estadístico IBM SPSS versión 20. A partir de los elementos anteriores se diseñó un procedimiento que permitió a los autores cumplir con el objetivo de la presente investigación (Figura 1).

Figura 1. Procedimiento metodológico de la investigación



Elaboración propia.

Dentro de las herramientas utilizadas se encuentra la revisión bibliográfica, el criterio de expertos, las entrevistas estructuradas a los especialistas y un grupo focal online desarrollado mediante la plataforma *Google Meet* en la última etapa de la investigación.

### 3. Resultados

#### 3.1. Gestión de destinos turísticos: aproximación teórica a su importancia en la gestión turística

Inicialmente, en correspondencia con el procedimiento diseñado, se realizó una búsqueda de la información científica presente en la web abierta vinculada con la gestión de los destinos.

##### *Gestión de destinos turísticos*

Los autores concuerdan con Framke (2002) quien sostiene que el término “destinos turísticos” ha tenido distintos usos por diferentes actores de la gestión turística, enfatizando en el área en que se especializan, “lo que genera ciertas contradicciones sistemáticas en su uso: el destino como unidad geográfica, como relación empírica, como objeto de marketing, como lugar donde se realiza la actividad turística” (da Silva & da Costa, 2014; 223).

Una de las definiciones más completas que integra aspectos geográficos y de marketing es el que sostiene Valls (2004), citado en Rodríguez, Alfonso & Martínez (2020; 77-78): “Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de climas, raíces, infraestructura y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a la satisfacción buscada, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotados de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral”.

Por otra parte, es importante utilizar la visión de Martín (2010), quien estudia los destinos turísticos como productos turísticos territoriales pues emplea la clasificación de corte territorial para su relación directa con la comercialización, dado a que "los territorios se

convierten en prescriptores de viajes a partir de la fuerza que tenga su marca e imagen en los mercados emisores" (Martín, 2010; 113). Se concuerda con Rodríguez (2016; 2) al sentenciar que "el destino turístico constituye el principal enclave del desarrollo turístico de un territorio".

Es válido mencionar que los autores analizados establecen un punto en común: los destinos turísticos necesitan ser gestionados correctamente para aprovechar al máximo su potencial y lograr el desarrollo sostenible del mismo en el mediano y largo plazo. En el sector del turismo se viene implementando la gestión desde tiempos remotos, método que planifica y controla todos los procesos que se realicen dentro de esta actividad económica.

La gestión turística debe enfocarse en garantizar la calidad ambiental y la sostenibilidad de los destinos, encontrar nuevas vías de competitividad en el escenario turístico actual, y diferenciar las experiencias turísticas que ofrecen los destinos. También se debe reforzar y comunicar los atractivos del territorio y aprovechar la alta penetración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la producción y el consumo turísticos (Ivars, Solsona & Giner, 2016).

El turismo requiere ser planificado a nivel nacional y regional, pero también a nivel local. En los primeros dos casos –niveles nacional y regional-, la planificación se concentra mayormente en la creación de políticas de desarrollo, planes de estructura e infraestructura, así como factores institucionales necesarios para guiar el desarrollo y gestión del turismo (OMT, 1994). Por su importancia en el desarrollo turístico, la comunidad local es un elemento esencial en la planificación y gestión del turismo. Debido a la importancia que ésta guarda, es necesario que su participación sea activa en la toma de decisiones.

Es importante señalar que la gestión de los destinos turísticos será el proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz, capaz de prever, planificar, organizar, dirigir y controlar la integración de los diferentes recursos, actividades y agentes involucrados en una región geográfica determinada mediante estrategias y acciones apropiadas. Dicha gestión es desarrollada por las organizaciones de gestión de destinos para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos del destino regional, lo que requiere de competencias tanto gubernamentales como funcionales (Rodríguez & Martínez, 2022).

#### *Componentes de la gestión de destinos turísticos*

Crouch & Ritchie (1999) en su modelo de competitividad, dentro de la gestión de destinos incluyen los componentes a tener en cuenta. Para ellos el más tradicional es la comercialización y señalan que el marketing del destino va más allá de la promoción del mismo, ya que se centra también en el desarrollo de productos, una política de precios adecuada y el desarrollo de canales de distribución, es decir, se debe tratar las 4P del marketing: producto, precio, promoción y distribución. Aquí también incluyen la selección estratégica de los segmentos de demanda objetivo.

Otro de los componentes enunciados por los autores es la calidad del servicio. Para ellos no basta con un servicio individual de alta calidad pues se debe garantizar una interfaz fluida entre los elementos de la experiencia total del viaje. La calidad de un destino turístico, como indican Herrera & López (2021), más allá de ventaja competitiva, es vital en el turismo y está relacionada directamente con el nivel de satisfacción de los clientes, mayormente determinada por su relación con el precio.

La información es otro de los componentes dentro de la gestión de los destinos según afirman Crouch & Ritchie (1999). Aquí incluyen el uso eficaz de sistemas de información lo que permite tener conocimiento sobre las necesidades de los visitantes, tener control de la satisfacción de los mismos y el eficaz desarrollo de los productos.



Cuando se trata de un destino turístico, un sistema de información turística es un proceso que se realiza de manera permanente y sistematizada para la recopilación, tratamiento, ordenamiento y distribución de la información que se necesita para objetivos de planificación, acción y evaluación turística. Esto implica la participación de los intereses del sector público y privado, así como la asistencia de un equipo técnico especializado que sea capaz de interpretar la gran cantidad de información generada (Fernández et al., 2020, como citaron Pérez & Echarri, 2021).

Como otro componente de gestión de los destinos del modelo analizado se encuentra la organización. Este incluye una nueva conceptualización de los Organismos de Gestión de Destinos (OGD) que implica que desarrollen otras funciones además de la comercialización del destino, lo que permite una visión organizativa más amplia del mismo (Crouch & Ritchie, 1999).

Por último, Crouch & Ritchie (1999) incorporan el componente gestión de los recursos y manifiestan la obligación que tienen los gestores del destino de cuidar las fuentes que componen el destino, es decir, de mantener de manera eficaz, los recursos y brindar una atención particular a aquellos especialmente vulnerables a los daños que el turismo puede causar.

La planificación turística consiste en definir y luego realizar acciones con el fin de conseguir ciertos objetivos sociales, económicos y culturales en un plazo de tiempo determinado y en un espacio territorial delimitado, teniendo presente la conservación de los recursos naturales y culturales incluidos los medios de vida tradicionales (Moreno, Sariago & Ávila, 2018).

Una investigación presentada por Fyall & Garrod (2020) enuncia las perspectivas para el estudio de la gestión de los destinos entre los años 2020-2095, las cuales se recogen en la Figura 2 en cuanto a las cuatro principales áreas donde se desarrollarán las investigaciones en dicho período. Su primera área trata el amplio campo vinculado a los aspectos medioambientales, económicos y la gestión sociocultural sostenible de los recursos del destino, así como el impacto del cambio climático en estos factores. La segunda está relacionada con el cambio climático y la necesidad de una gestión más holística de destinos, es el tema de la resiliencia.

El tercer aspecto es la gestión del desempeño de las organizaciones que existen para gestionar y comercializar los destinos de forma más eficaz y sostenible. Por último, se hace referencia a la tecnología y su rol en el marketing de destinos y los sistemas de distribución dentro del sector del turismo, llegando a estudiar el desarrollo de los destinos inteligentes.

#### *Buenas prácticas en el sector del turismo*

Las buenas prácticas, en el turismo, constituyen acciones para prevenir, corregir y mejorar aspectos de la gestión turística tanto en áreas de servicio como en áreas de operación de las empresas (Rainforest Alliance et al., 2010 como citó Pérez, 2020).

Las buenas prácticas son implementadas en un destino o una empresa con el objetivo de disminuir los impactos negativos y desarrollar aquellos positivos que generan beneficios tanto para el turista como para las comunidades del destino y de su entorno social. Por otra parte, constituyen una vía para el cumplimiento de criterios de sostenibilidad turística que realizan empresarios, organizaciones y la población local con el objetivo de construir una actividad turística con visión de futuro y responsabilidad intergeneracional (Instituto Distrital de Turismo, 2011 citado por Pérez, 2020).

Por otra parte, el criterio de Gradaille & Caballo (2016) es que son iniciativas llenas de originalidad que inculcan el concepto de una acción transferible, sustentable e innovadora, homologable a determinados territorios.

Dentro de este proceso de identificación de las buenas prácticas, desde hace algunos años se ha empleado el benchmarking como “una herramienta de corte administrativo, útil para mejorar los procesos de cualquier organización.” (Santos, 2015, 93). Kozak (2004) considera al benchmarking como una herramienta importante para mejorar la competitividad del destino, pues le permite obtener una ventaja competitiva mediante el monitoreo del desempeño de sus productos y servicios turísticos en comparación con el de años anteriores y otros destinos en el exterior, así como revisar sus estrategias de posicionamiento. Los resultados de esta evaluación pueden determinar qué tan competitivo resulta el destino, en qué aspectos y de igual manera aportar los métodos y estrategias para su mejora.

De esta manera queda claro lo importante que resulta el benchmarking como método eficaz en la búsqueda de elevar la competitividad, teniendo en cuenta que uno de los objetivos que tienen los países cuando son destinos turísticos es mejorar su posicionamiento competitivo turístico (Crotti & Misrahi, 2017 como se citó en Díaz, 2019). Por tanto, resulta clave para el objetivo de la presente investigación.

### 3.2. Planificación de la investigación

Inicialmente se establecieron un conjunto de posibles dimensiones a evaluar a partir de la literatura consultada en el primer capítulo. De los autores estudiados se consideró que, los componentes descritos por Crouch & Ritchie (1999) en su modelo de competitividad de los destinos abarcaba la mayoría de las dimensiones analizadas, por lo cual se utilizaron para la ronda de validación de variables con los expertos definidos (Tabla 1).

Tabla 1. Componentes vinculados a la gestión de los destinos

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
<b>Comercialización</b>	Selección estratégica de los segmentos de demanda. Análisis de las variables del marketing: producto, precio, promoción y canales de distribución.
<b>Calidad de servicio en la experiencia turística</b>	Atención al visitante, servicios individuales de alta calidad y responsabilidad de las agencias de viajes para cada componente de los paquetes de viaje que venden.
<b>Información</b>	Desarrollo y uso eficaz de sistemas de información para comprender las necesidades de los visitantes y para el desarrollo eficaz de los productos. También el control regular de la satisfacción de los visitantes y el seguimiento de los resultados del sector.
<b>Organización</b>	Estructura organizativa del destino. Presencia de Organizaciones de Gestión de Destinos.
<b>Gestión de los Recursos</b>	Mantenimiento de recursos y protección de aquellos otros que sean especialmente vulnerables a los daños provocados por el turismo. Gestión de los recursos ecológicos, sociales y culturales.

Elaboración propia a partir de lo presentado por Crouch & Ritchie (1999).

Una vez definidas las dimensiones, y diseñado el cuestionario a utilizar para el estudio, se procedió a definir los posibles expertos que participarían en esta fase. El procedimiento

seguido para la selección de los expertos fue el propuesto por Hurtado de Mendoza (2003), mientras que el listado de expertos quedó conformado por 17 especialistas de Cuba, México, España, República Dominicana y Alemania, todos con formación de grado vinculada al turismo y su gestión, desde la academia y el sector del turismo en sus países.

Para el desarrollo de la primera ronda se aplicó el cuestionario diseñado y una vez aplicadas las encuestas se procedió a su procesamiento con el apoyo del software *IBM SPSS Statistics* en su versión 20. Con los resultados obtenidos del análisis del estadístico de la media y la desviación típica (Figura 2), se pudo concluir que las variables definidas poseen una alta pertinencia para el estudio a realizar, por lo cual son validadas por los expertos.

Figura 2. Estadísticos analizados en las respuestas de los expertos

	Media	Desviación típica	N
Comerc	2,88	,332	17
Calidad_Serv	2,94	,243	17
Información	2,88	,332	17
Organización	2,65	,493	17
Gestión_RR	2,76	,437	17

Elaboración propia a partir del software IBM SPSS Statistics

Durante el desarrollo de la primera ronda algunos de los expertos consultados, a partir de la experiencia adquirida en cuanto a la gestión de los destinos, enunciaron un conjunto de elementos a tener en cuenta para el estudio a realizar. Estos comentarios se encuentran a tono con las tendencias a nivel internacional. De manera resumida se presentan estas recomendaciones en la Tabla 2.

Tabla 2. Sugerencias realizadas por los expertos durante la primera ronda

<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>Planificación</b>	Diseño de planes y estrategias para el corto, mediano y largo plazo. Evaluación de las herramientas de control.
<b>Sustentabilidad</b>	Gestión sustentable del turismo mediante tres dimensiones: económica, social, medioambiental. Indicadores de dimensión. Legislación y reglamentación. Certificaciones.
<b>Comercialización</b>	Incluir el uso de la tecnología en cada una de las variables del marketing. Destinos inteligentes

Elaboración propia a partir del criterio emitido por los expertos

Luego, durante la segunda ronda se procedió a validar los cambios sugeridos en el componente “Comercialización” y la introducción de las dos nuevas. Los resultados obtenidos indicaron que la media de aceptación se encuentra en ambos casos por encima de 2.5 (Figura 3), por lo cual se tomarán y añadirán las sugerencias al listado final.

Figura 3. Estadísticos analizados en las respuestas de los expertos durante la segunda ronda

	N	Mínimo	Máximo	Media		Desv. típ.
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico
Comerc	17	3	3	3,00	,000	,000
Sustentabilidad	17	2	3	2,88	,081	,332
Planificación	17	2	3	2,82	,095	,393
N válido (según lista)	17					



Elaboración propia a partir del software IBM SPSS Statistics

### 3.3. Análisis de la información

#### *Caso Estudio: México*

Un principio básico en la comercialización turística mexicana es la diversificación de la oferta, lo que va a permitir ofrecer nuevos productos sin dejar a un lado los clásicos destinos costeros. Para ello se centran en ciudades patrimoniales, en recursos y atractivos de los municipios y se impulsa su desarrollo turístico con programas como el de Pueblos Mágicos o el desarrollo de rutas turísticas de interior.

De acuerdo con lo que esta política establece, en México se lleva a cabo un modelo de desarrollo de *resorts* para el crecimiento turístico, en donde entra la creación de grandes hoteles, restaurantes, bares y parques de diversión. Según la opinión de los especialistas que han aportado criterios a esta investigación, este modelo que se desarrolla en el país no es el más sustentable y resulta un poco vulnerable ante cuestiones ambientales tan demandadas por los visitantes.

Según el estudio que realiza la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017), una visión clave para la diversificación de productos y desde un punto de vista más sostenible es la oportunidad de desarrollar rutas, productos integrados que engloben una geografía más amplia, busquen la inclusividad y distribución económica regional. Un ejemplo lo constituyen cinco Pueblos Mágicos del estado de Jalisco (Tequila, Tapalpa, San Sebastián del Oeste, Lagos de Moreno y Mazamitla) que promueven una experiencia de turismo integrado, basado en el patrimonio local, cultural, natural y gastronómico.

Producto a una estrategia de colaboración entre la SECTUR, el Ministerio de Turismo del Gobierno de España y la SEGITTUR, se creó el Programa Específico de Cooperación 2014-2015 que entre sus objetivos principales se hallaba el Desarrollo del Modelo Mexicano de destino turístico inteligente (DTI) (SECTUR, 2015a). Este intercambio de experiencias y buenas prácticas con España ha constituido un gran avance para el sector en México.

Dicho modelo se comenzó a implementar primeramente en Cozumel, perteneciente a Quintana Roo, lo que lo convertiría en un destino maduro en el primer DTI de tipo *Smart Island* fuera de Europa. Sin embargo, como aportan los especialistas consultados, este destino no ha logrado consolidarse como DTI, aunque sí se ha avanzado en su innovación, accesibilidad y otros aspectos. El desarrollo de tecnologías de vanguardia en el turismo en el país ha favorecido el incremento del flujo de turistas, la sostenibilidad y por ende ha influido positivamente en la economía (SECTUR, 2015b).

Si bien no existen OGD, sí existen oficinas encargadas de la promoción en los diferentes destinos, como las Oficinas de Convenciones y Visitantes y los Burós de Convenciones. Otra forma de ejercer esta labor es a través de los Fideicomisos de promoción. Según aportan los expertos, estos organismos no se hallan presentes en todos los destinos, solo en los más famosos, en los cuales el sector privado se interesa por financiar estas tareas. También se debe resaltar que funcionan indistintamente por destinos turísticos y cuentan con presencia del gobierno.

A nivel de país existía un órgano descentralizado del Estado encargado de llevar a cabo las estrategias y tareas de promoción, el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), el cual, de acuerdo a los especialistas entrevistados, asumía el compromiso de manejar las acciones necesarias para la promoción, regulación e impulso de todos los destinos turísticos del país, junto a la SECTUR y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR).

Dicho órgano desapareció en 2018 y este CPTM también es quien promocionaba al destino país en el exterior y quien financiaba la participación de México en las diferentes ferias de turismo. Con su eliminación también cerraron oficinas de promoción turística en Canadá, Estados Unidos y en países latinoamericanos, europeos y asiáticos. De esta manera, la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) se convirtió en el organismo encargado de promocionar los destinos en el extranjero, pero hay que tener en cuenta lo que aportan los expertos en las entrevistas realizadas y que señala que la SRE no es un órgano dedicado plenamente al turismo, por lo que con ello se está restando importancia a la promoción eficaz del destino México.

Por otra parte, la SECTUR federal organiza una feria de turismo al año que se conoce como el Tianguis Turístico, la cual, como declaran los expertos, tiene como sede oficial Acapulco y se caracteriza por un modelo de negocios *Business to Business* (B2B). En esta asisten compradores de diversos países y participan los principales expositores del sector con el objetivo de comercializar la marca de destino país México.

Es importante aclarar que la participación del destino país en ferias internacionales de turismo, según especialistas del sector que han sido entrevistados y que han tenido la oportunidad de asistir en diferentes ocasiones, no es la más eficiente. Esto se debe a la falta de presupuesto federal para la promoción. Por esta razón, la promoción de los destinos más famosos se realiza por separado a la marca México, es decir, bajo su propia marca y es llevada a cabo por sus oficinas de promoción, cuyo fondo es mayormente privado.

La Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM), por otra parte, constituye uno de los actores que intervienen en el destino y su fundación ha significado el desarrollo de la hotelería organizado en el país.

Finalmente, de acuerdo con lo que acotan los expertos, la promoción de los destinos por separado resulta más eficiente para los mismos y solo los destinos pequeños y sin gran reconocimiento se promocionan bajo la marca México.

Dentro de los canales de distribución, es importante señalar el rol de intermediario de las agencias de viajes en México, que juega un papel fundamental en la comercialización y por ende en el desarrollo del destino. Estas para operar en el país deben de estar inscritas en el Registro Nacional del Turismo con el resto de los prestatarios de servicios.

Existe una organización denominada Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) que agrupa a todos los intermediarios de servicios turísticos para encaminarlos hacia un desarrollo sostenido y la satisfacción de sus clientes, y de esta manera apoyar y profesionalizar las actividades del sector. Esta favorece a sus socios en cuanto a promoción, capacitación, alianzas comerciales, desenvolvimiento de nuevos negocios, uso de tecnología de punta, asesoría jurídica y contable, representatividad ante entidades gubernamentales y otros organismos turísticos y la obtención de certificaciones alineadas a la SECTUR.

En el análisis del componente calidad del servicio, toma lugar el estudio de la atención al cliente como un elemento clave en la experiencia del visitante una vez en el destino. Para esto en México existe hace más de 60 años la Corporación Ángeles Verdes, como Órgano Administrativo Desconcentrado de la SECTUR, que distingue al país a nivel mundial en cuanto a asistencia al turista.

En México se promueve un Modelo de Calidad Turística que tiene como máxima expresión el Sistema Nacional de Certificación Turística. El mismo, con el objetivo de garantizar la mejora continua y calidad de excelencia en los servicios y productos que permita a los clientes un mayor grado de satisfacción, engloba a una serie de distintivos turísticos. Estos reconocimientos son: Programa de Manejo Higiénico de Alimentos o Distintivo H, el cual es

otorgado por la SECTUR y la Secretaría de Salud a establecimientos fijos de alimentos y bebidas que cumplan con la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004. Es un programa nacional implementado desde 1990 para disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos a los visitantes, así como mejorar la imagen del país en el mundo en cuanto a seguridad alimentaria. Es de carácter preventivo e incluye capacitación del personal de los establecimientos que así lo soliciten (SECTUR, 2015c).

A estos se suman los Programas de Calidad Distintivo S, Tesoros de México y el Programa de Calidad Moderniza. Este último es un sistema que busca alcanzar la calidad en las empresas para un incremento de su competitividad y rentabilidad, a partir de que estas logren insertar una moderna forma de gestión. La SECTUR otorga el distintivo M avalando la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresas turísticas modelos (SECTUR, 2017).

En el componente información, se constata que el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) se caracteriza como un organismo público autónomo que capta y difunde información de México en cuanto al territorio, los recursos, la población y economía, que permita el conocimiento de características del país y la toma de decisiones (Godínez; 2014).

Otra de las organizaciones vinculadas a la gestión de la información es DATATUR, la cual es administrada por la SECTUR, representa el Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector del Turismo de México, y maneja un enorme volumen de información cualitativa y cuantitativa para el conocimiento y la toma de decisiones (OCDE, 2017).

Pone a disposición del público varios documentos como el Compendio Estadístico que según explica la SECTUR, aporta información sobre el turismo receptivo y egresivo, registros de visitantes extranjeros por país de residencia y nacionalidad, la actividad hotelera, el flujo por transportación aérea, terrestre y marítima, indicadores macroeconómicos, la oferta turística, la llegada de visitantes nacionales e internacionales a zonas arqueológicas y museos, puestos de trabajo ocupados remunerados, PIB turístico, tiempos compartidos y el turismo mundial.

Además, los propios destinos crean los observatorios turísticos. Se trata de una iniciativa que los expertos mexicanos llaman inteligencia de mercado, pues permite el acceso a información, a estudios de las empresas para conocer las preferencias de los viajeros, cómo desean viajar, sus temores, entre otras ventajas. Según concuerdan los expertos, el observatorio más consolidado es el del Estado de Guanajuato, que cuenta con las siguientes funciones: genera información que permita definir el actuar del sector del turismo y pone al alcance de la sociedad la información relativa al fenómeno en estudio, atendiendo a criterios metodológicos, técnicos y de transparencia.

En lo que responde al componente organización, Valero (2021) realiza un estudio que contrasta la teoría existente relacionada con los OGD y la realidad de los entes gestores en México y llega a la conclusión de su inexistencia en el país, lo cual ha sido corroborado con las entrevistas realizadas durante la presente investigación a especialistas del sector en México.

En su análisis, Valero (2021) reconoce el complejo trabajo de un OGD, que además de la promoción busca encaminar el destino hacia la competitividad y sostenibilidad, mediante acciones primordiales de gestión y la comprensión de las necesidades del sector y los actores que en él intervienen. Esto lo compara mediante la metodología de caso de estudio, con organismos gestores mexicanos de varias entidades federativas: Chihuahua, Quintana Roo, Nuevo León y Baja California Sur. Es ahí donde toman lugar las oficinas de promoción turística: Buró de Convenciones y Visitantes de Ciudad Juárez, Buró de Convenciones y Visitantes de Chihuahua, Oficina de Visitantes y Convenciones de Cancún, Oficina de

Convenciones y Visitantes de Monterrey, Fideicomiso Turismo La Paz y Fideicomiso Turismo Los Cabos.

El estudio que realiza Valero (2021) de la labor de estas oficinas trajo como resultado la no presencia de Organismos de Gestión de Destinos en México, al no realizar funciones de gestión más allá del marketing de los destinos turísticos y no establecer acciones de coordinación entre los principales actores del sector público y privado del destino. Por esto, recomienda que los destinos consideren la creación de un ente gestor público–privado que cumpla con las funciones de un OGD, se plantee objetivos en busca de la competitividad y su planeación estratégica esté enfocada al desarrollo social, económico y ambiental.

A nivel de país existe la SECTUR como uno de los ministerios de la Administración Pública Federal, que tiene como misión la de conducir el desarrollo turístico nacional mediante las actividades de planeación, impulso al desarrollo de la oferta, apoyo a la operación de los servicios turísticos y la promoción, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de gobierno. Como establece la Ley General de Turismo en México, es el Poder Ejecutivo Federal a través de la SECTUR el encargado de formular y conducir la Política Turística que puede ir variando con el cambio de poder en el país que se desarrolla cada seis años y consigo varían las estrategias en el sector.

La Ley de Turismo también le hace corresponder a los estados, municipios y a la Ciudad de México (CDMX) atribuciones en cuanto a la organización. Por ello cada estado cuenta con una SECTUR, al igual que la CDMX. Por otra parte, en su capítulo VII del Título Tercero, aborda lo referido al Ordenamiento Turístico del Territorio, los criterios para su formulación, el papel de la Secretaría en conjunto con las entidades federativas, las autoridades municipales y locales y destaca la importancia de la participación de organizaciones y grupos sociales y empresariales, instituciones académicas e investigativas.

En cuanto al componente planificación, se debe señalar que con el gobierno de Andrés Manuel López Obrador, iniciado en 2018, se ha desarrollado la Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024, que tiene como objetivo “posicionar a México como una potencia turística competitiva y de vanguardia, que haga del turismo un pilar para el desarrollo justo y equilibrado entre comunidades y regiones, así como una herramienta de reconciliación social, mediante el aprovechamiento sustentable del patrimonio turístico nacional” (Cabrera, 2022; 1).

La Ley General de Turismo, en su Capítulo II del Título Cuarto, establece lo referente al FONATUR, el cual es un organismo descentralizado del Estado, impulsor del turismo, creado hace más de 40 años. El mismo ha promovido la creación y consolidación de proyectos de inversión en el sector, siempre desde la preservación del patrimonio. De acuerdo a las entrevistas realizadas a varios especialistas, se trata del encargado de los proyectos turísticos y su fondo es mixto. Según lo que dictamina esta Ley, el Fondo contribuirá a la planeación, fomento y desarrollo de la actividad turística y de los recursos, así como al impulso del financiamiento de inversiones privadas y sociales.

En el componente gestión de recursos según los expertos, existe el denominado “Programa de Calidad Tesoros de México”, el cual busca promover la cultura mexicana, por lo que se le otorga a los hoteles y restaurantes que logran reflejar a través de su servicio y características arquitectónicas y gastronómicas, los recursos y atractivos culturales del país (SECTUR, 2015d).

En este componente resulta muy conveniente hablar del “Programa Pueblos Mágicos”, como un distintivo a nivel federal y Pueblos con Encanto que es gestionado a nivel estatal. Esto se debe al hecho de que el desarrollo turístico en estas localidades impulsa el mantenimiento y protección de los recursos que los caracterizan, pues la finalidad del desarrollo de estos

programas incluía el reconocimiento a los habitantes que han sabido guardar la riqueza natural, cultural e histórica de su hogar, y la promoción del turismo cultural, el ecoturismo y el turismo de aventuras.

En la sustentabilidad, se debe hacer alusión a que en México existe la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), que es la encargada de implementar las mejores prácticas en cuanto al desarrollo sustentable de la actividad turística. También existe una Norma Mexicana que establece los requisitos y especificaciones de desempeño ambiental para la operación de establecimientos de hospedaje. A esto se le añade el Programa de Calidad Distintivo S que se implementa en el país desde el año 2012, producto derivado de convenios de colaboración entre la SECTUR y EarthCheck y Rainforest Alliance, empresas reconocidas internacionalmente por promover las mejores prácticas sustentables alineadas a los criterios globales de sustentabilidad de la OMT y The Global Sustainable Tourism Council. Este es un reconocimiento a las buenas prácticas sustentables de empresas como establecimientos hoteleros, aeropuertos, campos de golf, centros de convenciones, restaurantes, entre otros (SECTUR, 2015e). Con esta certificación se busca consolidar el modelo de turismo sustentable en México, es decir, lograr un crecimiento del sector que aporte una mayor derrama económica, a la par de la preservación y el mejoramiento de los recursos naturales y culturales.

#### *Caso Estudio: República Dominicana*

Dentro del componente de la comercialización es importante destacar que según las entrevistas realizadas los gestores han apostado por el turismo interno que es una de las actividades que encontró expansión por la pandemia de la COVID-19. De acuerdo al desarrollo de productos, la Secretaría de Estado del Turismo en conjunto con la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales tienen un plan de acción de desarrollo de productos en el que plantean como puntos clave mejorar la infraestructura y sistemas, frenar actividades indeseables que pongan en riesgo los destinos turísticos, conservar el medio ambiente en los sitios de ecoturismo, mitigar el uso inapropiado de recursos turísticos y conllevar a la mejorar la satisfacción de los turistas.

En los últimos seis años se ha desarrollado el proyecto Turismo Comunitario Sostenible (TCS), junto a la Agencia de Cooperación Japonesa (JICA), el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD). A través de dicho proyecto se han impactado 14 provincias de la región Cibao, se han creado 31 nuevos negocios comunitarios, 101 nuevos productos, 82 acciones pilotos y 1800 beneficiarios directos. Se intervinieron, asimismo, 14 destinos comunitarios, creando marcas territoriales; se crearon siete rutas temáticas, 21 nuevos itinerarios (tours modelo) y cuatro catálogos de tesoros locales. El Viceministerio de Gestión de Destinos es ahora responsable de darle continuidad a este programa y de replicarlo en toda la geografía de República Dominicana.

Por otro lado, el sector turístico de República Dominicana desarrolla el talento y la especialización de sus subsectores a través de proyectos innovadores y oportunidades de negocio que atraen la inversión extranjera directa. Uno de los proyectos más completos en los últimos años ha sido en el territorio dominicano es Pedernales. El gobierno dominicano ha mostrado su interés por el desarrollo turístico en el sureste del país, una de las zonas con más pobreza y ha llevado a cabo nuevos proyectos turísticos en esta zona. El desarrollo comenzó con el Plan de Ordenamiento Territorial Turístico que garantiza un crecimiento sostenido del municipio. Este plan de desarrollo se basa en cuatro pilares: conservación del medio ambiente; desarrollo hotelero y habitacional; infraestructura y accesibilidad; y desarrollo y bienestar de la comunidad.

Es importante destacar que empresas hoteleras europeas, estadounidenses y mexicanas, como Am Resorts, Hilton Hyatt, Iberostar, Karisma con Margaritaville, Marriot, Radisson,



Sunnwing y Viva Wynham, han formalizado su interés por la apertura de sus hoteles en la primera etapa de este destino. Se trata de cadenas hoteleras que ya tienen presencia en los destinos de sol y playa consolidados en el país, como Puerto Plata y Punta Cana.

Como iniciativa del Ministerio de Turismo (MITUR), desde el año 2021 se están realizando visitas promocionales a ciudades importantes para el turismo del país y la región, con el propósito de reconectar con los líderes del turismo en los diferentes mercados. Realizan eventos llamados *DR Tourism Roadshows*, principalmente en Estados Unidos, parte esencial dentro del proceso de promoción del turismo dominicano. En estas reuniones entre líneas aéreas, tour operadores y agencias de viaje se identifican oportunidades de comercialización, apertura de nuevas rutas, campañas de marketing directo a visitantes, intensificación de rutas existentes entre otras iniciativas. En cada *Roadshows* los asistentes tienen de primera mano las informaciones más relevantes de República Dominicana, así como una presentación amplia de la oferta en todos los destinos dominicanos.

Como objetivos principales de la dirección de MITUR están la promoción del destino y de su imagen en las ferias internacionales y la promoción interna de los destinos de Santo Domingo, Punta Cana, La Romana, Samaná y Puerto Plata, orientados al público internacional, convirtiendo al país en un destino por excelencia para los visitantes en el Caribe. El MITUR, a través de la Dirección de Promoción Internacional, cuenta con 24 Oficinas de Promoción Turística en el Exterior, ubicadas en las principales ciudades de sus mercados emisores. Para el mercado interno, el departamento de publicidad ha logrado reorganizar las contrataciones directas de colocación de publicidad en los medios locales, siguiendo las directrices del despacho superior, bajando los tiempos de colocación de un año a tres meses.

Con inversiones que superan los US\$ 600 millones, desde sus inicios, el Consorcio Energético Punta Cana-Macao (CEPM) se encamina a establecer las primeras ciudades inteligentes de República Dominicana y la región del Caribe, elevando de esa manera la calidad en los servicios turísticos y los negocios de Bávaro y Punta Cana, a través de un modelo de integraciones de energías. Actualmente provee energía al 65% del turismo nacional, que representa más de 45,000 habitaciones hoteleras.

En cuanto a la calidad del servicio a nivel de destinos en República Dominicana, se confirma que es un área de interés creciente tanto para académicos como para el sector público y privado ligado con el turismo, puesto que permite identificar fortalezas y debilidades de un destino turístico desde el punto de vista del visitante, el actor más importante en cuanto a satisfacción se refiere. Se desarrollan programas de capacitación sobre normas de calidad al personal responsable del área de supervisión e inspectorías, coordinados con las Direcciones Regionales y unidades del sector la ejecución de actividades que permitan su integración al sistema de calidad.

Actualmente trabajan en una propuesta e implementación de un Distintivo de Calidad y marca Q para que los represente a nivel nacional e internacional. Este proyecto certificará los más altos niveles de estándares de calidad de los principales subsectores de la cadena de valor turística. El objetivo principal de este proyecto es motivar a la implementación y cumplimiento de las normas para garantizar la calidad en los servicios turísticos.

Con el propósito de conocer acerca de la atención que reciben los visitantes y realizar investigaciones, se llevan a cabo estudios y encuestas de satisfacción en el momento de partida de los turistas realizando preguntas en base a los aspectos anteriores, obteniendo resultados satisfactorios, con altos por cientos de turistas agradecidos por la calidad de los destinos de República Dominicana.

Según el criterio de los expertos existen deficiencias que deberían ser corregidas. En primer lugar, el transporte público no está bien organizado y en muchas ocasiones pretenden aprovecharse de los turistas haciéndoles pagar de más. Existen algunas zonas que tienen deficiencia tanto en su infraestructura como en las vías de comunicación, siendo el caso por ejemplo de la región sur o del noroeste del país, Montecristi.

También existe una mala percepción del turista sobre las zonas aledañas a los hoteles por temas relacionados con las condiciones de vida de los residentes, se muestran las instalaciones turísticas muy modernas y en perfectas condiciones, pero cuando aparecen las viviendas se nota una gran diferencia. Además, existe la Ley Orgánica del Instituto de Formación Técnico (INFOTEC), que tiene como objetivo incluir en la Secretaría de Estado de Turismo el impulso a la inversión en la formación de los trabajadores del sector, incluyendo los indirectos, tales como artesanos, vendedores y taxistas.

La información pública del sector del turismo en República Dominicana es amplia y diversa. Los Puntos de Información Turística son el contacto directo con los visitantes nacionales y extranjeros que desean información sobre los destinos. República Dominicana contaba con seis unidades distribuidas en: Plaza España, Las Damas, Palacio de Borgella, Parque Independencia, Las Terrenas y Salto Baiguate. En enero del 2021 se puso en operación dos nuevas unidades informativas en Miches y El Seibo, así como también en el mes de noviembre estuvo en funcionamiento el Punto de Información Turística Samaná-Santa Bárbara. Estos puntos informativos atendieron a un total de 37,965 visitantes de enero a noviembre del año 2021.

El Banco Central de República Dominicana ofrece tablas interactivas con datos del turismo descargables. Dichos datos son actualizados mensualmente y están disponibles para todos los usuarios. Se pueden encontrar la ocupación hotelera, las entradas de los visitantes por los distintos aeropuertos del país, el mercado de procedencia de los visitantes, el gasto turístico, la estadía promedio, informes de flujo turístico mensuales y anuales con un análisis detallado y encuestas de opinión, actitud y motivación a los no residentes.

Respecto a la organización, en República Dominicana existe el MITUR, que es el ente regulador del sector del turismo en el país. Está compuesto por un ministro, varios viceministros y asesores encargados de llevar a cabo sus principales funciones, entre ellas la planeación, programación, organización, dirección, fomento, coordinación y evaluación de las actividades del sector turístico del país, conforme con los objetivos y políticas nacionales que determina el Poder Ejecutivo; determinar y supervisar las zonas de desarrollo turístico en el país y orientar los proyectos a llevarse a cabo en los mismos; vigilar el desarrollo turístico del país con la finalidad de mantener el ordenamiento territorial turístico.

República Dominicana presenta Oficinas de Gestión de Destinos Turísticos (OGD) que operan desde las diferentes provincias del país. La información referida en la literatura es escasa, por lo que no se puede describir su funcionamiento real y alcance. Según los expertos estas oficinas son las encargadas de la regulación y fiscalización de la actividad turística.

En cuanto a los recursos se debe decir que existen pocas ofertas diferentes al turismo de sol y playa, a pesar de los recursos turísticos con los que cuenta República Dominicana. Solamente la región este con el Parque Nacional del Este (Isla Saona), la región norte con el Parque Nacional Isabel de Torres y el Monumento Natural Saltos de la Damajagua, y Samaná con el Parque Nacional Los Haitises, tienen ofertas complementarias al turismo de sol y playa consolidadas. Así, existen varios recursos culturales, monumentales y naturales con un gran potencial para configurar ofertas complementarias, pero no existe una oferta con tales recursos.

Otra vigente es la Ley sectorial de áreas protegidas, No 202-04, el objetivo de esta ley es garantizar la conservación y preservación de muestras representativas de los diferentes ecosistemas y del patrimonio cultural y natural de la República Dominicana para asegurar la permanencia y optimización de los servicios ambientales y económicos que estos ecosistemas ofrecen o pueden ofrecer a la sociedad dominicana en las presentes y futuras generaciones. Las áreas protegidas son patrimonio del Estado por tanto nadie puede usufructuarlas o disponer de ella si no es de acuerdo a lo establecido en esta ley, sus reglamentos y normas, así como las disposiciones vigentes en la Ley General sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales No. 64-00.

En lo que respecta al diseño de planes y estrategias, el MITUR posee una planificación estratégica en la que presenta los objetivos y los resultados esperados para ciertos ejes estratégicos de vital importancia para el desarrollo turístico del país. Los expertos refieren que la gestión de destinos turísticos en República Dominicana cuenta con más ventajas, ya que existen grandes cadenas hoteleras internacionales y nacionales en las diferentes zonas turísticas, además de aeropuertos internacionales, destacando el de Punta Cana, las cadenas hoteleras se encuentran ubicadas cerca de los principales aeropuertos, conectados a través de buenas vías de comunicaciones. El destino país presenta una buena imagen internacional de calidad y el paisaje de sus costas, generada por la vegetación, la arena fina y blanca, así como la calidad de sus aguas, sobre todo, las de las Costa del Mar Caribe.

República Dominicana cuenta además con un régimen jurídico de incentivos y beneficios fiscales que fomenta la inversión turística, esto conlleva al desarrollo del turismo; esta legislación ofrece, la exoneración del pago de impuesto en un 100% a todas las empresas domiciliadas en República Dominicana. Estas iniciativas ayudan a fomentar estrategias para el desarrollo sostenible del turismo en todo el país.

Por último, para evaluar la sustentabilidad es importante decir que, desde la perspectiva económica, el incremento del PIB nacional no siempre va acompañado de una redistribución homogénea del mismo, ni se correlaciona con la mejora de las condiciones de la población ubicada en las áreas turísticas. A escala nacional, la República Dominicana ostenta uno de los peores registros de la región de Latinoamérica en inversión pública destinada al sector de la educación y la salud, que reciben una inversión del 1,9% y el 1,2% del PIB respectivamente. En las áreas turísticas del país se ha observado una importante precariedad laboral, con baja remuneración y alta temporalidad, en donde existe una marcada diferenciación entre las vacantes ocupadas en función del sexo, de esta manera, las mujeres acostumban a cubrir puestos de menor responsabilidad y con escasas posibilidades de ascenso.

Un impacto social destacable es que los espacios turísticos recrean una imagen muy diferente de la realidad en la que se ubican, generando en el turista una visión en ocasiones opuesta a las condiciones en las que vive la población local. El sistema de desarrollo turístico basado en grandes hoteles y sustentado en el consumismo fomenta, además, en la población local la instauración de valores inexistentes en su cultura.

Un aspecto resaltable es que la dinámica económica generada por el turismo favorece el cambio de actividad productiva, haciendo que las poblaciones periféricas a los grandes hoteles dejen sus prácticas tradicionales por las actividades relacionadas con el sector terciario. De esta manera, se genera una mayor vulnerabilidad al tener un menor control sobre su cadena de valor, pues dependen de la llegada de turistas y existe una pérdida cultural derivada del cambio de sistema de producción.

República Dominicana continúa promoviendo instrumentos y esquemas de financiamiento verde y sostenible frente al sector turístico. Esto permite que los destinos se conserven como activos naturales y sostenibles y realce el valor de las experiencias locales y la

sostenibilidad ambiental. Lo anterior posibilita el desarrollo de una propuesta de valor diferente y el alineamiento de proyectos estratégicos priorizados en el pipeline de inversiones y nuevos desarrollos.

El MITUR desarrolló un Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico para la región de Miches y Sabana de la Mar Costa de Miches. Este plan se ha basado en criterios técnicos y ha establecido la densidad habitacional de acuerdo a las condiciones geomorfológicas de las playas. Este fue el primer desarrollo de una zona turística nacional que desde sus inicios toma en cuenta criterios importantes para el desarrollo del turismo sostenible.

Fue de gran importancia el Programa de Certificación del Turismo Sostenible en la Isla de Kiskeya, es un programa de investigación desarrollado para la isla Kiskeya en la República Dominicana. Fue establecido por la Fundación Teiguel. Su objetivo fue desarrollar herramientas y una red de apoyo a favor de las iniciativas de turismo sustentable en Haití y República Dominicana, aplicando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; con el objetivo de certificar entre otros, los establecimientos de hospedaje.

El país cuenta con 46 instalaciones hoteleras que cuentan al menos con una certificación de Playa Azul, Green Key y/o Green Globe. El mayor número de certificaciones es de Playa Azul (29). El segundo mayor número es de Green Globe (18) y el menor número de certificaciones es de Green Key. El mayor número de hoteles con alguna de estas tres certificaciones (27) se encuentra en la zona de Punta Cana – Bávaro.

#### 4. Discusión de resultados

De la evaluación anterior y el grupo focal online desarrollado con los expertos se pudieron identificar las buenas y malas prácticas en la gestión de los destinos turísticos, tanto en México como en República Dominicana. Estos resultados presentados en la Tabla 3 permiten enunciar a partir de los datos presentes en la literatura y las herramientas utilizadas que en ambos destinos existen acciones que han apoyado o sustentado el éxito sostenido en cuanto a la gestión de destinos. Igualmente, el estudio permite identificar errores en su gestión, los cuales pueden ser tomados como otros destinos competidores como elementos para establecer ventajas competitividad a la hora de realizar acciones al corto y mediano plazo.

Tabla 3. Resultados del grupo de grupo focal *online*.

<b>MÉXICO</b>	
<i>Aspectos positivos</i>	<i>Aspectos negativos</i>
Presencia de una Ley General de Turismo.	No presencia de Organismos de Gestión de Destinos.
Presencia de una Dirección General de Gestión Social de Destinos en la SECTUR.	Modelo de desarrollo de resorts en el país, lo cual no resulta muy sustentable cuando la mayoría de la oferta está muy concentrada.
Los destinos se gestionan de manera particular, indistintamente uno de otro, rigiéndose por la política turística, con presencia del gobierno, pero una mayoría por parte del sector privado.	Desaparición del CPTM y las oficinas internacionales de promoción turística, lo que significa que el gobierno le resta importancia a la promoción de sus destinos.
La Ley reconoce la participación de los grupos sociales, de los empresarios y de la academia en el Ordenamiento Turístico del Territorio.	Asignación de la tarea de promoción a la SRE.
Política turística enfocada en la sostenibilidad de los destinos.	

---

Existencia de un Programa Sectorial del Turismo.	Escasa participación de la marca México en ferias internacionales, pues solo participa en las más importantes y su pabellón se ubica separado de los de otras marcas de destinos mexicanos, producto al poco presupuesto dedicado a la promoción.
Desarrollo de una política de regionalización para el fortalecimiento de destinos turísticos.	
Desarrollo de proyectos para fomentar el turismo interno y disminuir la estacionalidad.	
Desarrollo de proyectos que busquen ampliar los segmentos de demanda.	Eliminación del presupuesto a nivel federal para el mantenimiento y la seguridad de las localidades reconocidas como Pueblos Mágicos.
Presencia de un órgano encargado de la planeación e impulsor de destinos turísticos, FONATUR.	Concentración del presupuesto federal en el Proyecto Tren Maya.
Presencia de Programas como Pueblos Mágicos, Pueblos con Encanto y Barrios Mágicos para diversificar la oferta e impulsar nuevos destinos, así como el desarrollo de rutas turísticas.	Inexistencia de información sobre el proyecto lo que ha impedido la evaluación del mismo por los investigadores.
Desarrollo de productos turísticos "ancla".	
Desarrollo de DTI gracias en gran medida a la participación de los empresarios.	
Uso del big data, lo que ha permitido el desarrollo de nuevas fuentes de información y constituye una base fundamental en los DTI.	
Existencia de las oficinas de promoción turística financiadas mayormente por el sector privado, las cuales impulsan la participación de los destinos en ferias internacionales.	
Presencia de la AMHM y la AMAV que buscan defender los intereses de sus agremiados, influyendo en la toma de decisiones de los organismos rectores del destino.	
Existencia del Registro Nacional del Turismo en el que deben encontrarse los prestatarios para operar en el país.	
Desarrollo de marcas y gestión independiente de los destinos más sólidos.	
Administración por parte de la SECTUR de DATATUR, que representa el Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector del Turismo de México.	
Desarrollo de los observatorios turísticos por destino, gestionado por la SECTUR con participación del sector privado y educativo.	
Presencia de la Corporación Ángeles Verde para la atención al turismo.	
Existencia de un Sistema Nacional de Certificación Turística en el que la SECTUR en conjunto con otro ministerio otorga distintivos de calidad a las empresas y destinos mexicanos.	

---



La SECTUR regula el Sistema de Clasificación Hotelera.

Se han hecho aptas para el turismo una gran cantidad de áreas protegidas, siempre que se promueva la preservación de su ecosistema.

Existencia de SEMARNAT como ministerio que busca la sustentabilidad de la actividad turística a través de certificaciones para establecimientos que cumplan con ciertas normas.

Convenios de colaboración entre la SECTUR y *EarthCheck* y *Rainforest Alliance*, lo q ha permitido la presencia del Distintivo S y el desarrollo de destinos reconocidos internacionalmente por su gestión sustentable, como Huatulco.

---

### REPÚBLICA DOMINICANA

---

#### *Aspectos positivos*

#### *Aspectos negativos*

Diseño de nuevos productos a partir de un Plan de Ordenamiento Territorial previamente diseñado.

Realizan eventos llamados DR Tourism Roadshows, que constituye una forma efectiva de promoción.

Desarrollo de proyectos entre organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo del turismo sustentable.

Desarrollo de proyectos innovadores y oportunidades de negocio que atraen la inversión extranjera directa.

Selección estratégica de los mercados emisores.

Presencia de un viceministro de gestión de destinos en el MITUR.

Presencia de una dirección de promoción internacional en el MITUR.

Presencia de 24 Oficinas de Promoción turística en el exterior.

Presencia de oficinas de gestión de destinos en cada provincia del país.

Promoción específica para las representaciones en mercados emergentes.

Uso de los medios de promoción para fomentar el desarrollo del turismo nacional.

Proyectos enfocados en el desarrollo sostenible del turismo.

Ley Orgánica del Instituto de Formación Técnico.

Modelo de desarrollo asociado a la inversión hotelera.

No hay mucha variedad de actividades complementarias al turismo de sol y playa.

Mala percepción del turista sobre las zonas aledañas a los hoteles.

Baja capacitación de los empleados de los complejos hoteleros.

Existencia en algunas zonas turísticas de precariedad laboral, con baja remuneración y alta temporalidad, en donde existe una marcada diferenciación entre las vacantes ocupadas en función del sexo.

Pérdida cultural derivada del cambio de sistema de producción.

Suspensión del proyecto Kiskeya.

---

Las cadenas hoteleras se encuentran ubicadas cerca de los principales aeropuertos, conectados a través de buenas vías de comunicaciones.

Desarrollo de acciones para crear condiciones vinculadas con los destinos inteligentes. Ejemplo: Consorcio Energético Punta Cana Macao.

Información, actualizada y completa, vinculada a los indicadores turísticos desde el Banco Central.

---

Elaboración propia a partir del grupo focal desarrollado.

Los elementos presentados e identificados como buenas prácticas permiten además establecer un elemento en común en ambos países: la gestión de los destinos desde el territorio y el reconocimiento de todos los actores en la toma de decisiones y en el proceso de planificación.

Un elemento a trabajar por los destinos es el componente vinculado con la Información y los sistemas de inteligencia. De la recopilación oportuna de los datos asociados al turismo se podrán elaborar acciones estratégicas de mejora en los diferentes servicios que se brindan a los visitantes.

## 5. Conclusiones

La investigación realizada demuestra que actualmente el estudio de la gestión de los destinos competidores es una necesidad imperante como parte de los estudios de competitividad, y en aras de elevar los resultados vinculados al sector.

Del análisis teórico realizado y, posteriormente, del intercambio con los expertos, se puede afirmar que la gestión de los destinos turísticos debe realizarse enfocándose en los componentes planificación, organización, comercialización, información, calidad de los servicios turísticos, gestión de los recursos y sustentabilidad. Estos componentes permitirán identificar el modo de actuación de los destinos y posteriormente poder establecer puntos en común y divergencias entre los distintos países.

Elementos que destacan del análisis de la gestión de los destinos en México es la participación del Estado con sus políticas públicas, de organismos para el desarrollo y la inversión de proyectos, del poder federal, el estatal y el local, del sector privado con grandes empresarios que financian las tareas de promoción y el uso de tecnología de punta y las asociaciones y gremios que defienden los intereses de empresas que intervienen en los destinos. Además, en este país destaca el desarrollo de proyectos, enfocándose en la conservación del medio ambiente; desarrollo hotelero y habitacional; infraestructura y accesibilidad; y desarrollo y bienestar de la comunidad.

Por su parte, en el caso de República Dominicana destaca el desarrollo de proyectos, enfocándose en la conservación del medio ambiente; desarrollo hotelero y habitacional; infraestructura y accesibilidad; y desarrollo y bienestar de la comunidad.

La investigación realizada no solo ha permitido analizar la gestión de destinos competidores de Cuba, sino que constituye un punto inicial para la mejora en la forma de realizar los diferentes procesos, contribuyendo a la modificación de las estrategias nacionales a mediano y largo plazo.

## 6. Referencias.

- Benavides, G., & Venegas, S. (2020). *Una aproximación a la competitividad, las tendencias y la política pública en el turismo colombiano*. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/9403>
- Brandão, M., Joia, L. A., & do Canto Cavalheiro, G. M. (2019). Towards a Smart Destination Development Model: Promoting Environmental, Economic, Socio-Cultural and Political Values. In *Setting Foundations for the Creation of Public Value in Smart Cities* (pp. 137-161). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98953-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98953-2_6)
- Cabrera, I. (2022). Consejo de Diplomacia Turística. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 117, 185-197. <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/article/view/186>
- Crouch, G., & Ritchie, J. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296397001963>
- Cruz, C. J., León, M. A., Pérez, V. E., & Fernández, R. (2021). Reseña de la competitividad turística internacional en el área de Centroamérica y el Caribe. *Cooperativismo y Desarrollo*, 258-283. <http://codes.upr.edu.cu/index.php/codes/article/view/369>
- Da Silva, L. & Da Costa, J. (2014). Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(2), 222-237. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v8i2.717>
- Díaz, V. (2019). *Competitividad turística y benchmarking de destinos a través del modelo del Word Economic Forum*. Una aplicación del Modelo de Rasch. [Tesis doctoral]. Universidad de La Laguna
- Franco, M., & Hernández, Y. (2022). *Competitividad y desarrollo de los destinos turísticos: Necesidad importante para el destino Cuba*. Memorias de III Taller Internacional de Gestión Empresarial y Desarrollo Local. Universidad de Cienfuegos.
- Framke, W. (2002). The Destination as a Concept: A Discussion of the business-related Perspective versus the Social cultural Approach in Tourism Theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(2), 92-108. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15022250216287>
- Fyall, A. & Garrod, B. (2020). Destination management: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 165-169. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-07-2019-0311/full/html>
- Godínez, R. (2014). *Los Observatorios Turísticos como instrumento en la toma de decisiones: El caso de Guadalajara, México* [Tesis Doctoral]. Universidad de Guadalajara. <http://hdl.handle.net/10630/8775>
- Gradaille, R. & Caballo, M. (2016). Las buenas prácticas como recurso para la acción comunitaria: criterios de identificación y búsqueda. *Contextos educativos*, (19): 75-88. <https://doi.org/10.18172/con.2773>
- Gutiérrez, M. P., & Reyes, N. (2017). *La competitividad del sector turístico en Colombia en las Regiones Caribe y Pacífico*. Programa de Mercadeo Internacional y Publicidad, Universidad ICESI, Santiago de Cali. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/83556/1/TG01944.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83556/1/TG01944.pdf)
- Herrera, P. & López, M. (2021). El turismo: la gestión de la calidad y sus costos. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*, 15(2), 1-14 <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/443>
- Hurtado de Mendoza, S. (2003). *Criterio de selección de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy*. <http://www.ub.edu/histodidactica>
- Ivars, J. A., Solsona, F. J., & Giner, D. (2016). Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. *Documents*

- d'anàlisi geogràfica, 62(2), 0327-346.  
<https://www.raco.cat/index.php/DocumentsAnalisi/article/download/308747/398749/0>
- Jardón, E., del Campo, M. O., & Miguéns-Refojo, V. (2022). La sostenibilidad turística: el turismo de interior, Ourense. *Rotur, Revista de Ocio y Turismo* 16(1), 165-185.  
<http://dx.doi.org/10.17979/rotur.2022.15.1.7411>
- Kozak, M. (2004). Introducing Destination Benchmarking: a conceptual approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(3), 281-297.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1096348003256603>
- López, A. P. F., Muñoz, M. M., & Alarcón-Urbistondo, P. (2018). Regional tourism competitiveness using the PROMETHEE approach. *Annals of Tourism Research*, 73, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.07.003>
- Martín, R. A. (2010). *Principios, Organización y Prácticas del Turismo. Primera Parte*. Félix Varela.
- Martínez, C., Arellano, A., & Lagarda, E. (2021). Cultura Organizacional y Competitividad de las Empresas Restauranteras y Hoteleras de Sonora, México. *Ciencias administrativas*, 1-13. <https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- Moreno, A., Sariego, I. & Ávila, R. (2018). La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos. *Revista Turismo y Desarrollo Local*, 11(25). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7773473.pdf>
- OCDE. (2017). *Tourism Policy Review of Mexico*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/303803/eBook\\_Estudio\\_de\\_la\\_Politica\\_a\\_Turistica\\_de\\_Mexico\\_FINAL.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/303803/eBook_Estudio_de_la_Politica_a_Turistica_de_Mexico_FINAL.pdf)
- OMT. (1994). *National and regional tourism planning: Methodologies and case studies*. London, International Thomson Business Press.
- OMT. (2007). *A Practical Guide of Tourism Destination Management*.
- OMT. (2022). *El turismo crece un 4% en 2021, muy por debajo aún de los niveles preandémicos*. Madrid. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-crece-un-4-en-2021-muy-por-debajo-aun-de-los-niveles-preandemicos>
- Paz, R. (2011). *Análisis del ciclo de vida del destino turístico Holguín*. [Trabajo de Diploma]. Universidad de Holguín. <https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/4917>
- Pérez, C. (2020). *Acciones para la implementación de las buenas prácticas del Caribe en la gestión del servicio a cruceros en La Habana*. [Tesis de grado]. Universidad de La Habana
- Pérez, L. & Echarri, M. (2021). Retos y perspectivas de los Sistemas de Información en Destinos Turísticos. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 5(1), 125-146. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i1.13424>
- Rodríguez, G. (2016). *Determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y de los factores influyentes en su estrategia de crecimiento* [Trabajo de Diploma]. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/7095?show=full>
- Rodríguez, G., Alfonso, A. & Martínez, C. (2020). Diseño de la estrategia de gestión del destino turístico regional Villa Clara (Cuba). *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 36, 75-96. <http://dx.doi.org/10.18089/DAMeJ.2020.36>
- Rodríguez, G., & Martínez, C. C. (2022). Turismo responsable: propuesta para gestionar destinos turísticos regionales en la etapa post-COVID-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 128-136. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000100128](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100128)
- Santos, H. A. (2015). Benchmarking, una herramienta útil para mejorar las prácticas educativas a distancia. *Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia*, 7(14), 7. <http://revistas.unam.mx/index.php/rmbd/article/view/65255>

- SECTUR. (2015a). Comunicado 209. Cozumel se convertirá en el primer destino turístico inteligente de México. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/cozumel-se-convertira-en-el-primer-destino-turistico-inteligente-de-mexico>
- SECTUR. (2015b). *Boletín 81. SECTUR y SEGITTUR trabajan coordinadamente para desarrollar el primer destino Inteligente Mexicano.* <https://www.gob.mx/sectur/prensa/sectur-y-segittur-trabajan-coordinadamente-para-desarrollar-el-primer-destino-inteligente-mexicano>
- SECTUR. (2015c). *Programa Manejo Higiénico de los Alimentos, Distintivo H.* <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-manejo-higienico-de-los-alimentos-distintivo-h>
- SECTUR. (2015d). *Programa de Calidad Tesoros México.* <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-tesoros-de-mexico>
- SECTUR. (2015e). *Programa de Calidad Distintivo S.* <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-distintivo-s>
- SECTUR. (2017). *Programa de Calidad Moderniza.* <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>
- SECTUR. (2019). *Compendio Estadístico del Turismo en México 2019.* SECTUR. <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>
- Valero, A. (2021). El Rol de los Organismos de Gestión de Destinos y la Competitividad Sostenible de los Destinos Turísticos: Caso México. *NovaRua*. 135-159. <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2021.23.8>
- Webster, C., & Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40, 137-140. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.003>

### Agradecimientos

A los expertos que participaron en la investigación, así como a los miembros del Proyecto de Investigación “Desarrollo y competitividad del producto turístico cubano”.