

# Guidelines for the design of a digital marketing strategy of the Cuban Ministry of Tourism aimed at the Canadian market




Diginomics.

2025; 4:216

DOI: 10.56294/digi2025216

ISSN: 3072-8428

## *Pautas para el diseño de una estrategia de marketing digital del Ministerio de Turismo de Cuba dirigida al mercado canadiense*

Daniela Gascón Ramírez<sup>1</sup>  , Nelson Varona Rodríguez<sup>2</sup>  

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

<sup>2</sup>Departamento de Comunicación Social, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

**Citar como:** Gascón Ramírez D, Varona Rodríguez N. Guidelines for the design of a digital marketing strategy of the Cuban Ministry of Tourism aimed at the Canadian market. Diginomics. 2025; 4:200. <https://doi.org/10.56294/digi2025200>

**Autor para la correspondencia:** Daniela Gascón Ramírez 

### ABSTRACT

Cuban Ministry of Tourism is in charge of managing communication around the Cuba destination. Given the lack of a structure in charge of Digital Marketing in this Organization, this area is neglected, leaving the entities of the Tourism System deprived of a guide for their actions. That is why the author proposes the design of a Digital Marketing Strategy for MINTUR, aimed at the Canadian public and supported by the official CubaTravel tourism portal, as the main way to market the destination. With this purpose, a descriptive, applied and production study is drawn up, under a qualitative approach. The methods and techniques used include documentary bibliographic review, semi-structured interviews, qualitative and quantitative content analysis of both the Ministry and its counterparts, as well as a focus group. All of this allows you to know the aspects of your remote environment, as well as features of the institution itself, its clients and competitors. The main challenge lies in the identification of accurate guidelines to position the ministry as the main reference for the promotion and information of the Cuba destination in the Canadian market. She addresses the topic with a view to the digital transformation of tourism, which is more than a necessity for research, it constitutes it for the nation.

**Keywords:** Digital Marketing Strategy; Ministry of Tourism; Digital Marketing; Cuba Destination; CubaTravel.

### RESUMEN

El Ministerio de Turismo de Cuba es el encargado de gestionar la comunicación en torno al destino Cuba. Ante la inexistencia de una estructura encargada del Marketing Digital en este Organismo, se descuida esta área, dejando privadas a las entidades del Sistema de Turismo de una guía para sus acciones. Es por ello que la autora propone el diseño de una Estrategia de Marketing Digital para el MINTUR, dirigida al público canadiense y amparada en el portal oficial de turismo CubaTravel, como principal vía para la comercialización del destino. Con este propósito se traza un estudio descriptivo, aplicado y para la producción, bajo un enfoque cualitativo. Los métodos y técnicas empleados agrupan la revisión bibliográfica documental, entrevista semiestructurada, análisis de contenidos cualitativos y cuantitativos tanto del Ministerio como de sus homólogos, así como un grupo focal. Todo ello permite conocer los aspectos de su entorno remoto, además de rasgos de la propia institución, sus clientes y competidores. El reto principal radica en la identificación de pautas certeras para posicionar al ministerio como el principal referente para la promoción e información del destino Cuba en el mercado canadiense. Se aborda el tema con vistas a la transformación digital turística, que más que una necesidad para la investigación, lo constituye para la nación.

**Palabras clave:** Estrategia de Marketing Digital; Ministerio De Turismo; Marketing Digital; Destino Cuba; CubaTravel.

Enviado: 18-07-2024 Revisado: 10-09-2024 Aceptado: 15-07-2025 Publicado: 16-07-2025

© 2025; Los autores. Este es un artículo en acceso abierto, distribuido bajo los términos de una licencia Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio siempre que la obra original sea correctamente citada

## INTRODUCCIÓN

El turismo constituye uno de los principales sectores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingreso de numerosos países.<sup>(1)</sup> Al ser una actividad rentable y de rápido crecimiento económico, uno de los factores que determina la competitividad y diversificación es la innovación, por lo que este sector se encuentra sujeta a cambios en función de adaptarse a las dinámicas del entorno en el que se desarrolla y satisfacer las cada vez más exigentes demandas del público.<sup>(2)</sup>

En este proceso, las tecnologías de la información y la comunicación han ganado protagonismo en la gestión empresarial y su aplicación estratégica ayuda a obtener resultados que cumplan con objetivos institucionales.<sup>(3)</sup> Teniendo en cuenta esto, han sido un importante aliado para las organizaciones, convirtiéndose en un medio de comunicación que les permite llegar a sus públicos y fidelizarlos.

Por tanto, la mayoría de las instituciones optan por contar con perfiles institucionales en varios sitios, así como explotar las herramientas que estos brindan. En este sentido, el marketing digital pasa a ser un instrumento que permite desarrollar en plataformas digitales, acciones de comercialización para ofrecer información sobre un destino con el fin de persuadir al público para la compra y concretarla a través de canales también digitales que lo permitan.<sup>(4,5,6)</sup>

En el caso de Cuba, el Ministerio de Turismo (MINTUR) como organismo rector de las políticas del sector turístico es el encargado de gestionar estratégicamente la comunicación en torno al Destino Cuba. Debe por tanto comunicar los valores y atractivos de la nación para con ello contribuir al posicionamiento de la imagen país, estimular la emisión de visitantes y apoyar el cumplimiento de objetivos institucionales. Se requieren para lograrlo estrategias comunicativas acorde al contexto y tendencias actuales.<sup>(7)</sup>

El MINTUR cuenta con una Dirección de Comunicación y otra Comercial, que gestionan las acciones del destino Cuba en esos ámbitos. Sin embargo, trabajan de forma independiente y ninguna de ellas se encarga de las acciones de marketing digital. Tampoco existe en el Organismo un documento que rija y regule esta esfera. Por ello, las entidades del Sistema de Turismo que el Ministerio supervisa, no cuentan con una guía para enfocar con eficacia sus acciones de marketing digital para la promoción y comercialización del destino.

En este sentido es importante dotar a dicha institución de instrumentos que gestionen su accionar en plataformas digitales, de manera que se evite la espontaneidad y aleatoriedad al momento de relacionarse con su público estratégico, tomando en consideración el escenario actual turístico y las tendencias del sector.

Igualmente es importante resaltar que se ha reconocido que una estrategia de marketing digital dirigida a un mercado estratégico resulta el documento idóneo, pues optimizaría la eficacia en función de la comercialización y posicionamiento del Destino Cuba, se podrían fidelizar los diferentes públicos y se elevaría la buena reputación del turismo cubano y de la nación en general, contribuyendo a aumentar la probabilidad de elección del destino.<sup>(8)</sup>

A partir de las necesidades detectadas en entrevistas a profundidad realizadas dentro de la organización y la situación real del turismo en el país se establece como objetivo general: diseñar una estrategia de marketing digital para el MINTUR

que contribuya a la promoción del destino Cuba en el mercado canadiense.

## MÉTODO

La investigación se clasifica como descriptiva debido a que se pretende identificar, a partir de rasgos y características, las exigencias del sector turístico, los servicios que ofrece el centro objeto de estudio y su gestión de la comunicación, para conformar el proceso de diseño de una Estrategia de marketing digital.

A su vez también es aplicada y para la producción pues responde a una necesidad real de una institución a la cual se le pretende dar solución a través del desarrollo de una Estrategia de marketing digital. Las acciones propuestas una vez concluido el proceso de investigación podrán tenerse en cuenta para la solución de la problemática del centro.

Para el desarrollo de esta investigación se contará con varias poblaciones:

- Población 1: Dirección General de Mercadotecnia del Ministerio de Turismo de Cuba. La población está compuesta por 17 trabajadores.
- Muestra 1: Mediante un muestreo no probabilístico intencional por criterio se seleccionó como muestra la Dirección de Comunicación y la Dirección Comercial, el criterio de selección fue que estas direcciones son las principales responsables de las tareas de comunicación y comercialización en el Ministerio de Turismo de Cuba.
- Población 2: Una segunda población está compuesta por los destinos homólogos. Estos resultaron ser naciones semejantes en cuanto a rasgos socioculturales y naturales, siendo por tanto destinos de América Latina y el Caribe.
- Muestra 2: Se estableció un muestreo no probabilístico intencional por criterios, tomando como razones de selección que los destinos escogidos fueran del área de América Latina o el Caribe, y que fueran los principales destinos de la región, con modalidades turísticas semejantes a las del destino Cuba, lo que representaría una competencia directa. Del total de naciones fueron escogidos: México y República Dominicana.

### *Técnicas aplicadas*

- Revisión bibliográfica o documental: Esta técnica se emplea con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de información de bibliografías y otros materiales que sean necesarios para llevar a cabo la investigación. La revisión de toda la documentación y plataformas de la entidad permitió obtener una visión más amplia de los actores y procesos involucrados en la problemática analizada.
- Entrevista semiestructurada: Se aplicó a la directora Comercial, así como al Social Media Manager para conocer datos a tener en cuenta para el diseño de la estrategia de marketing digital.
- Grupo focal: Se empleó esta técnica para reunir a los trabajadores de las Direcciones de Comunicación y Comercial y construir un debate en torno a las temáticas planteadas en función de conocer las dinámicas del trabajo en la entidad. De esta forma se pudo conocer también el estado de opinión de cada uno, así como las

posibles vías de mejora.

- **Benchmarking:** Fue realizado a través de un estudio referencial comparativo para determinar las técnicas aplicadas por naciones reconocidas como líderes en el sector turístico. Con su aplicación se buscó tener como referencias buenas prácticas en el marketing digital, identificándose tendencias en el sector.

## RESULTADOS

### *Análisis del macroentorno*

A continuación, se presentan datos aportados por las entrevistas realizadas, así como de la revisión bibliográfica realizada.

En Cuba, el turismo se encuentra dentro de las prioridades para el desarrollo del país, por lo que han sido creadas las estructuras organizativas para garantizar el incremento constante de los ingresos económicos por esa vía. Esto está dirigido por la máxima dirección de la nación: La Asamblea Nacional del Poder Popular que, como órgano supremo del poder del Estado, establece los principios del sistema de dirección del desarrollo económico y social del país y el Consejo de Ministros, donde están representados todos los sectores.

Entre otros elementos político-legales que influyen en la esfera turística, se hace necesario resaltar los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución, para el Período 2021-2026, los cuales fundamentan conceptualmente el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. En este se incluye un apartado dedicado a la política del Turismo.

A pesar de los esfuerzos de nuestro país por seguir las anteriores pautas y desarrollar el turismo, existen políticas internacionales que constituyen un fuerte golpe para el sector. Sin dudas se trata del bloqueo comercial y financiero del gobierno de los Estados Unidos contra Cuba impuesto hace más de 60 años. Se compone de numerosas acciones unilaterales que agreden la economía cubana desde el triunfo revolucionario. A pesar de ser uno de los bloqueos más largos de la historia, sigue vigente y se fortalece cada vez más con agresivas decisiones.

Otras restricciones son la suspensión temporal de los vuelos chárter privados desde Estados Unidos a todo el país, excepto a La Habana, cuyas frecuencias fueron también limitadas, además de la prohibición del arribo de cruceros estadounidenses a Cuba desde 2019, la limitación de las vías para el envío de remesas, y la suspensión del programa de reunificación familiar. Ante tales medidas el turismo se presenta como uno de los principales perjudicados por estas políticas, estando afectados tanto los viajes de sus visitantes, la imagen que se propaga sobre el país y la obtención de recursos para la actividad turística.

Canadá y Cuba mantienen excelentes relaciones diplomáticas, estableciendo intercambios comerciales en diferentes esferas. Nuestro país constituye el mayor mercado de exportación de Canadá en América Central y el Caribe y esta nación es el principal mercado emisor de turistas a la isla.

Un aspecto que ha tenido una importante connotación económica en el sector turístico fue la pandemia de COVID-19. Este fatídico suceso que afectó todas las esferas de la sociedad a nivel mundial desde el 2020 al 2022, trajo consigo numerosas pérdidas de vidas humanas y la necesidad de destinar recursos al sector de la salud pública, como prioridad impostergable. Entre las medidas que se decretaron estuvieron los confinamientos casi absolutos para garantizar la protección de la población, y las restricciones en los vuelos y viajes, tanto a nivel local, nacional

e internacional. Debido a ello, el turismo quedó paralizado, siendo un duro golpe tanto para los trabajadores, como para las empresas.

Al cierre de febrero del 2023, las cifras indican un 51 % en relación a igual período de 2019, con el arribo de 489 000 visitantes foráneos a Cuba, donde Canadá, mercado igualmente recuperado, se mantuvo como el primer emisor de turistas.<sup>(9)</sup>

Desde el punto de vista tecnológico es importante señalar que la propia *We Are Social*, agencia creativa especializada en social y *Hootsuite*, líder mundial en gestión de redes sociales, anualmente redacta un informe con datos sobre las tendencias y estadísticas en plataformas digitales. Para el 2022 su informe declaraba que el número de usuarios de las redes sociales equivalía a más del 58 % de la población total del mundo y mientras tanto, el tiempo promedio diario dedicado al uso de Internet fue de casi 7 horas en todos los dispositivos a nivel mundial, demostrando un aumento del 1 % (4 minutos) año tras año.<sup>(10)</sup> Otro dato llamativo de ese reporte es su demostración de la efectividad de la publicidad en las redes sociales, donde más de 1 de cada 4 usuarios de Internet de 16 a 64 años (27,6 %) descubre nuevas marcas, productos y servicios a través de anuncios en las redes sociales.

En el caso de Cuba, la política de informatización establecida en el país, ha contribuido a que en los últimos años se haya avanzado en el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones por parte de toda la población. Como resultado de esto, actualmente gran parte de la nación presenta cobertura 4G, sitios Wifi, servicio nauta Hogar o conexiones a Internet desde los centros de trabajo o los teléfonos móviles. A pesar de esos avances, el comercio electrónico continúa siendo un desafío a enfrentar, estando el principal reto en la preparación de las empresas o instituciones, así como la toma de conciencia de su necesaria implementación.

Para esto será necesario un cambio cultural y estratégico que impulse la innovación, necesitándose contar con un recurso humano capacitado, comprometido con el cambio, pensamiento crítico, contar con equipos multidisciplinarios y desarrollar una cultura de aprendizaje continuo.<sup>(11)</sup> En el país se dan pasos para avanzar en este proceso que se presenta como evolutivo, retador y exigente.

La informatización de la sociedad, convertida en una prioridad para la gestión de gobierno de Cuba, se refleja en sectores fundamentales como el turismo, donde se constatan los esfuerzos políticos por transformar sus procesos.

La Feria Internacional de Turismo de Cuba, evento que tiene como objetivo promocionar y difundir los atractivos turísticos del archipiélago, así como fomentar el intercambio comercial y la colaboración entre empresas turísticas de todo el mundo, es uno de los espacios en los que Cuba encuentra la posibilidad de adquirir experiencias y comprobar sus avances. Sin embargo, a decir del Primer Ministro de Cuba, Marrero Cruz, como se citó en Izquierdo<sup>(12)</sup>, la asignatura más pendiente en ciencia e innovación en el turismo está en la comercialización, necesitándose desarrollar más la comunicación social y las formas de promoción.

En cuanto al entorno sociocultural es válidos señalar que: tomando en consideración estos cambios, actualmente se muestran como tendencias que los viajeros creen en la importancia de crear un impacto positivo en las comunidades locales, y cada vez se busca más lo auténtico y las experiencias únicas en sus viajes, además de los deseos de disfrutar de

entornos de paz, seguridad y comprometidos con el medio ambiente. La búsqueda de la igualdad y de destinos donde se respeten los derechos humanos también se ha convertido en un importante factor. Por ello los destinos turísticos se dirigen hacia un turismo responsable, sostenible, inclusivo y accesible para todos, que se convierta en el motor del crecimiento económico, el desarrollo inclusivo y la sostenibilidad.

#### *Análisis del microentorno*

Estructura, mecanismos y documentos reguladores de la Comunicación y el marketing en el MINTUR

Mediante un ejercicio de grupo focal fue posible percatarse de que el Ministerio de Turismo cuenta en su estructura con una Dirección General de Mercadotecnia, la cual se encarga de la guía metodológica y rectoría de la actividad de comunicación en el Sistema de Turismo, tanto de la que desarrollan entidades turísticas estatales como no estatales. A esta se subordina la Dirección Comercial, la Dirección de Comunicación, Departamento de Eventos e Incentivos y Departamento de Relaciones Internacionales.

La Dirección de Comunicación tiene como función la gestión de la actividad comunicativa desde un enfoque integral, abordando los ámbitos promocional e institucional y como parte de ello, las relaciones públicas y la atención a la prensa. Por tanto, la esencia de su actuar es la comunicación institucional y la promocional en busca de responder a los intereses comunicacionales del organismo y a las necesidades informacionales de los públicos con los que se desarrolla. Esta dirección es la encargada de dirigir y ejecutar las acciones en plataformas digitales, las cuales están dirigidas principalmente a visibilizar las tareas que llevan a cabo en la misma.

Por otra parte, la Dirección Comercial es la responsable de las acciones de comercialización tanto en la entidad como en el Sistema de Turismo. Ofrecen asesoría e instrucción a las delegaciones del MINTUR y a los consejeros de turismo en el exterior. Entre sus principales tareas se encuentra el contacto directo con los principales mercados emisores de turistas y las entidades que los representan, determinando también los objetivos comerciales y las estrategias para darle cumplimiento.

Para regir las actividades de la Dirección General de Mercadotecnia se encuentra la Política de Comunicación del Sistema de Turismo, elaborada en el 2014. Esta contiene las pautas para la actividad comunicativa y comercial que la dirección debe cumplir para el posicionamiento del Destino Cuba, la fidelización de los diferentes públicos y la optimización de los vínculos intra e interinstitucionales. Tras un análisis documental, es posible destacar que esta política presenta también los conceptos y definiciones para regular la actividad de todas las estructuras y organizaciones que intervienen en la actividad turística tanto de manera directa como indirecta, especialmente en lo relativo a procesos comunicativos.

Entre las conceptualizaciones definían el marketing digital de manera correcta y abarcadora, sin embargo, no presentaban regulaciones ni modos de proceder para sus acciones. Actualmente este documento se encuentra en proceso de actualización y aprobación, por lo que se espera que en su nueva edición pueda ser más preciso con respecto a elementos del ámbito digital.

Para articular estratégicamente los procesos de comunicación interna y externa la Dirección de Comunicación, según datos obtenidos en un ejercicio de grupo focal, cuentan con una

Estrategia de Comunicación elaborada para el periodo de 2020 a 2025. La misma, de manera breve, abarca las esferas de publicidad y promoción, relaciones con la prensa, comunicación institucional y relaciones públicas, comunicación organizacional-clima laboral, marketing de contenido y Cuba destino MICE. De cada ámbito se exponen los objetivos, público meta, ejes de posicionamiento y líneas de acción.

Con los elementos mencionados anteriormente pudiera decirse que el MINTUR posee una estructura adecuada para la implementación de acciones comunicativas y comerciales, con una dirección activa y con personal preparado. Sin embargo, se observa poco diálogo y convergencia entre sus departamentos, por lo que sus acciones se conciben de forma independiente, no encontrándose en esta estructura personal que se ocupe de la comercialización del destino en plataformas digitales. Por ello los perfiles institucionales, solo representan una pequeña parte de su accionar al mostrar solo la actividad comunicativa y el marketing de contenidos, mientras que el departamento comercial no se encarga del comercio electrónico. Esto deviene en un limitado uso de las plataformas digitales, así como un actuar espontáneo y poco estratégico, lo que provoca que el marketing digital sea desatendido.

#### *Estructuras y procesos de la comunicación y el marketing*

Según datos obtenidos durante el grupo focal, fue posible conocer que el turismo en el país se encuentra organizado en el Sistema de Turismo de Cuba, el cual está formado por el Ministerio de Turismo, quien es el responsable de regular y gestionar la actividad del sector a nivel nacional. A este responde Infotur, el encargado del Sistema de Información al Visitante y las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) y los operadores turísticos. Se incluye igualmente en el sistema cada una de las instalaciones de estas empresas.

En otro momento de la entrevista, este especialista destacó que para la comercialización y promoción se encuentra el Portal de Turismo Cubano “Cuba Travel” y perfiles en sitios de redes sociales con igual nombre de usuario. Estos son gestionados pro Infotur bajo las orientaciones del ministerio, y constituyen los sitios desde donde se comercializan los productos y servicios del destino Cuba de manera general, por lo que las cuentas del MINTUR y de Infotur tributan a estos. Ofrecen por tanto información detallada de cada uno de los destinos turísticos del país, así como de los diferentes servicios y productos turísticos que ofrece Cuba. Permiten de esta forma la reserva en línea de hoteles, excursiones, campismos, casas, traslados, eventos y servicios de salud a través de la navegación por el portal.

Para guiar las acciones comunicativas y de comercialización, el Ministerio de Turismo de Cuba aprueba una campaña publicitaria de destino país, que se desarrolla por la Agencia de Comunicación Publicitur o se convoca a una licitación de carácter nacional o internacional. La propuesta seleccionada dicta los conceptos comunicativos que el Ministerio y las instituciones del sistema deben seguir para posicionar a Cuba como destino turístico.

Según las conclusiones del grupo focal, los productos comunicativos empleados para la comercialización deberán acogerse a esta campaña, pudiendo personalizarse el mensaje según la plataforma en que se use y el mercado al que vayan dirigidas las acciones. Actualmente se desarrolla la campaña “Cuba Única”, la cual refleja que Cuba se diferencia por su gente, pueblo y cultura, por lo cual es importante que cada elemento



comunicativo represente la interacción y cercanía característicos de la nación.

Se resume entonces que el MINTUR es el encargado de aprobar y trazar las estrategias que guiarán la comercialización y posicionamiento del Destino Cuba de las instituciones del sistema turístico. Todo ello guiado por la campaña de publicidad a nivel de país y pudiendo contar con colaboración de otras entidades para el despliegue de acciones de comercio electrónico. Sin embargo, al no contar el organismo con una estrategia ni personal encargado del marketing digital, se ven afectadas las restantes estructuras y procesos de la comunicación y el marketing en el sistema, teniendo que recurrir al pago para que otras entidades realicen estas tareas.

#### *Recursos financieros, tecnológicos y humanos*

A partir del ejercicio de grupo focal se pudo conocer que la Dirección de Comunicación en materia tecnológica cuenta con Internet a través de conexiones Wifi en las zonas comunes, donde llega el acceso a las 6 oficinas en las que se divide la Dirección General de Mercadotecnia. Cada trabajador cuenta con un ordenador conectado a una red local y tienen habilitadas una cuenta emitida por el nodo central activa a internet sin límites. Cuentan con líneas móviles corporativas con acceso a Internet las directoras de Comercial y Comunicación, el especialista principal de comunicación, la especialista encargada de la comunicación institucional, la especialista que apoya el trabajo en redes sociales y el *Social Media Manager*. En entrevista a este último trabajador se conoció que esta posibilidad de acceso a Internet resulta de vital utilidad para cubrir noticias y/o eventos que se efectúen fuera de las instalaciones del Ministerio o fuera del horario laboral.

Según entrevista semiestructurada al Social Media Manager Pedro Alejandro Cruz, con el objetivo de mejorar la calidad y eficiencia del trabajo en plataformas digitales, se dispone de presupuesto para el desarrollo de herramientas y prácticas comunicativas. Para estas labores la Dirección de Comunicación se vincula con la Dirección de Informática del MINTUR y la Agencia de Comunicación Publicitur para el apoyo en la elaboración de productos comunicativos. Igualmente se apoyan en otras entidades de interés nacional o internacional, pertenecientes o no al Sistema de Turismo.

La Dirección de Comunicación actualmente está compuesta por 8 trabajadores: una directora, un especialista principal, cinco especialistas y un Social Media Manager. Todos son graduados de nivel superior de carreras como comunicación social, psicología, turismo y economía, contando además con más de dos años de trabajo en el Ministerio y dominio de idioma inglés e italiano principalmente.

Por otra parte, la Dirección Comercial la integran una directora y 5 especialistas, 3 de los cuales son graduados de Licenciatura en Turismo y actualmente se encuentran en el centro como parte de su Servicio Social. Esos datos recopilados en el ejercicio de grupo focal permiten destacar que los trabajadores presentan una buena preparación y experiencias para la ejecución de sus tareas, siendo proactivos y comprometidos con sus responsabilidades.

#### *Eficacia actual de la implementación del marketing digital*

El portal web CubaTravel y sus redes sociales oficiales son gestionadas por Infotur, como responsables del Sistema de Información al Visitante. Mediante un análisis cualitativo al sitio web se pudo constatar en su diseño el uso de colores

representativos de la nación, estando en su totalidad cubierto por los colores rojo, blanco y azul. Iguales colores coinciden con la identidad visual seleccionada para el logo del portal, el cual se encuentra visible en la esquina superior izquierda tanto en el dominio principal como en los secundarios.

Resalta en la página principal la disponibilidad de idiomas, siendo estos español, inglés, alemán y ruso. Esto constituye una gran ventaja en cuanto a posicionamiento SEO a nivel internacional, así como una facilidad de acceso para los mercados en los que se pretende posicionar. Junto a esta funcionalidad se encuentran los enlaces de contacto, suscripción, preguntas y la opción de búsqueda.

Justo debajo de las imágenes aparece un menú de opciones para realizar reserva de alojamientos, tours, traslados, eventos, campismo, servicios de salud y seguros de viajes. Estas funcionalidades son aptas para todo tipo de público tanto nacional como extranjero y las ofertas están disponibles en diferentes monedas. Luego de esto se muestran los principales eventos turísticos a efectuarse en la nación. Estos se encuentran actualizados y representados igualmente con imágenes, las que dan acceso a un apartado del blog del sitio donde aparece una recopilación de eventos realizados desde 2017 hasta la actualidad.

En el lateral derecho se encuentran botones con funciones útiles, entre las cuales se encuentra una encuesta para conocer opiniones sobre el sitio y un botón para compartir el sitio desde Facebook, Twitter y Tumblr. La tercera opción presenta un fallo técnico, pues no se muestra visible el contenido, y los otros botones corresponden al sitio cubamaps que muestra un mapa de toda Cuba y los restantes al clima y al canal oficial de Youtube.

Para la investigación fueron facilitadas las estadísticas del sitio web por parte de los responsables de Infotur, quienes mensualmente envían reportes sobre el funcionamiento del sitio a la community manager y al Social Media Manager del MINTUR. Los datos obtenidos corresponden al mes de junio de 2023, revelando una comparación con respecto al mes de mayo de igual año y a iguales fechas de 2022.

En este análisis se reflejaba que en el mes de junio el sitio tuvo un comportamiento ascendente ya que crecieron la mayoría de los indicadores respecto al mes de mayo, no así para igual fecha del año anterior. La audiencia creció un 6,37 %, alcanzando un total de 139 360 usuarios, de los cuales 129 721 (93,08 %) visitaron el sitio por primera vez y 9 639 son recurrentes, habiendo ganado 1 831 usuarios más que el mes anterior. Con respecto al año 2022 las visitas a la página disminuyeron un 45,83 % y los inicios de sesión un 82,5 %. Se reporta también una duración de navegación de aproximadamente 3 minutos para el mes de junio, 25 % más que el mes anterior, mientras que el porcentaje de rebote disminuyó de un 22 % a un 9 %, siendo menos los usuarios que abandonan el sitio una vez que entran en él por lo que se considera una tasa de rebote óptima según SEMrush (herramienta que administra la presencia digital y Marketing de contenido de las empresas).

En cuanto a los países que visitan el portal, Cuba se encuentra en primer lugar, seguido por Estados Unidos, Canadá, Rusia y Alemania. Resalta el mercado canadiense con un aumento del 30 % y Cuba con una disminución del 9 %, pero a pesar de esto se mantiene como el primer lugar con cifras mucho mayores que el resto de naciones. Los idiomas mantienen un comportamiento en cierta concordancia con los mercados, predominando el español, inglés y el italiano en los primeros lugares; el español decrece

en más de un 50 %, en cambio todos los demás experimentan un aumento.

Los usuarios que más se destacan son los adultos de 45 a 54 años, luego los de 35 a 44, representando el 20 % y el 19 % respectivamente. Luego le siguen los mayores de 55 a 64 años y más de 65, los cuales representan el 16,83 % y el 16,17 %. Por último, los jóvenes de 25 a 34 años que representan el 15,99 % y de 18 a 24 el 11,25 %.

Los canales de tráfico son en primer lugar las referencias desde Google Ads que no son más que los anuncios de publicidad en línea a través de la campaña Cuba Única y del sitio D'Viajeros. La segunda fuente de tráfico son las búsquedas orgánicas desde los buscadores Google y Bing. Le siguen los aportes de búsquedas directas y por redes sociales, siendo las principales desde las cuales accedieron Facebook, Youtube, TikTok, Instagram y Twitter.

Mediante el análisis de contenido realizado al perfil del MINTUR en Facebook, se comprobó que la cuenta presenta 225 357 seguidores. En su descripción se declaran como Centro de Información turística e incluyen correo electrónico, teléfono además de los enlaces al portal CubaTravel y al sitio web gubernamental.

Según estos estudios realizados en el período de mayo a agosto de 2023 se registraron un total de 119 publicaciones con un alcance de 214 mil. Según los formatos y contenidos multimedia empleados, las publicaciones que llegaron a más usuarios fueron las imágenes con 6,9mil, seguida de los reels con 3,2mil, lo que indica que sería conveniente continuar con el uso de estos formatos de contenido. Se acumula un total de 21mil reacciones, comentarios y veces compartido el contenido.

Las publicaciones se realizan en su totalidad en español, con un lenguaje promocional, destacándose también una gran parte informativa, con un tono impersonal alternado con uno más cercano. Para hacer referencia al destino Cuba se emplea el hashtag CubaÚnica y en gran parte de las publicaciones se agregan otras etiquetas generales vinculadas a Cuba y la modalidad turística a la que se haga referencia. En la mayoría de las publicaciones se incluye el enlace a sitio CubaTravel como vía para mostrar mayor información.

De la audiencia se pudo analizar que los principales países que siguen la cuenta son Cuba, Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, República Dominicana, Nicaragua, Costa Rica, Honduras, Panamá y Canadá. Coincidiendo con esto entre las ciudades se encuentra La Habana (Cuba), Ciudad de Guatemala (Guatemala), Managua (Nicaragua), Santo Domingo (República Dominicana), Tegucigalpa (Honduras), Ciudad de Panamá (Panamá), San José (Costa Rica), San Pedro Sula (Honduras) y Santiago de los Caballeros (República Dominicana).

Llama la atención de esta lista que gran parte de los principales mercados emisores de turistas al país no se encuentran entre los países seguidores, y Canadá que ofrece históricamente grandes visitantes a la isla, aparece en última posición. Por otra parte, las mujeres ocupan un 57,6 % y los hombres un 42,4 %, mientras que las principales edades son 25-34 años, seguido de 35-44, luego 45-54, 55-64, 18-24 y por último más de 65 años.

En el caso de Instagram, tras un análisis a la cuenta se constató que presenta 31 284 seguidores. En igual período se observa un alcance de 14,1mil. Los videos y las imágenes fueron los contenidos multimedia de mayor alcance y según el formato las publicaciones, los videos en vivo, seguido de los reels y las publicaciones en secuencia fueron las de mejores resultados,

lo que destaca que en ambos casos los videos son los de más efectivos.

Se muestra un acumulado de 4,4 mil interacciones con los videos y las imágenes como los de mejores resultados en este aspecto. Los formatos más efectivos en el período fueron las publicaciones por secuencia, le siguen las publicaciones de videos en vivo y los reels. Las publicaciones mantienen un tono impersonal, alternado con uno más cercano. Las descripciones son en su totalidad en español y suelen ser breves, con un marketing de contenido muy marcado. Los contenidos multimedia tienen buena calidad y se corresponden con los publicados en Facebook, estando representados igualmente por la Campaña Cuba única y Modo Verano, acompañados por sus hashtags representativos.

Los seguidores de esta red social son mayormente mujeres, siendo un 55 % mientras que los hombres ocupan un 45 %. Las edades van desde 35 a 44, le sigue 25-34, 45-54, 55-64, más de 65 y en último lugar el público joven de 18- 24. Los principales países son Argentina, Brasil, Cuba, Turquía y México, mientras que las principales ciudades son La Habana (Cuba), Estambul (Turquía), Buenos Aires (Argentina), Santo Domingo (República Dominicana) y Sao Paulo (Brasil). Resalta República Dominicana coincidiendo con los seguidores de Facebook.

En el caso de X, el MINTUR en esta red social presenta como foto de perfil el logo institucional del Ministerio, al igual que sus otras cuentas de redes sociales. En su descripción posee el enlace a la cuenta de Facebook y al sitio web institucional. En esta cuenta presenta 34 mil seguidores y 1 512 seguidos, pero a pesar de esto posee poca interactividad. A pesar de ser una red social líder en política, la institución también la emplea para fines de promoción, siendo reutilizado el contenido de las restantes redes sociales. Resultaría conveniente diferenciar los contenidos según las funcionalidades de cada sitio, en este caso sería oportuno dedicar mayores espacios a la información de temas de interés o políticos.

### *Benchmarking*

Teniendo en cuenta los resultados del análisis comparativo fueron identificadas algunas deficiencias en el sitio web y el trabajo en sitios de redes sociales de las páginas representativas del Destino Cuba:

- El Ministerio de Turismo de Cuba a diferencia de su competencia tiene su página oficial de Facebook catalogada como centro de información turística, dejando un poco de lado sus funciones como organismo gubernamental.
- Existen otras cuentas en sitios de redes sociales para la gestión del Destino Cuba, pero el Ministerio de Turismo no los gestiona ni se implica en sus acciones.
- No presentan distinción de contenidos según las funcionalidades de cada
  - red social.
  - Existe poca interacción en sus perfiles de redes sociales.
  - Los comentarios no son atendidos, dando pie a que se propaguen las
    - opiniones negativas.
    - No se priorizan los formatos que mayores rendimientos tienen en redes sociales.
    - No se ponen en práctica las tendencias de posicionamiento en los perfiles de redes sociales.

- No existe creatividad ni diversidad en la creación de contenido.
- Se emplean demasiados hashtags, propiciando que los más relevantes pasen desapercibidos.
- En las publicaciones no se añade la ubicación de los destinos.
- El portal CubaTravel no varía las formas de propiciar información ni se propician los contenidos descargables.
- Falta de originalidad e interactividad en el uso de los textos.
- Se emplean demasiadas imágenes en el diseño del sitio web, observándose poca variación de formatos multimedia.
- Las imágenes de fondo carecen de calidad.

### Resumen análisis situacional

#### Debilidades

1. La Dirección de Comunicación y la Dirección Comercial trabajan de forma independiente.
2. No existe en la entidad ningún documento que gestione ni regule la actividad comercial en plataformas digitales del Sistema de Turismo.
3. Ningún trabajador en la entidad se encarga directamente de las acciones de marketing digital.
4. En el área de marketing digital, el Ministerio incumple su función de guiar el posicionamiento del destino Cuba en las entidades del sector.
5. El MINTUR no gestiona las cuentas de sitios de redes sociales de la promoción del Destino Cuba.
6. La gestión de las redes sociales no refleja los valores declarados en la campaña Cuba Única.
7. Las cuentas oficiales en sitios de redes sociales del Ministerio de Turismo se emplean tanto para la promoción como para sus funciones de organismo del gobierno.

#### Amenazas

1. El mercado canadiense no se encuentra entre los principales públicos de Instagram, Youtube y Twitter.
2. La mayor parte del mercado canadiense no usa con frecuencia las redes sociales Twitter ni Youtube.
3. Existe una fuerte competencia de oferta para el mercado canadiense.
4. Los canales de sitios de redes sociales presentan menor interacción que la competencia.
5. Los portales oficiales de la competencia presentan mayor calidad en cuanto a contenido que el sitio CubaTravel.
6. Bloqueo económico comercial y financiero impuesto por el gobierno de los Estados Unidos a Cuba, que limita el desarrollo del turismo y el acceso pleno a Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, así como su relación con terceros países.
7. Constantes acciones subversivas (boicoteo) contra el gobierno cubano, que se manifiesta en forma de comentarios negativos y ataques a sus perfiles de redes sociales.

#### Fortalezas

1. El Ministerio cuenta con la colaboración de

otras entidades (pertenecientes al sector o no) para el despliegue de acciones de marketing digital.

2. Los responsables del trabajo en redes sociales cuentan con recursos tecnológicos para desempeñar sus funciones con eficacia.

3. Los trabajadores de la Dirección Comunicación y Comercial presentan buena preparación, disposición, experiencia y compromiso para el trabajo en el sector.

4. Disponen de presupuesto para cubrir las mejoras de la calidad del trabajo en plataformas digitales.

5. Las publicaciones de mayor interacción son las dedicadas a la promoción del Destino.

6. Todas las publicaciones de los perfiles de redes sociales tributan al portal de turismo CubaTravel.

7. Cuentan con las informaciones de los reportes estadísticos del portal CubaTravel.

#### Oportunidades

1. Interés de los máximos dirigentes del sector y de la nación en el desarrollo del turismo mediante la innovación y transformación turístico digital.

2. Canadá se comporta históricamente como el principal mercado emisor de turistas a Cuba.

3. El número de canadienses que visita el portal se encuentra en aumento.

4. Canadá se encuentra entre los principales seguidores de Facebook.

5. El mercado canadiense usa como principal red social Facebook.

6. La mayoría del tráfico de redes sociales hacia el portal de turismo proviene de Facebook.

7. El portal CubaTravel se encuentra en los dos idiomas oficiales del mercado canadiense.

A partir del análisis de los resultados de la matriz DAFO fue posible detectar que la estrategia a seguir debe ser del tipo ofensiva, orientada a apoyarse en las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Se trata de una estrategia de crecimiento y de impulsar a la mejora.

Para ello es de vital importancia tener en cuenta la capacidad del Ministerio de contar con otras entidades ya sean del sector o no, con las que puedan colaborar para la implementación o reforzamientos de sus acciones de marketing digital (F1). Igualmente, la preparación y experiencia de los trabajadores es un factor a explotarse, pudiendo prestar su potencial para la eficacia de la institución (F3). Estos aspectos, sumados a los recursos tecnológicos (F2) y el presupuesto del que se dispone (F4) y los resultados de sus publicaciones promocionales (F5), serán la base de esta estrategia.

Las oportunidades que más deben aprovecharse son el apoyo con que cuenta el Organismo por parte de los máximos dirigentes del sector y del país para emprender acciones innovadoras que favorezcan el desarrollo del destino (O1), junto con la ventaja que presenta que el número de canadienses que visita el portal se encuentre en aumento (O3) y que ese mercado se encuentre entre los principales seguidores de Facebook (O4).

Entre las debilidades que mayores riesgos presenta se encuentra la imposibilidad del MINTUR de guiar las acciones de marketing digital de las restantes entidades del Sistema, al no contar esta institución con su planeación estratégica (D4). Igualmente influye que el Ministerio no gestiona las redes

sociales oficiales para la promoción del destino Cuba (D5), lo que se relaciona directamente con que ante esta situación el Ministerio tenga que usar sus redes para esta tarea (D7).

Se debe prestar atención a que el mercado canadiense no se encuentra entre los principales públicos de Instagram, Youtube y Twitter (A1) y la mala imagen que ofrecen los comentarios negativos y ataques a los perfiles de redes sociales (A7).

#### *Formulación de la estrategia de Marketing Digital del Ministerio de Turismo de Cuba para el Mercado Canadiense*

**Objetivo general:** Posicionar al MINTUR como principal referente de promoción e información sobre el Destino Cuba ante el mercado canadiense.

##### *Objetivos específicos:*

- Lograr que el mercado canadiense se posicione entre los tres principales públicos de Facebook.
- Aumentar en un 20 % la interacción de los usuarios en las redes sociales Facebook, Instagram, Twitter y Youtube.
- Aumentar en un 30 % el tráfico de usuarios de redes sociales hacia el portal CubaTravel.
- Incrementar en un 50 % la rapidez de respuesta de la institución a los comentarios de los usuarios.
- Elevar en un 10 % la lealtad al destino Cuba.

##### *Segmentación, focalización y posicionamiento:*

El análisis realizado a través de las herramientas y métricas online demuestra que un segmento del mercado orgánicamente se interesa por los contenidos, mientras que a otros no es posible llegarle de igual forma. Por ello será necesario segmentar y focalizar al mercado para determinar el perfil del público objetivo.

Sexo: Mujeres.

Procedencia: Canadá

Segmentación etaria general: 35- 44 años, 45-54 años y 55-64 años (en total 35- 64 años)

##### *Segmentación*

A. Mujeres de entre 44-54 años de edad, pertenecientes a la clase media o alta, con acceso a internet y que posean perfiles en sitios de redes sociales. Que tengan buen nivel cultural y que deseen vivir unas vacaciones inolvidables conociendo nuevos lugares y culturas.

B. Mujeres y hombres de 35-44 años, residentes en Canadá (nacidos o no en la nación) que sean trabajadores y que aprovechen sus vacaciones para disfrutar de un descanso en un país tropical que les haga olvidar del frío clima canadiense y que empleen las plataformas digitales para organizar su viaje.

C. Mujeres y hombre de entre 44-64 años, residentes en Canadá, que posean o no perfiles en sitios de redes sociales y que ya hayan visitado el destino Cuba o conozcan de él.

##### *Focalización*

Se escogerán los segmentos de mercado “B” y “C”. El “B” fue seleccionado porque gran parte del mercado canadiense busca un destino caribeño para sus vacaciones, tratando de alejarse de los fríos inviernos de esa nación. El segmento “C” es de vital importancia porque al ser Canadá el principal mercado

emisor de turistas a Cuba, es probable que muchos de ellos ya han visitado o conozcan por referencias Cuba.

El posicionamiento se trabajará indistintamente con los segmentos de mercado seleccionado, no obstante, en algunas acciones se le dará mayor importancia al segmento B, con el objetivo de que se interesen por el destino y encuentren la información que necesitan para visitarlo y en otras al segmento C, de manera que se cree una comunidad interactiva entorno a los espacios digitales, contribuyendo a la retroalimentación y humanización de los contenidos. Para ello se consolidará una propuesta de valor en línea siguiendo la secuencia integración y objetivos específicos de conversión.

Propuesta de valor en línea: El MINTUR como máximo gestor del destino Cuba se constituirá como el principal referente de información y promoción del destino Cuba.

##### *Secuencia*

- Alcance: Impresiones en los sitios de redes sociales y visitas al sitio.
- Atracción: Reacciones, comentarios en sitios de redes sociales y tráfico hacia el sitio web
- Adquisición: Nuevos seguidores o suscriptores en SRS, interacción a partir de comentarios, comparticiones, etiquetados o uso de hashtags promovidos por el Ministerio. Solicitud de información en comentarios, correo o mensajes
- Conversión: Seguimiento en más de un SRS. Generación de contenido por el usuario en los canales de los sitios de redes sociales.

A partir de ello deberán definirse los elementos para concretar la estrategia planificada atendiendo a todas las comunidades virtuales y sus objetivos específicos y para cada segmento de demanda.

## **CONCLUSIONES**

A raíz de la investigación realizada, se concluye que:

La inexistencia de estructuras que se encarguen del marketing digital en el MINTUR, así como no contar con documentación que la regule, frena el desarrollo del destino Cuba en este ámbito, al ser tratado con acciones espontáneas y carentes de efectividad.

Las acciones de boicot al MINTUR, expresadas mediante comentarios de repudio en sitios de redes sociales afecta notablemente la imagen de la institución y del destino. Una de las soluciones para ello es el enfrentamiento oportuno y responsable.

Una de las principales debilidades que presenta la gestión del marketing en la entidad es que las cuentas oficiales de promoción del destino no son gestionadas por el Ministerio, sino por Infotur, una de las instituciones subordinadas. Esto provoca que no se conozcan las acciones que se emprenden y al no tener una estructura encargada de esta esfera en el MINTUR, no pueden analizar estratégicamente las estadísticas de estos sitios que le son entregadas, ni ofrecer una guía para acciones a llevar a cabo por esta u otras entidades del Sistema de Turismo.

El MINTUR presenta condiciones favorables para mejorar su eficacia, sólo debe aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece y trabajar en el crecimiento a partir de la disminución de sus debilidades.

Una de las tendencias que resalta en la actividad de marketing digital en el sector turístico y que se extiende a las demás esferas



sociales es la preocupación por los consumidores y la ubicación de estos en el centro de todas las estrategias. Por ello todas las acciones que se planifiquen debe estar encaminadas a satisfacer sus gustos y necesidades, de manera que se le puedan ofrecer experiencias personalizadas y únicas.

El público escogido para esta estrategia fue el canadiense, como principal mercado emisor de turistas al destino Cuba. A través de un análisis a su comportamiento, gusto y necesidades, fue posible conocer que acceden al destino principalmente a través de agencias de viajes, por su confiabilidad y respaldo, por lo que se necesitan trabajar en acciones que garanticen confianza hacia las plataformas digitales de comercialización, especialmente el portal CubaTravel.

## FINANCIACIÓN

Ninguna.

## CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

*Conceptualización:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

*Curación de datos:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona

Rodríguez.

*Análisis formal:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

*Investigación:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

*Metodología:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

*Administración del proyecto:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

*Recursos:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

*Software:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

*Supervisión:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

*Validación:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

*Visualización:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

*Redacción – borrador original:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

*Redacción – revisión y edición:* Daniela Gascón Ramírez, Nelson Varona Rodríguez.

## REFERENCIAS

1. Guanche A, Montesino A, Márquez IM, Hernández Y. Propuesta de plan de desarrollo turístico en el municipio Baracoa. *Explorador Digital*. 2024;8(2):6-26 <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v8i2.2945>
2. Hernández Y, Llanes A, Hernández D. Análisis comparativo de casos de buenas prácticas en la gestión de destinos turísticos en México y República Dominicana. *Rev Intur Empresa Territ*. 2023;7(1):60-83. <https://doi.org/10.21071/riturem.v7i1.15551>
3. Hernández ZDRC, Hernández EAY, Mosquera JMO, Ortiz RVC. Las tecnologías de la información en los sistemas contables para la gestión empresarial. *Magazine Cienc Rev Investig Innov*. 2022;7(4):51-74. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/2697>
4. Izquierdo AM, Álvarez LK, Baque LK, Álvarez SDR. Elaboración de estrategias de marketing digital para mejorar la comercialización de productos de ferretería en la Empresa Ferrometales Allan del cantón Quevedo. *Rev Univ Soc*. 2023;15(4):76-84. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000400076&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000400076&script=sci_arttext)
5. Guatemala A, Martínez Prats G. Capacidades tecnológicas en empresas sociales emergentes: una ruta de impacto social. *Región Científica*. 2023;2(2):2023111. <https://doi.org/10.58763/rc2023111>
6. Ayón G, Álvarez A, Baque MA, Marcillo J. El marketing digital y su aporte en la comercialización de productos finales de los Minimarket del cantón Jipijapa. *RECIAMUC*. 2021;5(1):430-42. <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/631>
7. Pedrayes CR, Medina LEA. Gestión de riesgos de comunicación promocional en empresas constructoras para el turismo en Cuba. *Desarro Sustent Neg Empr Educ*. 2023;5(47):23-30. <https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/13010ra>
8. Delgado NMA. Marketing Digital: una herramienta para potenciar y promocionar las Mypimes en el ámbito internacional. *INNOVA Res J*. 2019;4(1):1-8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6865402>
9. Perelló JL. Cuba recibió casi medio millón de visitantes internacionales en los dos primeros meses de este año. *Cubadebate*. 2023. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2023/03/05/cuba-recibio-casi-medio-millon-de-visitantes-internacionales-en-los-dos-primeros-meses-de-este-ano>
10. We are Social. Digital Report 2022: El informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y mobile. 2022. <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-report-2022-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile>
11. Figueredo O, Padrón A. Rumbo a Sigestic 2023: La transformación digital al centro del debate. *Cubadebate*. 2023. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2023/04/18/rumbo-a-sigestic-2023-la-trasformacion-digital-al-centro-del-debate/>
12. Izquierdo L. Primer ministro: Se requiere aplicar nuevos métodos de promoción y comercialización del destino. *Cubadebate*. 2022. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2022/03/21/presidente-cubano-asiste-a-balance-del-ministerio-de-turismo/#anexo-167655>