

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**  
**CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO**



**TRABAJO DE DIPLOMA**

**ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS E  
INCENTIVOS EN EL COMPLEJO HOTELERO MEMORIES  
PARAÍSO AZUL**

**Alumna: Kathleen Bárbara Taboada Vega**

**Tutor: MSc. Luis Miguel Campos Cardoso**

**Santa Clara**

**2017**

*Desde la eventualidad de la primera célula, hasta los azares que trajeron el fuego, la historia del hombre es una espiral de eventos.*

# *DEDICATORIA*

*Al mayor de los esfuerzos y más  
sublime de los amores...*

*¡Gracias Mamá!*

# *A GRADDECIMIENTOS*

*Gracias al azar, por la mejor de mis eventualidades, por traerte aquí, por tu amor  
y ayuda, o mejor... ¡mega-amor! ...Gracias Javiel.*

*A mis padres y hermanas, por tanto y más.*

*A Isa por ser quien es, por ser parte importante de mi vida.*

*A Luis Miguel, por tanto tiempo, paciencia, respeto y conocimiento regalado.*

*Gracias por ser mi guía en este largo camino.*

*A esos pocos que significan tanto, a Glory, Clau, Lismy, Frank y Hallén.*

*A esos que estuvieron al alcance inmediato del llamado, a Garí, Naima y Julia.*

*A Camilo y Yusuán por la ayuda inigualable en el complejo mundo turístico.*

*A los que allanaron el camino desde el inicio, por la fuerza; y a los que hicieron  
montañas por el empeño.*

*A los que hicieron de mí quien soy, me acompañaron y educaron, a los que están  
y los que no; sus nombres van muy dentro ¡Mil Gracias!*

*RESUMEN*

## **RESUMEN**

El Turismo de Eventos e Incentivos se presenta en la actualidad como una alternativa tentadora, reportando significativos ingresos, contribuyendo a disminuir los efectos de la estacionalidad y reportando una amplia gama de beneficios comerciales, todo lo cual ha condicionado un crecimiento paulatino. En este sentido, Cuba cuenta con importantes potencialidades para hacer frente a este mercado. Uno de los principales destinos dentro de los márgenes de la modalidad, es el destino Cayos de Villa Clara, en el que destaca, por su singular infraestructura, capaz de dar sede a eventos de gran formato, el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul, conformado por los hoteles Starfish, Royalton y Memories. A pesar de las valiosas oportunidades y fortalezas, el Complejo aún no alcanza los niveles de gestión requeridos para la modalidad. En este sentido, y tomando como primicia el interés de la Alta Dirección del Complejo, se perfiló la investigación en pos de lograr una proyección estratégica de la modalidad. De tal manera se partió de un análisis bibliográfico, que permitió sentar las bases teórico-metodológicas requeridas y la decantación por los procedimientos de Bermúdez (2013) y Peñalver (2015), ambos científicamente probados, y dirigidos, respectivamente, al diagnóstico y proyección estratégica del Turismo de Eventos e Incentivos; deviniendo en un conjunto de objetivos y acciones estratégicas por Áreas de Resultados Claves, dirigidas a la solución de la problemática identificada. Para esto fueron utilizados métodos y técnicas tales como la observación participante, revisión documental, procesamiento de encuestas y entrevistas no estructuradas.

*ABSTRACT*

## **ABSTRACT**

Nowadays Event and Incentive Tourism, seems to be a tentative alternative, reporting numerous incomes and reducing the strong effects of seasonality while generating a huge spectrum of commercial benefits. All of this influences the unstoppable growth of this valuable tourist typology. In this way, Cuba counts with lots of potentialities to make front to this market's requirements. Santa Maria key is one among lots of destinations for the modality, and it's also the environment where is located one of the larger Hotel Complex in Cuba, Memories Paraíso Azul. This complex conformed by Starfish, Royalton and Memories hotels, highlights because of its peculiar infrastructure, able to host high attendance events. Despite of the valuable opportunities and strengths, the Complex doesn't achieve the required levels of management for the modality so far. Under this scope and following the strong interests from the Complex General Management, the investigation was focused on creating a projection strategy for event and incentive tourism. In this way, all started with a deep bibliographic research which allowed forming the required theoretical and methodological bases, and also, it permitted the accurate selection of two scientifically proved procedures: Bermúdez (2013) and Peñalver (2015) necessary to diagnose and designing the projection strategy respectively. The result was detailed in a sort of goals and strategic actions per key results areas addressed to solve the previously identified problematic situation. To achieve the results, were necessary certain techniques and methods such as: documentary revision, direct observation, survey's data processing and non-structured interviews.

# *ÍNDICE*

<b>ÍNDICE</b>	
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA MODALIDAD DE TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Elementos teóricos relacionados con la definición de Turismo .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Antecedentes del Turismo de Eventos e Incentivos .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Principales definiciones del Turismo de Eventos e Incentivos .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 Características del Turismo de Eventos e Incentivos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.6 Clasificación del Turismo de Eventos e Incentivos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.7 Potencialidades de Cuba para el desarrollo del Turismo de Eventos e Incentivos .....</b>	<b>17</b>
<b>1.7.1 Destinos de eventos. Principales destinos de eventos en Cuba.....</b>	<b>18</b>
<b>1.8 Hoteles como sedes de eventos .....</b>	<b>19</b>
<b>1.9 La Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos .....</b>	<b>21</b>
<b>1.9.1 Actores en la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos .....</b>	<b>23</b>
<b>1.10 Análisis de los procedimientos para la proyección del Turismo de Eventos e Incentivos .....</b>	<b>26</b>
<b>1.11 Conclusiones del Capítulo.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS EN EL COMPLEJO HOTELERO MEMORIES PARAÍSO AZUL.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 Introducción.....</b>	<b>30</b>

2.2 Procedimientos para el diagnóstico de la Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul ...	30
2.3 Aplicación del procedimiento de Diagnóstico del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul.....	31
2.4 Conclusiones del Capítulo.....	48
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS PARA EL COMPLEJO HOTELERO MEMORIES PARAÍSO AZUL .....</b>	<b>50</b>
3.1 Introducción.....	50
3.2 Procedimiento para la Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos	50
3.3 Aplicación del procedimiento para la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul .....	51
3.4 Beneficios y resultados de la aplicación del procedimiento para la Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul .....	69
3.5 Conclusiones del Capítulo.....	71
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

# *INTRODUCCIÓN*

## **INTRODUCCIÓN**

El sector turístico se ha convertido en una de las mayores fuentes generadoras de empleo, de divisas y de estímulo a la inversión y al crecimiento económico. Solamente en el año 2016, según el último número del Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT) para el turismo global, las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 3,9 % hasta situarse en los 1.235 millones, alrededor de 46 millones de turistas más que el año anterior y superando así en 300 millones la cifra record alcanzada en 2008 antes de la crisis económica (OMT, 2016).

El último año además afianzó el crecimiento sostenido de la industria para el área de Las Américas expresado en un 4% en un incremento de 8 millones lo cual hace la cifra de 201 millones de visitantes. En esto, los países del Caribe contribuyen con un crecimiento del 4% en relación con el 2015 (OMT, 2016).

Cuba no queda ajena a la realidad, y en este último año el país recibió cuatro millones 35 mil 577 visitantes, lo que representó un 9 % por encima de lo planificado para ese año. Es un crecimiento inédito y supera los mercados de la región (González, 2017).

Un nuevo turismo, definido y especializado ha surgido en años recientes y se ha convertido en una de las ramas más importantes de los viajes internacionales por su volumen y por la derrama de divisas que representa: el turismo de eventos.

Turismo de eventos, reuniones o convenciones, responde todo a una misma génesis: al desplazamiento motivado por la participación en cualquier tipo de actividad profesional, de corte científico, técnico, cultural, deportivo, educativo, político, social, comercial, religioso, promocional u otro que facilite el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias entre los participantes (Colectivo de Autores, 2000).

ICCA (International Congress and Convention Association) es la principal asociación mundial de turismo de reuniones o MICE (meetings, incentives, conventions, exhibitions). Esta registró en 2015 la cifra record de más de 12.000 reuniones asociativas (571 más que en 2014), lo que confirma el buen crecimiento del sector. Cabe destacar que aun cuando el crecimiento de los

eventos demuestra ser imparable, se ha producido un descenso en las cifras de reuniones y congresos efectuados en los países del Top 10 de ICCA, lo cual indica que se están distribuyendo más uniformemente, entre un mayor número de destinos internacionales (ICCA, 2016).

Muchos años han pasado desde la definición aportada por Jani (1955), en la que describe un evento como aquello diferente de un día normal de vida. La sociedad ha evolucionado, el consumidor turístico ya no es lo que era (Jani, 1955, citado en Damm, 2012). De modo tal, que hablar de la modalidad en su estado puro actualmente, es una hipótesis inalcanzable. El evento es solo la pieza central de un enorme rompecabezas, donde cada ficha juega su rol, en pos de convencer y enamorar a un, cada vez más, difícil consumidor. Entonces, se habla de la modalidad, e implícito se encuentran numerosos actores, donde los participantes y las sedes están lejos de ser los únicos (Morales, 2014).

Aun cuando Cuba es un país que se pensaría idílico para la realización de eventos que respondan a su marcado reconocimiento internacional en el ámbito de la ciencia, la técnica y la cultura, o simplemente a lo cautivador de su esencia caribeña, la explotación de la modalidad ha sido insuficiente atendiendo a las potencialidades reales con que cuenta. No obstante se hacen esfuerzos con pasos gigantes, el sistema turístico en conjunto con todos aquellos elementos de los subsistemas exógeno y endógeno buscan una proyección hacia la demanda de eventos.

La zona central del país, cuenta por excelencia con una de las mayores capacidades habitacionales de la isla, al norte de la provincia de Villa Clara, marcadas por el confort, accesibilidad y un entorno paradisíaco. Estos factores, en conjunto con otras muchas variables, han sido determinantes para la selección de estos hoteles como sedes de eventos.

El Complejo Memories Paraíso Azul, entidad de distinguido confort dentro del polo turístico Cayos de Villa Clara pertenece al Grupo Gaviota S.A y opera bajo la modalidad de Sol y Playa. Este, cuenta con excelentes condiciones de infraestructura para la celebración de eventos de pequeño y mediano formato, siendo esta una fuente alternativa de ingresos que actúa como vía de solución a

la estacionalidad. Actualmente en la gestión de Eventos e Incentivos existen deficiencias, lo cual puede estar influenciado por los siguientes aspectos:

- No existen documentos rectores ni herramientas metodológicas para la proyección de eventos.
- La gestión de los eventos puede desarrollarse desde un punto de vista más estratégica.
- No se cuenta con Organizadores Profesionales de Eventos, quedando en manos del departamento Comercial.
- No se desarrollan actividades comunicacionales que den a conocer al hotel como una sede de eventos, manteniéndose invisible para muchos clientes potenciales.

A partir del análisis de la situación problemática de la entidad, se podría definir como **problema científico** de la investigación que se presenta:

La inexistencia de una estrategia de proyección del Turismo de Eventos e Incentivos que contribuya a crear las bases para fortalecer la gestión de la modalidad en el Complejo Memories Paraíso Azul; Cayo Santa María.

Teniendo en cuenta las características y finalidad, esta es una investigación aplicada dado que persigue dar solución a problemas prácticos de la gestión de entidades turísticas.

En lo relacionado con el tipo de estudio, este puede ser clasificado como: descriptivo.

En pos de dar solución al problema científico, se plantea la siguiente **hipótesis de investigación**: Si se diseña la Estrategia de Proyección de Turismo de Eventos e Incentivos para el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul, la entidad contará con una herramienta eficaz que contribuirá a fortalecer la gestión de la modalidad.

De la hipótesis planteada se derivan las **variables de investigación** siguientes:

**Variable causa – independiente**: la Estrategia de Proyección del Turismo de Eventos e Incentivos.

**Variable efecto – dependiente**: la Gestión del Turismo Eventos e Incentivos.

Teniendo como **Objeto de investigación:** La modalidad de Eventos e Incentivos en el Complejo Memories Paraíso Azul.

Para dar solución al problema planteado se desarrolla como **Sistema de objetivos:**

**Objetivo General:** Diseñar una Estrategia de Proyección del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Memories Paraíso Azul, mediante la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado que contribuya a fortalecer la gestión de la modalidad.

**Objetivos específicos:**

1. Desarrollar una revisión bibliográfica sobre la gestión de la modalidad Turismo de Eventos e Incentivos como marco teórico referencial de la investigación.
2. Diagnosticar el estado actual del desarrollo de las actividades vinculadas a la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Memories Paraíso Azul.
3. Diseñar una estrategia de proyección del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Memories Paraíso Azul; a partir del análisis, la interpretación y la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado.

Para la confección de esta investigación se utilizarán los siguientes

**métodos científicos:**

Del nivel teórico:

- Análisis-síntesis: Permite presentar la esencia del fenómeno objeto de estudio en las condiciones actuales lográndose establecer los referentes teóricos de la investigación con su base y propuesta de solución.
- Inductivo-deductivo: Se utiliza para dar respuesta a las interrogantes planteadas en el proceso de investigación y para el procesamiento de la información obtenida.
- Histórico-lógico: Este método permite enfocar el fenómeno de la modalidad Eventos e Incentivos en su carácter histórico y apreciarlo en toda su evolución.

Del nivel empírico:

- Revisión y análisis de documentos: Permite la elaboración del marco teórico que sustenta la investigación.
- Encuestas: Se aplican con el objetivo de conocer las definiciones, percepciones, comportamientos y actitudes con respecto a la modalidad Eventos e Incentivos.

Del nivel estadístico matemático

- Análisis estadístico: Mediante herramientas estadísticas como análisis de series temporales permite estudiar antecedentes estadísticos del movimiento de turistas a nivel mundial con relación a la actividad de eventos, además para apreciar el comportamiento y evolución que ha sufrido el desarrollo de eventos en el Complejo Memories Paraíso Azul; en cuanto a los indicadores propios de la actividad.

El **valor teórico** de la investigación se sustenta en la revisión bibliográfica de literatura nacional e internacional, en la elaboración de un marco teórico que contempla los aspectos fundamentales sobre el Turismo de Eventos e Incentivos, en la revisión de diferentes metodologías y procedimientos relacionados con su gestión y la elección del procedimientos adecuados para el diagnóstico y diseño de la estrategia de proyección de acuerdo al contexto y las condiciones del Complejo Memories Paraíso Azul. Por tanto constituye una guía para la investigación pertinente y puede convertirse en un material de referencia para investigaciones posteriores.

Mientras que el **valor práctico** tiene lugar a partir de la obtención de la Estrategia de Proyección del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Memories Paraíso Azul; que le dotará de una herramienta metodológica necesaria para una gestión eficaz de la modalidad.

La investigación se desarrolla mediante una estructura lógica compuesta por: un resumen de investigación, índice, una introducción y tres capítulos donde se desarrolla la investigación. En el primer capítulo, se realiza una revisión bibliográfica en torno a la modalidad, a partir de un hilo conductor lógicamente estructurado. El segundo capítulo constituye el diagnóstico del estado actual de la gestión de Eventos e Incentivos en la entidad objeto de estudio, utilizando

técnicas adecuadas y adaptables a las condiciones objetivas y subjetivas de la misma. En el tercer capítulo se aplica un procedimiento científicamente fundamentado para el diseño de la Estrategia de Proyección de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul. El trabajo cuenta además con conclusiones generales y recomendaciones derivadas del proceso investigativo.

Para el desarrollo de la investigación en cuestión se ha seguido el cronograma inicial de trabajo planteado en el Anexo 1. La ordenación de citas y referencias bibliográficas se corresponde a la Norma APA Sexta Edición.

# *CAPÍTULO 1*

*INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA MODALIDAD  
DE TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS*

# **CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA MODALIDAD DE TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS**

## **1.1 Introducción**

“La ciencia se convierte en el cimiento más poderoso, y es que, aunque esta pueda fallar, el conocimiento que brinda ayuda a combatir la vulnerabilidad” (Klaric, 2014, p.17). Para el desarrollo exitoso de toda investigación se hace primordial el análisis del estado del arte y de la práctica del tema en cuestión, proporcionando los aspectos abordados por los clásicos del campo hasta lo más novedoso en su concepción.

El presente capítulo tiene como objetivo general construir las bases teórico-referenciales para desmitificar las variables que integran el problema científico de la investigación. Se parte del análisis de los elementos conceptuales en el Turismo para llegar a la modalidad de eventos e incentivos, siguiendo la línea trazada por el hilo conductor propuesto como antesala a la investigación (Anexo 2). El capítulo culmina con un análisis detallado de los procedimientos aplicables para la proyección de la modalidad en un Complejo Hotelero sede.

## **1.2 Elementos teóricos relacionados con la definición de Turismo**

El sector turístico se ha convertido en una de las mayores fuentes generadoras de empleo, divisas y estímulo a la inversión y al crecimiento económico. Fuentes como Hunziker y Krapf (1942); Tourism Society (1979); Figuerola (1990) Weaver y Oppermann (2000); Organización Mundial de Turismo (OMT, 2001); Martín (2003); Universidad de La Habana (ULH, 2005), Venemedia (2014), WordReference (2017) han tratado de englobar las dimensiones en las que se proyecta el turismo, resultando, en varios casos en similitudes notorias (Anexo 3).

El concepto asumido como referencia en la investigación, es el producto de un análisis comparativo de los criterios elegidos en los conceptos estudiados. Se entiende por turismo, el conjunto de relaciones y fenómenos sociales, culturales y económicos, que comprenden conjuntamente el desplazamiento y actividades realizadas durante los viajes y estancias de personas fuera de su lugar de

residencia habitual por un período de tiempo consecutivo, principalmente con fines de ocio, por negocios y otros. (Anexo 4)

El turismo como fenómeno socio – económico se caracteriza principalmente por la necesidad de traslado del consumidor hacia donde se concentra la oferta de productos y servicios; el carácter estacional que impregnan sus actividades; la competitividad que genera y la concentración de capital en empresas vinculadas, por ejemplo: aerolíneas, cadenas hoteleras, canales de distribución, entre otros. Su naturaleza propia, lo ubica dentro de un sistema holístico donde se ve afectado por elementos ajenos a su esencia, como guerras, desastres naturales, crisis económicas, etc.

La gran ventaja del sector es que en esencias simplistas, no requiere de grandes inversiones como la industria básica, y el capital desembolsado se revierte con prontitud.

### **1.3 Antecedentes del Turismo de Eventos e Incentivos**

Hoy en día, a las alturas de la década que se vive, hablar de los eventos como altos contribuidores a la economía, o aún más, como punto crítico en el desarrollo turístico de diferentes destinos, casi va sonando a cliché. No obstante, este término, es relativamente joven en comparación con otras ciencias.

Pensando de la forma más simplista, se diría que un evento es un suceso diferente a un día habitual de la vida cotidiana (Jani, 1955). Siguiendo esta línea, hasta podría decirse que la existencia misma está basada en eventos. Sin importar la sociedad, la humanidad, por puro empirismo ha sido capaz, además, de incorporar a su existencia una serie de eventos creados por el propio hombre, incorporando e incrementando la necesidad de desplazamientos

Sin embargo el término turismo de eventos no es mencionado hasta el pasado siglo en la década de los 70. No pocos abogaban por la no atracción que representaban los eventos dentro del sistema turístico, mientras que, otros comenzaban a citar lugares turísticos para la realización de festivales y convenciones (Gunn, 1979).

Esas posiciones no inclusivas se debían al carácter puramente comercial y político que se le adjudicaban a los eventos en esta etapa. Algunos artículos

exploraron el campo de los pseudo-eventos como artimañas o herramientas únicamente desarrolladas para la obtención de beneficios políticos o comerciales (Boorstim, 1961) (Greenwoods, 1972).

En 1974, los autores J.R. Brent Ritchie y Donald Beliveau publican el primer artículo sobre eventos en *Journal of Travel Research* (Periódico de Investigación de Viajes), destacando el papel de los eventos especiales en combatir la marcada estacionalidad de la demanda turística (Ritchie y Beliveau, 1974).

Ya en la década de los 80, el Turismo de Eventos e Incentivos comienza a ver indicios de la nueva ciencia que sería. Numerosos autores, artículos y proyectos vieron la luz en estos años. Estudios basados en impactos y reportes de festivales y eventos especiales fueron incrementando, añadiendo además novedosos enfoques ambientalistas (Gunn y Wicks, 1982) (Ritchie, 1984) (Coopers & Lybrand Consulting Group, 1989) (Scotinform, 1991).

En el libro *The Tourism System* (El sistema turístico), Mill y Morrison, incorporan los eventos al sistema turístico, recalcando además el importante rol que desempeñan en el sector (Mill y Morrison, 1985). Así el abanico se amplió y los investigadores en turismo comenzaron a desarrollar conferencias y simposios en el nuevo tema (TTRA, 1986) (AIEST, 1987).

En consonancia con el desarrollo vertiginoso que estaba teniendo el campo, Australia, destaca como uno de los primeros países en interesarse por la gestión de eventos y su explotación turística. Tal es el caso del programa en turismo sostenible del Centro de Investigación Cooperativa, el cual rompió muchas de las barreras científicas y trazó líneas dentro del estudio de los impactos sociales de la modalidad trabajando con la perspectiva de la población anfitriona (Getz, 2008, p.403).

La década del 90 llegó, y con ella la mayoría de los clásicos que hoy los académicos pueden utilizar en el estudio de la gestión de eventos e incentivos: *Special Events: Art and Science of Celebration* (*Eventos Especiales: Arte y Ciencia de la Celebración*) (Goldbatt, 1990); *Festivals, Special Events and Tourism* (*Festivales, Eventos Especiales y Turismo*) (Getz, 1991); *Hallmark Tourist Events* (*Eventos Turísticos Especiales*) (Hall, 1992).

No obstante el interés que había puesto el mundo, no existían estudios, cursos o alguna preparación para la formación de un profesional dentro del área. No es hasta 1995, en la Universidad George Washington de Estados Unidos que surge el primer programa para la educación en gestión de eventos o *event management*, a cargo de los profesores Hawkins y Goldbatt, quienes además incorporaron el currículum de turismo a la panorámica que se quería llegar, e incorporan el turismo de incentivos como arista más del primero.

Con el nuevo milenio, los eventos eran constantes. Australia se convierte en sede para los Juegos Olímpicos de Verano en Sydney, y esto condujo a trabajos arduos en el mundo científico. Comentarios en el estado del arte, metodologías para manejar impactos del turismo de eventos, entre otros, fueron viendo la luz (Dwyer et al., 2000).

De manera general, podría decirse que la modalidad está en ascenso. Como fenómeno social, se ha visto afectada por elementos exógenos que pueden variar su comportamiento, pero en la actualidad muchos son los destinos que abogan por esta, y por demás, bajo conceptos de sostenibilidad.

#### **1.4 Principales definiciones del Turismo de Eventos e Incentivos**

El Turismo de Eventos e Incentivos se presenta como toda una controversia para los estudiosos del tema, esto puede que se deba a la utilización indistinta de diferentes términos para caracterizar la actividad: se habla de industria, de sector, de sub-sector y de negocio. Esto tiene una repercusión más allá de la falta de información sobre aspectos teóricos-científicos, que afectan a la medición del mercado de eventos como son: la repercusión sobre la fiabilidad de los resultados y la limitación que impone al análisis de los datos disponibles; bajo nivel de confianza de los datos de partida que se utilizan actualmente para construir las estadísticas del mercado; falta de registro de un número considerable de reuniones y carencia de estadísticas sobre los viajes de incentivos (Maure, 2007).

Para entender y lograr una definición certera de la industria, un breve contexto se hace necesario:

- Evento: Término genérico que designa a cualquier tipo de reunión profesional de corte científico, técnico, cultural, deportivo, educativo, político, social, económico, comercial, religioso, promocional o de otra índole que facilite el intercambio de ideas, conocimientos, y/o experiencias entre los participantes” (Colectivo de Autores, 2000).
- Evento: No se trata de cualquier tipo de acto, sino que se aplica a hechos que tienen una especial relevancia (Definición.MX, 2015).
- Reunión: Evento donde la actividad primaria de los participantes es atender a sesiones educacionales, participar en discusiones, funciones sociales, o asistir a otros encuentros organizados (Convention Industry Council (CIC), *Consejo de Industria de Convenciones*, citado en Ramsborg, 2015).
- Turismo de eventos: El Turismo de Eventos a nivel de ciudad o destino, es el desarrollo y marketing de eventos planeados como atracciones turísticas, catalizadores, animadores y creador de imagen. Este proceso incluye ofertar, facilitar y crear eventos, así como gestionar el portafolios de eventos como activo del destino (Getz, 2013).
- Turismo de eventos: Implica el desplazamiento para participar en eventos, tanto como para los turistas que viajan específicamente para ello, como para aquellos que asisten mientras están viajando lejos de su residencia habitual (Getz, 2013).
- Turismo de Reuniones: como aquella actividad de viaje que se realiza fuera del entorno habitual de una persona, por al menos 24 horas y que cumple con los requisitos de lo que es una Reunión (Entorno Turístico, 2017).

Por otra parte un viaje de incentivo es una herramienta de gestión que utiliza una experiencia de viaje excepcional para motivar y/o reconocer a los participantes por su desempeño extraordinario y altos niveles de rendimiento en el logro de objetivos de una empresa o equipo de trabajo (García, 2016). Por las características propias de este tipo de turismo se trabaja en conjunto con

eventos, puesto que la realización de este tipo de actividad es básica e inherente a los viajes de incentivo.

A partir del análisis de diferentes fuentes, a interés de la investigación se define el Turismo de Eventos e Incentivos como aquel viaje cuyo desplazamiento está originado por motivo del encuentro profesional, científico, técnico, cultural, deportivo, educativo, político, social, económico, comercial, religioso, promocional u otros con carácter único o periódico, cuya base sea el intercambio de experiencias vividas entre los participantes. (Anexo 5 y 6)

### **1.5 Características del Turismo de Eventos e Incentivos**

Industria en ascenso y generador de ingresos, son las ya tan mencionadas características del Turismo de Eventos e Incentivos. Pero, aun así, esto sabe a poco. Donde quiera que el hombre actúe, se desata toda una entramada de ciencia.

De ahí que el primer término que se use para caracterizar este campo dentro de la investigación presente es: experiencia humana. Se utiliza el término *experiencia*, precisamente para detallar su complejo holístico; basado en los tres enfoques propuestos por la antropología y la psicología, para el análisis de experiencias, los cuales son totalmente ajustables a eventos: conativo, cognitivo y afectivo. De este modo, el turismo de eventos abarca elementos desde los motivadores iniciales, necesidades, expectativas que se llevan al evento, hasta experiencias vividas, llevando a sus protagonistas hasta la creación de reflexiones, significados y otros. Esto conlleva a que el diseño de un significado en las fases de planeación y creación incida notablemente en el comportamiento futuro de los eventistas (Van Gennep, 1909) (Turner, 1969, 1974, 1982) (Getz, 2010).

Entonces queda establecida su otra característica primordial: intercambio. Los eventos son altos generadores de intercambios de conocimientos y experiencias, ese es su propósito; de ahí que tengan a diferencia de otras modalidades un alto valor agregado (Colectivo de Autores, 2003).

El propio intercambio comunicativo, se ha visto beneficiado a lo largo de las últimas décadas con la introducción de las nuevas tecnologías, de ahí la alta

utilización de técnicas no personales de comunicación como videos y chats, no siendo esto elemento sustitutivo de las maravillas de la comunicación personal.

Teniendo en cuenta las características del mercado, se puede afirmar que el turista promedio dentro de esta modalidad suele presentar un gasto turístico elevado, de ahí que sea un mercado altamente rentable (Getz, 2013).

Además, la elección del destino se realiza por parte del Convocante o prescriptor, y la accesibilidad de alguno de los elementos del destino condiciona el éxito o fracaso del evento y, en ocasiones, el prestigio del propio convocante o prescriptor. Por lo tanto, la conectividad es determinante (Romero, 2015).

Los eventos, como parte no convencional de la oferta de algunos destinos posicionados bajo turismo clásico, contribuyen de manera significativa al quiebre de los índices marcados por una aguda estacionalidad. Y por demás debido a las necesidades paulatinas que generan los eventos, son propulsores en el crecimiento y desarrollo de negocios y empleos.

Por otra parte, los eventos son entidades que tienen la habilidad de crear una serie de impactos que pueden ser tanto positivos como negativos en el entorno, siendo que, de ser controlados, pueden ser una opción viable, tomando en consideración a corto y largo plazo los intereses del entorno (Lóránt, 2009) (Fundación Oxígeno, 2014) (Hall, 2012).

### **1.6 Clasificación del Turismo de Eventos e Incentivos**

A interés de la investigación, solo se hace énfasis en los eventos planeados puesto que aunque una serie de celebraciones espontáneas resultan objetivos para los estudios de eventos, desde el punto de vista organizacional, no es esta la tipología a incluir en el portafolio o estrategias de la entidad.

Es posible diferenciar los tipos teniendo en cuenta determinados aspectos como el agrupamiento de intereses similares en cuanto a objetivos y roles de cada uno de los componentes básicos de una reunión: convocantes y asistentes, su capacidad de decisión y elección de los servicios. Por lo tanto, según los objetivos del evento, sean información, formación, motivación, ventas; o bien, intereses de tipo comercial, político, médico-sanitario o cultural, se pueden establecer diversos tipos de reuniones (Gárriz y Moriconi, 2006).

A continuación se muestra una síntesis de los principales criterios analizados por diferentes especialistas en el tema.

- Por su tipología o formato: Convenciones, congresos, conferencias, fórum, sesiones, seminarios, talleres, simposio, debates, mesa redonda, asambleas, ferias y exposiciones comerciales, festivales culturales, deportivos, competencias u otras actividades similares (Rodríguez, 2011).
- Por el origen del evento: Evento de diseño propio, evento establecido por alguna institución local o nacional y sede captada en organismos internacionales (Rodríguez, 2011).
- Por sus temáticas: Eventos científicos, médicos, técnicos, económicos, educacionales, sociales, jurídicos, administrativos, deportivos, culturales, comerciales, turísticos, financieros, náuticos o de otra índole (Rodríguez, 2011).
- Según sus objetivos: Eventos promocionales, informativos, formativos - didácticos, de refuerzo de relaciones sociales, eventos de relaciones internas o de relaciones externas (Maure, 2007).
- Por el número de participantes y de acuerdo al criterio de la ICCA: Pequeños (de 50 a 249 delegados), medianos (de 250 a 999 delegados), grandes (de 1 000 a 9 999 participantes) o mega eventos (más de 10 000 participantes) (Rodríguez, 2011).
- Por su naturaleza: Internacionales, nacionales con participación extranjera, o simplemente nacionales (Buró de Convenciones de Cuba [BCC], 2004).

Según la clasificación de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA) que es el criterio más aceptado en el mundo, las reuniones internacionales son aquellas que reúnen tres requisitos: mínimo de 50 participantes extranjeros; organizados con una frecuencia regular y que su sede rote por al menos tres países diferentes. En cambio para la Unión de Asociaciones Internacionales (UIA) los parámetros para un congreso internacional son: mínimo de 300 participantes, 40% de ellos extranjeros en relación al país sede y pertenecientes a cinco nacionalidades distintas y además duración mínima de 3 días.

En relación a la clasificación a partir de su generación, son eventos de Diseño Propio, cuando la idea es generada por una organización que se encuentra ubicada en una ciudad del propio país, mientras que las sedes captadas son eventos generados por una asociación y/o institución cuyas ediciones son realizadas en diferentes países. La clasificación, según las entidades que los convocan, es básicamente gubernamental, no gubernamental y corporativa. Por otro lado, según el sector económico/científico que las genere serían reuniones: Económico/Comerciales, Médico/Sanitarias, Culturales, y Científico/Tecnológicos.

Según la información de ICCA se demuestra que aún queda un importante mercado de eventos pequeños (50 hasta 249 delegados) y medianos (250 hasta 499 delegados) pero que la tendencia es el crecimiento de los eventos de mayor tamaño especialmente los que se agrupan entre los 500 hasta 2000 participantes, los llamados mega eventos.

Por otra parte los viajes de incentivos en sí mismos, son clasificados en dos modalidades (Tarawa, 2017):

- Para grupos: consiste en fomentar los vínculos compartiendo una experiencia al mismo tiempo que se trabajan los objetivos planteados por la empresa que lo fomenta.
- Individuales: La empresa ofrece un viaje para el premiado, generalmente acompañado, ajustado a parámetros previamente consensuados.

### **1.7 Potencialidades de Cuba para el desarrollo del Turismo de Eventos e Incentivos**

La Isla es reconocida a nivel internacional por contar con profesionales con una alto potencial intelectual, merecedores de importantes reconocimientos en las ciencias médicas y sociales, la cultura y el deporte. Ese desarrollo a nivel mundial la prestigia, y constituye una ventaja competitiva dentro del área del Caribe.

Según el Boletín Semanal de la Industria Turística Cubana el Buró de Convenciones de Cuba, al cierre de octubre de 2010 se efectuaron en el país 192 encuentros diversos con un total de 22 095 participantes (BCC, 2011).

Esta cantidad representó el 96% del programa previsto. Por otra parte la Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba ofreció datos que indicaban que para diciembre del 2010 habían visitado la isla alrededor de 2 531 745 de personas, de ellas 12 458 lo habían hecho por negocios y motivos profesionales y 4 965 para participar en eventos. Después de analizar estos datos se arriba a la conclusión de que la actividad de eventos como motivo de viaje se situaba en la tercera posición en cuanto a arribos de visitantes se refiere (ONEI, 2012).

Por otra parte, en cuanto a las estadísticas ofrecidas por la ONEI (Oficina Nacional de Estadísticas e Información de la República de Cuba), al analizar el comportamiento de las llegadas de turistas por motivos de negocios y profesionales, del 2010 al 2014 éstas se han mantenido estables. Sin embargo, cuando se profundiza en el período de enero a septiembre del 2015 con referencia a igual período del 2014, se evidencia que mientras las llegadas de visitantes por motivos de negocios y profesionales han aumentado, los arribos de los eventistas han decrecido.

Otros sucesos ponen de manifiesto la situación actual del Turismo de Eventos en el país, nublando los esfuerzos y las políticas que han sido planteadas en su favor. La desintegración del Buró de Convenciones de Cuba como entidad rectora, y de las Secretarías Territoriales que debían representarlo a nivel local, representó un fuerte golpe al desarrollo de la modalidad. Se decidió entonces, integrar su contenido de trabajo a los Consejos de Agencias de Viaje en las provincias, según indicación del Ministerio del Turismo.

Los últimos datos arrojados por ICCA, edición 2016, ubican a Cuba en el puesto 76 a escala global y 18 en el Continente Americano para un total de 16 eventos realizados, posicionando la Ciudad de la Habana en el puesto 184 a escala mundial y 41 para el Continente con un total de 14 eventos (ICCA, 2016).

### **1.7.1 Destinos de eventos. Principales destinos de eventos en Cuba**

Manuel Marrero, Ministro de Turismo de Cuba (2008), expresó: “El reconocimiento y el convencimiento que debemos tener todos los que de una

manera u otra trabajamos el tema de los eventos y de los incentivos, es sobre las condiciones que se tienen en nuestro país para desarrollar esa modalidad.”

Las provincias más destacadas del país en la realización de eventos en los últimos tiempos son: La Habana, Matanzas, Holguín, Santiago de Cuba, Villa Clara, Cienfuegos (Solways, 2017).

Las opciones que brinda la infraestructura hotelera posiciona la alternativa de estos como sedes de eventos. Destacando de esta manera hoteles sede como: Hotel Tryp Habana Libre; Hotel Grand Memories Varadero; Hotel Iberostar Cayo Ensenachos; Hotel Meliá Cohiba; Hotel Meliá Las Américas; Hotel StarFish Cayo Santa María; Hotel Memories Paraíso-Azul (Solways, 2017).

### **1.8 Hoteles como sedes de eventos**

En la actualidad resulta altamente común el uso de la infraestructura hotelera para el mercado MICE, Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions, (*Encuentros, Incentivos, Convenciones, Exhibiciones*), y en el caso de Cuba una oportunidad aún poco explotada es la utilización de complejos hoteleros a este fin.

Para un mejor entendimiento se propone un desglose de lo anterior. Entiéndase por *complejo* aquello que se compone de diversos elementos; la unión de dos o más cosas; y en un apartado industrial, el conjunto de fábricas que se ubican una cerca de otra y que se encuentran bajo una misma dirección técnica y financiera para desarrollar una actividad en común (Pérez y Merino, 2017).

La experiencia a nivel global de la conformación de complejos abarca un campo mayor, donde el alojamiento es solamente una de las aristas a ofrecer para el turismo MICE, y el mercado en general. El concepto de ofertas híbridas para clientes “multimotivados” ha sido implementado exitosamente; destinos como Las Vegas o Sun City en Sudáfrica son prueba evidente de ello, incorporando en un solo complejo, hoteles, parques temáticos, casinos y otras muchas ofertas atractivas para el segmento MICE.

Se habla entonces de complejos turísticos, entendidos como una instalación o conjunto de instalaciones que existen en un entorno geográfico, claramente delimitado, casi siempre vinculado a algún atractivo natural o cultural.

Básicamente, se estructura para que los clientes se desplacen por él caminando o en medios elementales de locomoción (casi siempre individuales). Deberá estar subordinado administrativamente a una sola entidad (Frías y González, 2003).

No obstante el panorama del turismo en Cuba propone una nueva alternativa para una dirección centralizada, favoreciendo la colaboración y explotación conjunta de recursos hoteleros. La Norma Cubana 127:2001, define el término *hotel* como sigue: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

En este orden podría llegarse al consenso de que un complejo hotelero es la agrupación de varios establecimientos hoteleros, sean o no de la misma categoría, ubicados dentro de un mismo destino turístico delimitado y regidos todos por una misma dirección general.

En el caso cubano estos complejos hoteleros se ven ante la creciente competitividad global y deben trabajar a diario en diseños inteligentes para paquetes y ofertas complementarias.

La celebración de eventos en estas instalaciones va en ascenso y esto puede que se deba a la inexistencia en estado puro del turista eventista. La utilización de las ofertas complementarias que ofrece la plataforma hotelera, resulta una solución, o mejor, una alta ventaja competitiva para un Turismo de Eventos e Incentivos “plus”.

No obstante, véase la otra versión, la de complejos hoteleros y hoteles individuales que encuentran la panacea de las Relaciones Públicas en la acogida de estos productos, y que además contribuyen a atenuar los descontentos de una marcada estacionalidad turística.

Entre los principales atributos que tienen los hoteles para el desarrollo de reuniones, están (Pichardo, 2003):

- Los hoteles ofrecen un paquete completo, incluyendo servicios añadidos, particularmente los de restauración y ofertas para los programas de actividades.

- Las sesiones se celebran en el mismo lugar en el que se alojan los asistentes, lo cual es una de las grandes ventajas con las que juegan los hoteles.
- El personal del hotel, por lo general, tiene buen dominio idiomático y está preparado para enfrentar problemas inesperados e imprevisibles y darle el tratamiento diferenciado que merece este segmento de mercado.

### **1.9 La Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos**

La gestión o management tiene sus raíces en el latín *manidiare*, derivada de *manus*, indicando mano, grupo, equipo (Myethomology, 2009). La palabra gestión es utilizada para describir la actividad de organizar un grupo de personas con el fin de alcanzar un resultado deseado, incorporando además en el caso de la gestión empresarial cinco roles principales: planeación, organización, dirección, coordinación y control (Fayol, 1916).

La gestión de evento ha evolucionado desde su primera definición, llegando a entenderlo como el paso del evento como un suceso fuera de lo habitual hasta un evento de alto perfil cuidadosamente gestionado como los Juegos Olímpicos. Como cualquier proceso de gestión, esta incorpora las siguientes etapas: previsión, planificación, organización, ejecución y control.

La etapa de previsión es el momento en que la idea primitiva del evento comienza a tomar forma. La ejecución de esta primera etapa le corresponde a la organización (cliente) que genera la idea o iniciativa de realizar un evento e implica un profundo análisis e investigación para determinar si el evento es o no factible de realizar (Getz, 2013) (Ramsborg, 2015).

Según Nodal (1999) en esta etapa se establecen, además, los objetivos, en correspondencia con los resultados científico – técnicos, culturales, deportivos alcanzados por la organización, debe analizarse además, el poder de convocatoria, el posible público asistente, sede, la competencia de otros eventos que se realizan sobre el o los temas y un presupuesto preliminar que permita analizar las posibles vías de financiamiento.

Autores consultados proponen además, la culminación de la etapa con el llamado “perfil del evento” y de considerarse viable, se da paso al planeamiento del producto evento (Ramsborg, 2015).

Luego de establecido el qué se puede hacer, toca investigar el cómo; es entonces que se adentra en la etapa de planeamiento del evento.

Aunque las técnicas son variadas y dependen sustancialmente del tipo de evento y de las tareas del Organizador Profesional, existen puntos necesarios e innegables (Nodal, 2011):

- Constitución del Comité Organizador del evento.
- Elaboración de la Guía de funciones del Comité Organizador.
- Calendario de reuniones del Comité Organizador.
- Elaboración del presupuesto y estrategia de financiamiento.
- Elaboración del cronograma general de tareas.
- Diseño del sistema para el registro de posibles participantes.
- Diseño del sistema de acreditación.
- Diseño de la imagen gráfica y las políticas y técnicas promocionales y comerciales que se utilizarán.
- Diseño del programa profesional del evento.
- Diseño de los programas de relaciones públicas (Programa de patrocinio, programa con los medios, programa de protocolo, programa de actividades sociales).

La etapa de organización se define con la selección de los recursos humanos, estructuración de acciones y funciones, la asignación de jerarquías, creación de comisiones, contrataciones, asociaciones y la distribución de tareas para lograr que los objetivos determinados previamente se cumplan según se prevé en el planeamiento (Nodal, 2013).

Una vez organizada la obra, toca la ejecución, el evento en sí, donde todas las partes deben aunarse para la satisfacción plena de los intereses y objetivos trazados. Esta puede ser la etapa de mayor tensión para un OPC, y será la expresión certera del éxito o fracaso de las etapas anteriores.

Una vez concluido el evento, las tareas no cesan. El control sobre el trabajo realizado permitirá la retroalimentación certera. En este sentido contribuyen al trabajo de los OPC y Comités, lo siguiente: Análisis financieros que permitan medir la rentabilidad del evento; Informes que reflejen los resultados de relatoría y de aplicarse encuestas permitirán verificar si los objetivos planteados con la realización del evento se lograron; y memorias (Ramsborg, 2015).

No obstante cabe señalar que las actividades de monitoreo deben estar presentes durante todo el proyecto, visto en la recolección de data, toma de decisiones y una comunicación permanente como aspecto crítico. El resultado de acometer estas acciones puede derivar en la re-evaluación de varios planes, actualización de documentación, y creación y asignación de nuevas tareas (Ramsborg, 2015).

En 1996, Perry, Foley y Rumpf llevaron a cabo una investigación en la Conferencia Australiana de Eventos en Camberra e identificaron diez áreas de conocimiento y atributos requeridos para tener éxito en la industria de eventos: Gestión de Proyectos, Presupuesto, Gestión del tiempo, Gestión mediática, Planeación de negocio, Gestión de Recursos Humanos, Marketing, Gestión de Contingencias, Obtención de Patrocinio y Colaboración. Estas habilidades fueron categorizadas en cinco dominios con el fin de crear una base de conocimiento para futuros OPCs: legal/financiero, gestión o management, relaciones públicas/marketing, económico/analítico y ético/contextual (Perry et al., 1996).

A pesar de la gran variedad en la literatura referente a la conceptualización de la Organización Profesional de Eventos, muchos de los autores parecen coincidir en elementos claves captados por Loos (2008): la coordinación de todas las tareas y actividades necesarias para la ejecución de un evento, teniendo en cuenta su estrategia, planificación, implementación, y control, basados en los principios del marketing de evento y los métodos de la Gestión de Proyectos (Loos, 2008).

### **1.9.1 Actores en la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos**

Debido al rápido crecimiento de la industria de eventos, diferentes actores han sido atraídos y envueltos, demostrando el interés y apoyo a la industria.

Organizaciones como el Gobierno y el sector cooperativo son ahora parte de esta altamente profesionalizada industria.

Ya no basta conocer las necesidades de la audiencia sino que también es necesario conocer otros criterios, como objetivos y regulaciones del gobierno, necesidades del patrocinador, expectativas de la comunidad anfitriona y requerimientos de medios.

A continuación se detallan algunos de los principales actores dentro de la industria:

**Comité Organizador:** grupo de especialistas, de expertos o autoridades, que implementan las estrategias y políticas que se establecen para la organización de un evento como su máxima instancia organizativa. Puede estar constituido por comisiones o comités (Colectivo de Autores, 2000).

**Agencia de viajes especializada:** Uno de los departamentos de la agencia de viajes, se dedica exclusivamente a la organización de eventos; además de ofrecer las mismas garantías y servicios turísticos que otras (tours, pasajes, transfer, visitas, títulos de transporte).

Cada vez las agencias de viajes se posicionan más como empresas entre la comunicación corporativa y la gestión turística (Shaw, 2017).

**Organizador Profesional de Congresos (OPC):** Persona natural o jurídica legamente constituida, especializada por sectores en la organización de eventos (congresos, convenciones, exposiciones, ferias y viajes de incentivo, otros). No están constituidos como agencias de viajes y, por ello, no pueden vender títulos de transporte, debiendo recurrir a las agencias de viajes (Génova, 2017).

**Sedes:** recintos con infraestructura adecuada para el desarrollo de los eventos, según su temática y tipología, que disponen de áreas comunes, facilidades tecnológicas y profesionales en la gestión de eventos (Ibarra, 2008; citado en Pis 2015).

**Buró de Convenciones:** Organismos que ofrecen gratuitamente sus servicios a los organizadores de eventos (información) con el fin de captar turismo de negocios para su ciudad.

Son creados o participados por instituciones públicas o privadas, gobiernos locales, cámaras de comercio, etc. en colaboración con organizaciones profesionales del sector turístico (Samudio, 2012).

**Gestores de destinos (DMC/Receptivos):** Tiene como función principal acoger a grupos de otros países y actuar como organizadores locales (Ramsborg, 2015). Son perfectos conocedores de lo que un destino concreto puede llegar a ofrecer, y en muchos casos llegan a funcionar como agencias, proporcionando medios de transporte varios.

Se especializan en la planificación, organización y ejecución de eventos (congresos, seminarios, convenciones, viajes de incentivo), circuitos turísticos, transporte, programas logísticos y toda clase de actividades de gran demanda en segmentos y nichos de mercado de alto valor (Arcodia, 2002).

**Asociaciones:** Constituye una agrupación de empresas dedicadas a la organización de eventos con el fin de conseguir la infraestructura necesaria para obtener mayor información para el desarrollo de su actividad (Ramsborg, 2015). Entre las principales asociaciones de empresas dedicadas a la organización de eventos destacan:

Asociación Internacional de Congresos y Convenciones: Esta asociación cuenta con más de 500 empresas y organismos relacionados con el turismo de negocios en todo el mundo, incluyendo agencias de viajes, compañías aéreas, cadenas hoteleras, oficinas de turismo y OPC's. ICCA constituye la organización más global en el sector de reuniones y eventos, presente en 76 países (ICCA, 2016).

Asociación Internacional de Operadores Profesionales de Congresos (IAPCO): Asociación que reúne a los principales operadores profesionales de congresos en el ámbito internacional (IAPCO, 2014).

Asociación Internacional de Palacios de Congresos (AIPC): Asociación que reúne a todas las asociaciones nacionales (AIPC, 2015).

Asociación de Gestión Profesional de Convenciones (PCMA): Reúne a profesionales de la industria a nivel mundial. Desde su primera convención en 1956 la organización sigue creciendo, reportando para el 2013 un total de 3751 asistentes y generando más de 2.3 millones de dólares (PCMA, 2017).

**Corporaciones:** Organizaciones que generan un beneficio a partir de la generación de eventos. Generalmente cuentan con su propio staff para la organización y viajes de incentivo, como OPCs, consultantes de viajes y contratos con terciarios. En muchas organizaciones, el departamento de Marketing y Relaciones Públicas llevan la organización profesional de eventos como parte de sus actividades (Ramsborg, 2015). Suelen generar eventos menores en cantidad de participantes que las asociaciones, no obstante lo hacen con mayor regularidad.

### **1.10 Análisis de los procedimientos para la proyección del Turismo de Eventos e Incentivos**

Aunque resultan diversos los enfoques y teorías de tan numerosos autores, se parte de un punto en común, el carácter sistémico de la actividad turística. En este orden son cuantiosos los modelos propuestos para su manejo y planificación estratégica: Leiper (citado en Cooper, 1997), Molina (1986), Santana (1997), Ricaurte (2001), Ascanio (citado en Schluter, 2000), Gunn (2002), Maure (2006), entre otros tantos.

De acuerdo a Getz (2008) se pueden identificar cuatro enfoques con relación a la planificación turística: desarrollista, económico, físico y comunitario. El desarrollista, es la tradición dominante de la planificación turística y se caracteriza por tener una posición favorable y acrítica del turismo; ofrece previsiones de demanda turística con fines fundamentalmente promocionales. El económico, concibe al turismo como actividad exportadora, otorgando prioridad a los fines económicos por sobre los ambientales y sociales sin analizar cómo se distribuyen socialmente los beneficios del turismo. El físico incorpora la dimensión territorial para alcanzar una adecuada distribución de las actividades turísticas en el espacio y lograr usos racionales del suelo; no obstante desatiende los aspectos sociales y culturales. El comunitario promueve un control local del desarrollo turístico con el fin de que la población sea la beneficiaria, haciendo énfasis en desarrollos de abajo-arriba, sin embargo a la fecha su operación ha mostrado dificultades prácticas.

No obstante las dicotomías que puedan plantear uno u otro, cabe señalar que estos no son excluyentes, de ahí que se puedan abordar esquemas holísticos.

La búsqueda de la integración de los diferentes elementos y enfoques dentro de la gestión de eventos para la investigación que se propone, descarta la utilización de los procedimientos inicialmente mencionados, puesto que carecen de pertinencia en la modalidad y resulta en mayores complejidades su manejo y adaptación a las necesidades de un complejo hotelero.

A interés de la investigación, y teniendo en cuenta la necesidad de seguir una metodología de carácter holístico e integrador, se toma el procedimiento aportado por Bermúdez (2013) como herramienta para el diagnóstico eficaz del estado actual del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero, puesto que se corresponde con las tendencias y herramientas modernas para contribuir a una mejor gestión del producto turístico, evidenciándose así su actualidad teórico/práctica (Anexo 7). Aunque fue diseñado con propósitos explícitos a un destino, con determinadas adecuaciones podría aplicarse a empresas que gestionen el Turismo de Eventos e Incentivos, lo que manifiesta su flexibilidad y amplia perspectiva (Bermúdez, 2013).

Para la elaboración de la Estrategia de Proyección, y teniendo en cuenta la línea metodológica que se propone seguir, se aborda la metodología propuesta por Peñalver (2015), puesto que evidencia en sus supuestos la pertinencia requerida, capacidad de diagnóstico, descripción, explicación y evaluación en relación a la gestión de la modalidad (Anexo 8). Del mismo modo, este procedimiento fue elaborado a partir de las necesidades de un destino turístico, no obstante, su flexibilidad y adaptabilidad lo hacen completamente aplicable a entidades. Este procedimiento retoma, como vía eficaz para el diagnóstico la propuesta de Bermúdez (2013).

De manera general, la aplicación de los procedimientos antes expuestos resulta congruente con el problema científico de la investigación, permitiendo el trabajo detallado con las variables tomadas como pertinentes en el desarrollo metodológico.

### **1.11 Conclusiones del Capítulo**

- 1 El sector turístico mantiene un crecimiento sostenido donde el Turismo de Eventos e Incentivos aparece como una modalidad en aumento y altamente rentable.
- 2 Aun cuando la práctica de la modalidad de eventos resulta en significativos ingresos y buenos resultados, persisten problemas relacionados con la carencia teórica del campo.
- 3 El cliente de eventos se suma a las tendencias de otros nichos y expresa su interés en la “multimotivación”, resultando en una modalidad de Turismo de Eventos e Incentivos “plus”, donde el evento es solo una pieza del panorama general.
- 4 Cuba cuenta con conjunto de potencialidades inexploradas, y paradójicamente, con un aumento de viajes de negocios y realización de turismo de eventos, lo cual expresa la necesidad urgente de eficaces órganos rectores y estrategias de gestión de la modalidad para el país.
- 5 Una de las tendencias dentro de la modalidad es la llamada Hotel Sede, ofreciendo mayores ventajas llevada a complejos hoteleros, la cual se integra a la búsqueda de un turismo complementado valiéndose del conjunto de facilidades que estas instalaciones prestan a los eventistas.
- 6 El análisis de diferentes procedimientos científicos concluye en la adopción de la propuesta de Peñalver (2015) para el diseño de la estrategia de proyección del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Memories Paraíso Azul por ser el más cercano y adecuado a los intereses de la investigación.

# *CAPÍTULO 2*

*DIAGNÓSTICO DE LA ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN  
DEL TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS EN EL  
COMPLEJO HOTELERO MEMORIES PARAÍSO AZUL*

## **CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS EN EL COMPLEJO HOTELERO MEMORIES PARAÍSO AZUL**

### **2.1 Introducción**

“Conoce al enemigo y concómete a ti mismo y; en cien batallas, no estarás jamás en peligro” (Sun Tzu, 500 a.n.e).

Fueron varios los modelos de planificación estratégica abordados en la realización de la investigación, y aunque variados fueron los enfoques, el diagnóstico estratégico fue el único paso presente en el total de ellos, evidenciando su rol esencial en la formulación de los objetivos y estrategias de la organización.

El presente capítulo recopila la información obtenida a partir de la aplicación de un procedimiento de diagnóstico científicamente probado, y seleccionado en pos de lograr la mayor objetividad posible en cuanto el estado actual del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Memories Paraíso Azul. Los resultados obtenidos constituyen la base para el diseño de la estrategia de proyección de la modalidad en la instalación.

### **2.2 Procedimientos para el diagnóstico de la Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul**

La metodología referente al diagnóstico del turismo de eventos aún adolece en cuanto a variedad de autores y criterios. No obstante el estudio de diferentes procedimientos relacionados con el diagnóstico estratégico logra crear una base para la comprensión del mismo, si bien estos no son eficaces para el desarrollo dentro de la modalidad. En este orden, autores como Andrades (2015), Bigné et al. (2000), Machado (2010), entre otros, enfocan sus propuestas dentro del análisis estratégico de destinos u hoteles, dentro de un ámbito comercial o administrativo.

Siendo estos procedimientos ajenos a varias de las necesidades imperantes para el Turismo de Evento e Incentivos, es a interés de la investigación la utilización de la metodología propuesta por la autora Ailyn Bermúdez en la tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión Turística en el

año 2013: Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara. (Anexo 7)

### **2.3 Aplicación del procedimiento de Diagnóstico del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul.**

El procedimiento consta de tres fases, cinco etapas y doce pasos, expuestos en el Anexo 7.

Teniendo en cuenta la adaptación del procedimiento seleccionado a los intereses de la investigación en cuestión, y tratándose de un complejo hotelero en lugar de un destino turístico, se omite el paso relativo a la identificación de recursos y atractivos turísticos, quedando estos expresos en el análisis exhaustivo de la infraestructura del Complejo.

#### **Fase 1. Fase Organizativa**

##### **Paso 1. FORMACIÓN DEL GRUPO DIAGNÓSTICO**

La investigación será conformada con la participación del siguiente grupo de diagnóstico:

- Investigadora
- Tutor de la investigación
- Director adjunto
- Jefe Departamento Comercial
- Técnico de Ventas

##### **Paso 2. ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE TRABAJO**

El período de trabajo para elaborar el diagnóstico del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo hotelero Memories Paraíso Azul estuvo comprendido entre el 13 de febrero hasta el 27 de marzo del 2017. El cronograma se muestra en el Anexo 9.

#### **Fase 2. Analítica. Diagnóstico de la Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul**

##### **ETAPA 1. ANÁLISIS EXTERNO**

##### **Paso 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

- Sociedad y cultura

El hombre del siglo XXI cambia el paradigma de consumidor que tenían las empresas, y es que el hombre de ahora no es el que era. La nueva paradoja es que de un mundo tan contaminado y lleno de guerras, surge un nuevo ser, concientizado ambientalmente, espiritual y pragmático a la vez. Es un nuevo mundo donde pareciera que se vive más de prisa, y aun así el turismo lejos de disminuir, crece.

La población envejece, la esperanza de vida es mayor, la tecnología se impone, los viajes aumentan y el consumidor de hoy quiere más de lo que ha visto. El nuevo turismo es una amalgama de modalidades.

En tal circunstancia, pareciera desarrollarse el perfecto ecosistema para el auge de los eventos. El compartir y experimentar el conocimiento y la vida es la nueva cotidianidad del siglo.

El mar no resulta frontera impermeable para Cuba. La sociedad cubana es una sociedad compleja, tanto por su sistema económico como por su cultura y los valores compartidos dentro del imaginario colectivo. No obstante, hay que situar a Cuba dentro del contexto internacional, y a pesar de ser un país subdesarrollado recrea las mismas condiciones antes expuestas para sus habitantes. Cabe destacar que el connotado reconocimiento internacional en las ramas de la ciencia y la técnica hace del país sede en potencia para varios eventos.

- Político legal

El último año ha situado a Cuba en el eje de mira global. La reapertura de las relaciones diplomáticas con Estados Unidos, resulta en una fuente de cambios e impactos en todos los sentidos para la vida del país. No obstante aún se mantienen políticas opresivas como el bloqueo económico a la isla que representa un daño económico de aproximadamente 116 880 millones de dólares (Rodríguez, 2017).

A pesar de esto, se trabaja en crear nuevas normativas favorables. Las actualizaciones de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2016-2021), aprobadas en el Séptimo Congreso del Partido en

abril de 2016, son prueba del interés del gobierno en crear nuevas oportunidades para la vida empresarial y las inversiones (PCC, 2016).

Estas nuevas actualizaciones expresan la necesidad e interés del país en diversificar sus ofertas dentro de la industria turística, captando nuevos segmentos de mercado e incorporando las formas no estatales de la economía, así como el uso de las nuevas tecnologías de la información las comunicaciones en una mejor comercialización del producto turístico.

- Económico

El mundo está en crisis, y no es pesimismo económico. En los últimos años se ha podido apreciar el carácter depresivo de varias de las fuertes potencias. Desde la caída de las acciones hasta el aumento de la deuda de varios países, es tan solo el rastro que va dejando la crisis económica que se ha vivido, donde el turismo, como cualquier otra actividad humana se ha visto afectada.

En cuanto a la exportación de servicios en lo referido al turismo, el número de visitantes creció un 13% durante el 2016, cifra superior al 5% planificado y estableciendo un record de más de 4 millones de turistas. Este incremento resulta positivo en términos de ingresos brutos, cuyo crecimiento se estimó en un 15% durante el primer semestre del año. El turismo se destaca así como el sector de mejor desempeño y de mayor impacto positivo durante el último año (Marrero, 2017).

En cuanto al valor total de la exportación de servicios –incluyendo el turismo y la exportación de servicios de fuerza de trabajo calificada- estimados de la ONEI pronostican un descenso en el saldo neto de las mismas en torno al 11,1% en relación al pasado año y del 23,3% en comparación con el año 2013, considerado el de mayores ingresos netos. Este descenso representa en términos absolutos 1 170 millones menos en 2015/16 y 2 845 millones menos entre 2013 y 2016.

En efecto, desde la aprobación de la nueva Ley de Inversión Extranjera en marzo del 2014 hasta noviembre del 2016, se firmaron 83 nuevos acuerdos; de ellos 14 son reinversiones, 15 se ubicaron en la Zona Especial de Desarrollo el Mariel (ZEDM), que ya cuenta con 19 usuarios de 9 países, con una inversión total de

923,3 millones de dólares; y 54 se distribuyeron por el resto del país. El monto de las inversiones más recientes alcanzó unos 1 300 millones de dólares, lo que representa unos 488 millones cada 12 meses, de una necesidad registrada entre 2 000 y 2 500 millones cada año (Rodríguez, 2017).

También según reportes de la Feria Internacional de La Habana se presentó la tercera Cartera de Oportunidad de Negocios contentiva de 395 proyectos de inversión, 120 de ellos nuevos- por un valor estimado de 9 500 millones de dólares.

- Tecnológico

El nuevo siglo es la consolidación de la “info-era”, la vida del hombre moderno incorpora a sus necesidades inherentes el uso de las nuevas tecnologías. Desde placer hasta soluciones de problemas de la vida cotidiana, encuentran su espacio dentro de estas novedades.

La informatización es un hecho innegable en Cuba, que avanza, si bien no rápido, sí de manera ordenada. Los alcances de ese proceso se han dado en la medida en que el país despliega la infraestructura y fortalece sus servicios (González, 2017).

El proceso, se aplica desde hace varios años, porque existe la voluntad política y la decisión de acercar cada vez más los servicios a los ciudadanos, lo cual está refrendado en los Lineamientos 2016-2021 y en el objetivo 52 de la I Conferencia del Partido (PCC, 2016).

Como un nuevo elemento en esta dimensión, está la ampliación de las capacidades del acceso a Internet sobre la base de la participación y la responsabilidad colectiva.

Entre las prioridades están crear capacidad e infraestructura tecnológica, e ir renovando el equipamiento informático, los terminales de acceso y la seguridad. Cuba cuenta con 35 proyectos, considerados una plataforma para priorizar a los sectores (González, 2017).

Uno de los grandes desafíos que ha tenido el país para hacer frente a grandes eventos ha sido precisamente la tecnología, la cual se ve frenada en gran medida por elementos tales como el bloqueo norteamericano. La expectativa es

favorable, se esperan inversiones en este campo a partir de las nuevas actualizaciones promulgadas por el gobierno.

#### **Paso 4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

El año 2000, fue considerado por muchos como la panacea del Turismo de Eventos. Según el informe emitido por ICCA en ese año, Cuba ocupaba el quinto lugar dentro de los principales destinos de evento de América precedido de Estados Unidos, Canadá, Brasil y México. Sin embargo a partir del 2003 comenzó a descender en el ranking tanto por la cantidad de eventos celebrados como en el número de participantes, llegando a estar actualmente en el lugar 76 a escala global y 18 en Las Américas para un total de 16 eventos, mientras que la ciudad de La Habana ocupa el lugar 41 en el continente y 184 a escala mundial para un total de 14 eventos (ICCA, 2016).

La dicotomía empieza en el punto en el que el mundo se acerca al turismo de eventos, creando toda una serie de entramadas organizativas, mientras el país se ha visto enfocado a otras modalidades, quedando disueltos organismos rectores como el Buró de Convenciones.

Para el análisis interno del entorno competitivo han sido abordadas las cinco Fuerzas de Porter (1995) por su carácter abarcador en cuanto a intereses de la investigación.

#### **Fuerza 1: Poder de negociación con los proveedores.**

Los contratos con los proveedores no difieren en gran medida de otros de la Cayería, puesto que no deja de ser una empresa de gaviota, siendo esta la encargada de gestionar lo relacionada con la contratación.

De manera general los principales proveedores con que cuenta este hotel son: AT Comercial, Cubagro, Cimex, Geocuba, ITH VC, ITH Ciego de Ávila, Helados Alondra, Coracán, Coralac Nestlé, Pesca Centro, Tecnoazúcar, Cuba Ron, Havana Club Internacional, Cervecería Bucanero, Suchel Proquimia, Suchel Camacho, Habanos S.A., Cultivos Varios La Cuba, Frutas Selectas V.C., Citrícola Victoria de Girón, CCS Fidel Claro, CCS Menelao Mora, CCS Níco López, CCS Diosdado Pérez, Empresa del Fósforo Nacional, Arentur Varadero, Producciones GALA, Textilera VC, ATRIO SA, Almacenes Universales Ferretería

VC, Empresa Cárnica VC, MACUN, Stella, Papas & Co., Empresa CUPET Cienfuegos, Empresa Muebles del Hogar Luna Sur, UECAN, COPEXTEL, DIVEP.

### **Fuerza 2: Poder de negociación de los clientes**

El destino Cayos de Villa Clara contempla como principal mercado emisor Canadá. El complejo es parte de esto, no obstante las diferentes subdivisiones dadas por las marcas Starfish, Royalton y Memories Paraíso Azul, sumados al estándar Diamond Club, tienen sus principales mercados definidos. Mientras que Starfish y Memories se posicionan dentro del mercado canadiense y de familias, Royalton ha llegado a posicionarse dentro de las preferencias de europeos y estadounidenses en el último año.

No obstante cabe destacar, en el caso de la modalidad, los problemas surgen en el momento en que no existe una segmentación certera que la incluya. En el caso de bodas, pareciera facilitarse las definiciones, puesto que existe el record por fichas de servicios. En este orden, coinciden con los principales mercados de operación para cada marca. Cabe señalar, la preferencia de los consumidores de este tipo de productos por la marca Royalton, la cual ostenta un estándar de lujo superior.

Aun cuando en la entidad no existe un record detallado de los eventos realizados, las entrevistas efectuadas a la alta dirección, señalan entre sus principales clientes dentro del mercado nacional en la modalidad, instituciones como ETECSA, Hospital Cardiocentro, Universidad de Ciencias Médicas Dr. Serafín Ruíz de Zárate Ruíz y la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Destacando además el importante papel que han jugado en combatir la estacionalidad y baja turística.

Debido a la centralización comercial que existe en la cadena, no existen estrategias para la captación de clientes dentro de la modalidad. En este sentido los eventos nacionales que tanto ayudan a la instalación son originados por coordinación propia y de los organizadores y relacionistas públicos de dichas instituciones.

### **Fuerza 3: Rivalidad entre competidores**

América Latina es una fuente generadora de eventos. En este orden y teniendo en cuenta el entorno geopolítico, económico y sociocultural, todos estos países representan una competencia real para Cuba, fundamentalmente Brasil, por ocupar el lugar 11 en el ranking mundial (ICCA, 2016).

Dentro del mismo destino, existen por demás ofertas similares a las que cuenta el Complejo Memories. La modalidad resulta popular en hoteles como Playa Cayo Santa María, Meliá Las Dunas, Iberostar Ensenachos y Valentin Perla Blanca.

En el caso particular del hotel Playa Cayo Santa María, goza de especial ventaja al ser marca propia, no dependiendo de decisiones estratégicas de una casa matriz alejada del destino. Esto posibilita la asunción de estrategias competitivas y de comercialización más rápida y libremente que el resto de los hoteles. Por demás, este hotel ha logrado mantener el nivel de ocupación más alto en el destino.

En el aspecto específico de la modalidad, el hotel ha logrado gran reconocimiento en el segmento Bodas, contando con un staff especializado en la organización profesional de esta tipología.

No obstante, las ofertas para el mercado MICE no resultan opuestas a las que proponen otros. Su propia alta ocupación conlleva al deterioro de algunas de sus facilidades retardando actividades de mantenimiento por alta explotación.

Otro de los grandes competidores es el hotel Meliá las Dunas, el cual goza de gran popularidad dentro del segmento nacional. Este es una de las pocas instalaciones en el destino que cuenta con un Organizador Profesional de Eventos dentro del área de Relaciones Públicas y el único que categorizado como hotel MICE, no obstante sucede que la oferta no difiere del resto.

Iberostar Ensenachos, es uno de los hoteles de mayor prestigio en el destino, trabaja sobre la base de un turismo con ciertos niveles de exclusividad lo cual lo hace atractivo al segmento de negocios. Para el año 2015 esta instalación se proyectaba como una de las principales sedes de bodas, no obstante se han producido ciertos descensos en su cuantía.

Al contar con varios años de explotación goza de un prestigio y alcance mayor que los hoteles de más reciente construcción, resultando en una imagen de marca ya posicionada para los públicos.

Por último, el hotel Valentin Perla Blanca, uno de los gigantes del destino, si bien no supera la infraestructura del Complejo Memories, sí que la pone en cuestión para eventos de mediano y gran formato. Este hotel, de más reciente apertura, se perfila para adultos, lo cual resulta atractivo para el segmento de negocios. Dentro de sus estrategias comerciales establece una categoría Privilege para un turismo exclusivo, la cual, según datos del hotel, ha resultado de gran aceptación para clientes que optan por eventos especiales o aquellos que arriban a través de viajes de incentivos.

Desde su apertura, el hotel pretende adentrarse a un nicho inexplorado en Cuba, el segmento Gay, lo cual lo hace único de su tipo en el destino.

Aun cuando la oferta resulta, al igual que otros, en básicamente lo mismo, esta instalación compite como sede para la 1ra Convención Internacional de la UCLV, con el Complejo.

Probablemente la administración general de los procesos de mercadotecnia lleva a que no exista gran diferenciación entre el paquete de ofertas entre uno u otro de los hoteles del destino. De manera que estos, representen una competencia constante para el Complejo.

Entonces, la gran ventaja competitiva a explotar viene dada por la infraestructura que como complejo hotelero podría ofrecerse, superior en capacidad a cualquier otra en el destino.

#### **Fuerza 4: Amenaza de nuevos competidores**

La explotación turística va en ascenso en el destino. De ahí que se tengan en plan la inauguración de nuevas instalaciones, las cuales podría ser una competencia para la empresa.

Por otra parte, las nuevas tendencias en el mercado de bodas que tan beneficioso resulta para estos hoteles, marcan un nuevo estilo: “hazlo por ti misma”; esto apunta a ceremonias menos tradicionales, en lugares menos

protocolares y en el apoyo además en wedding planners (*organizadores de bodas*) que trabajen bajo el principio de la co-organización.

A lo anterior, se suma que la nueva apertura al trabajo por cuenta propia dentro del país, ha llevado a la creación de pequeñas empresas especializadas en la organización de eventos dispuestas a incorporarse en las últimas tendencias de la modalidad y a salir a captar clientes con las herramientas de un marketing 3.0.

#### **Fuerza 5: Amenaza de productos o servicios sustitutivos**

Las propuestas que las nuevas pequeñas empresas de organizadores de eventos podrían traer al mercado basadas en la búsqueda de lo nuevo, representan una competencia en ascenso para el complejo y para el destino en general.

#### **Paso 5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

A pesar de que existe reconocimiento en varios mercados para la realización de bodas en el complejo, esta es solo una de las tipologías que se podrían explotar. De ahí que se podría decir que tanto los mercados tradicionales que se han operado como otros nuevos, como el caso del mercado estadounidense, se encuentran sin explotar para la modalidad de Turismo de Eventos e Incentivos. Quedando el análisis de estos expresos en el apartado de relaciones con clientes.

En el caso de bodas para los tres hoteles que componen el complejo, acorde a los datos arrojados por el departamento Comercial en los últimos dos años, coincide una mayor incidencia del mercado canadiense para un 70% del total de eventos de este tipo, seguidos por el mercado europeo, este último de gran connotación en el caso del Royalton Cayo Santa María. El segmento de menor incidencia es correspondiente a América Latina. No obstante cabe señalar que en cuanto a tipologías de conferencias, simposios y talleres es el mercado nacional la demanda principal.

Aun cuando estos análisis resultan rentables y eficientes a la instalación esta no tiene establecido los principales mercados para la modalidad y por tanto ninguna segmentación, puesto que se enfoca en la explotación de un turismo de sol y playa.

## **Paso 6. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

De manera general, se podría decir que la modalidad de Turismo de Eventos e Incentivos se ha desarrollado en la instalación bajo puro empirismo. La entidad no diseña eventos más que bodas, las cuales además parten de las oficinas centrales de la cadena, de ahí que no exista una fuerte diferenciación competitiva entre otras de entidades similares. No obstante, cabe destacar que en el último año se han obtenido buenas evaluaciones sobre este producto en sitios como Tripadvisor, especialmente para el caso del hotel Royalton Cayo Santa María.

En lo relacionado con los precios, la fijación de estos sobre los productos es realizada por la propia cadena con una flexibilidad limitada, variando en pequeños márgenes en dependencia de la vía de distribución. Ya ha quedado definida la existencia de afectaciones en cuanto a la gestión de la mercadotecnia, y el precio no deja de ser una variable del mix. En este sentido, el problema primordial es que no se cuenta con una ingeniería de precios inteligente para la instalación capaz de crear una ventaja competitiva y canalizar la demanda. Actualmente la empresa establece los precios para el servicio eventos a partir de los precios de cadenas anteriores u otros hoteles el destino.

En estos momentos, la entidad trabaja con el paquete de bodas elaborado por la cadena y enfocado al mercado canadiense aunque disponible para cualquier otro excepto Rusia. Esta ofrece un mínimo de estancia de 6 noches para 18 huéspedes o hasta 12 para 6 huéspedes en el paquete: Joy package (Memories, 2015). (Ver Anexo 10)

El principal canal de difusión, es la página web de la cadena con posibilidad de contacto a través de redes sociales como Facebook. No obstante los esfuerzos en hacer llegar el producto a los clientes potenciales aún no son suficientes.

La entidad provee además la infraestructura necesaria para la realización de eventos, desde servicios especiales de fotografía y floristería hasta soporte tecnológico. Siendo este último aún objetivo de mejoras e inversiones a interés de la Alta Dirección del Complejo, en pos de dar respuesta a las necesidades que eventos de alta gama generan.

La no especialización o la inexistencia de un Organizador Profesional de Eventos llevan a que se hayan producido ciertas equivocaciones en la concepción de un evento. El Departamento Comercial delega responsabilidades dentro de la organización de eventos en el Área de Alimentos y Bebidas, viendo el fenómeno de los eventos como otra actividad más de consumo para clientes regulares.

De manera general, existen deficiencias en cuanto a la concepción de una oferta atractiva para el mercado de eventos, visto fundamentalmente en la carencia de procedimientos establecidos para la gestión comercial de los mismos.

**ETAPA 2. ANÁLISIS INTERNO:** Se concreta con la ejecución de los pasos que se describen a continuación.

### **Paso 7. ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA EN EL COMPLEJO HOTELERO MEMORIES PARAÍSO AZUL**

El complejo hotelero Memories Paraíso Azul, compuesto por los hoteles Memories Paraíso Azul, Royalton Cayo Santa María y Starfish cuenta con recursos capaces de satisfacer la demanda de la modalidad, destacando por la gran capacidad que como complejo puede sostener para dar sede a un mega evento.

El análisis de la infraestructura se realiza atendiendo a las diferentes marcas puesto que cada una propone una oferta diferente con estándares propios. De manera general, las tres instalaciones apuestan por toques coloniales en su estilo arquitectónico, resaltando los valores de la historia y a su vez conjugándose con las peculiaridades de su entorno tropical. (Ver anexo 11)

Atendiendo a las Normas dictadas por el Buró de Convenciones de Cuba relativas a la infraestructura de hoteles sedes de eventos, el complejo hotelero Memories Paraíso Azul, cuenta con recursos capaces de satisfacer la demanda de la modalidad, destacando por la gran capacidad que como complejo puede sostener para dar sede a un mega-evento (BCC 2004).

### **Paso 8. ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN**

El gran interés que proyecta la Alta Dirección en la modalidad de Turismo de Eventos e Incentivos aún no llega a otros departamentos claves del complejo. En

este orden no existen trabajadores especializados o preparados en la gestión de eventos en la entidad.

Los eventos son llevados por el Departamento Comercial y en no pocas ocasiones, dependiendo del tipo de eventos, por el área de Alimentos y Bebidas. La formación y capacitación del personal es una necesidad innegable para la organización, y atendiendo al interés de la entidad en lograr un posicionamiento dentro de la modalidad, resulta en una urgencia organizativa.

### **ETAPA 3. ANÁLISIS DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN PROMOCIONAL PARA EVENTOS EN LA ENTIDAD**

Anteriormente se hablaba del carácter empírico que tenía la actividad de eventos en la instalación y en gran medida la variable promoción dentro del mix de marketing.

- Relaciones públicas

En la instalación se trabajan las relaciones públicas con enfoque de atención al visitante y muy específicamente en el tratamiento de quejas y sugerencias, quedando aislada de la gestión de eventos como una de sus aristas según la academia.

- Publicidad y Promoción

Tanto la publicidad como la promoción de ventas tienen un marcado carácter centralizado. Esta es llevada a cabo por las oficinas centrales de Blue Diamond. Al no existir un enfoque adecuado a la modalidad y por tanto tampoco una segmentación de mercado o identificación de los mismos, se dificulta en gran medida el reconocimiento mediático. Solo se ha trabajado en orden al segmento bodas y en tal sentido, se lleva a cabo su promoción a partir del sitio web oficial de Blue Diamond Resorts.

En este sentido cabe señalar que no son aprovechadas técnicas novedosas de marketing, como generar contenidos o las nuevas maravillas del marketing online.

Cabe destacar que aun cuando no son bien explotadas todas las oportunidades que traen para la promoción y publicidad las nuevas tecnologías, el complejo se las ha agenciado para ganar buena reputación para uno de sus hoteles, Royalton

Cayo Santa María en una de las plataformas más visitadas por sus principales mercados: Tripadvisor; posicionándose en el número uno del ranking de hoteles todo incluido en el Caribe en los últimos dos años.

- Marketing directo

Todos los esfuerzos de marketing son gestionados en mayor medida por las oficinas centrales. En este orden y relacionado con el aspecto bodas, se establecen canales de comunicación a partir de redes sociales como Facebook.

- Venta personal

La venta personal se dificulta por dos motivos: se vende un producto no tangible y por demás, no es trabajo del relacionista público hacerlo. De ahí que lo más cercano a venta personal que encuentra el complejo para la modalidad, es la efectuada por el mercado nacional directamente con la oficina comercial de la instalación.

De manera general se debe resumir que la comunicación promocional en la entidad, resulta en una deficiencia notable para la modalidad, se deja de ganar desde el minuto cero en que hay un mercado potencial allá afuera y no está comprando.

¿A quién alcanzar, qué decir y cómo, qué respuestas, qué canales de retroalimentación, cómo minimizar el ruido? Estas son algunas de las interrogantes que aún están por esclarecer debidamente para una adecuada gestión de la comunicación promocional.

La no identificación de este público como una ventaja competitiva fuerte de la que podría adueñarse el complejo incide en que la comunicación que esté llegando a estos, cuando llega, sea difusa. Por tanto, fuera de la tipología de bodas, no existen mensajes articulados, ni canales comunicativos adecuados para aquellos públicos que representan clientes potenciales.

#### **ETAPA 4. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE EVENTOS**

Esta etapa se implementa a través del análisis de satisfacción de los eventistas y del estudio de indicadores de la modalidad que revelan el desarrollo de los servicios de eventos.

#### **Paso 9. ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN**

Para el análisis de satisfacción a clientes de la modalidad, se tiene en cuenta la información recopilada en la investigación de campo, a partir de las fichas de servicio a las que la entidad da acceso entre las fechas enero 2014 y diciembre 2016. Acorde a esto se registra una población de 60 eventistas clasificados como sigue: 33 dentro de bodas, 7 en reuniones de negocio o trabajo, 5 en conferencias, talleres y congresos, 9 viajes de incentivo y 6 en otros eventos.

A interés de la investigación y teniendo en cuenta las diferencias de manejo que han tenido en los últimos años las diferentes tipologías de eventos, se escoge un muestreo Aleatorio Estratificado con Afijación Proporcional. Para ello se determina a juicio de expertos que se debe entrevistar un aproximado de 38 eventistas. (Ver Anexo 12)

Puesto que la entidad no cuenta con instrumentos para la medición de la satisfacción de este tipo de clientes, se retoma la encuesta aplicada por Digsan Suárez Hernández (2010) (Citado en Águila, 2015). (Anexo 13)

El análisis de la información recopilada a partir de la aplicación de la encuesta de satisfacción a las diferentes categorías expuestas, arroja como resultados los siguientes (Anexo 14):

- Los indicadores que mejores índices presentan para la muestra seleccionada son los relacionados con la limpieza de los salones de reunión y la información sobre las sesiones del evento.
- En las categorías de reuniones, conferencias y talleres y otros eventos, aparecen índices de insatisfacción en los indicadores relacionados con el confort de las instalaciones para eventos así como en otros relacionados con la oferta y servicios de alimentos y bebidas.
- De manera general los indicadores no presentan índices alarmantes en lo relacionado con los indicadores a evaluar. No obstante el trabajo de la entidad debe prestar cuidado en las carencias percibidas por los eventistas encuestados.
- Considerados como insatisfacción las evaluaciones entre mala y regular, el segmento que mayores registros demuestra en este sentido es el correspondiente a conferencias, talleres y congresos para un total de 10

criterios negativos lo cual representa un 28 % del total de evaluaciones dentro de la categoría seguidos por el segmento de otros eventos con un 21 %.

## **Paso 10. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DEL TURISMO DE EVENTOS**

### Número de eventos y Total de Participantes

La entidad no mantiene un record exacto de cantidad de eventos realizados, ni tipologías. Se estima un aproximado de 130 eventos desde su apertura al mercado, de ellos la mayoría se encuentra dentro del segmento bodas, todo esto a partir del análisis de las fichas de servicio y entrevistas a altos directivos.

El total de participantes es inexacto debido a la inexistencia de registros certeros para la modalidad. No obstante la investigación de campo ha encontrado mayor incidencia del mercado extranjero (norteamericano y europeo) dentro del segmento bodas y viajes de incentivo, mientras que el mercado nacional destaca en la realización de reuniones, conferencias y otros eventos.

### Estacionalidad de los eventos. Principales meses de celebración de eventos

Según entrevistas realizadas al Departamento Comercial del Complejo, los meses de abril, julio y agosto respectivamente son los que mayor índice de eventos reportan, lo cual coincide con algunos de los meses de menores ingresos para la organización, deviniendo en una oportunidad favorable.

### Número de eventos según su generación (diseño propio o sede captada)

La entidad registra eventos que según su generación son de diseño propio y de acuerdo a su naturaleza, nacionales con o sin participación extranjera.

### Duración de los eventos

Según datos ofrecidos por la Oficina Comercial del Complejo, la mayoría de los eventos que se desarrollan tienen una duración de 1 a 4 días, en dependencia de la tipología. No obstante, teniendo en cuenta que la mayoría de los eventos que se dan lugar responden al segmento bodas y lunas de miel, estas dependen del paquete comprado y la última actualización que Memories lanzó establece un mínimo de 6 noches (Memories, 2015).

### Instituciones y organizaciones generadoras de eventos

Las principales instituciones generadores de eventos en los últimos 2 años, son: ETECSA, Universidad de Ciencias Médicas Dr. Serafín Ruíz de Zárate Ruíz y Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

En el caso del segmento Bodas los principales turoperadores coinciden con los del destino: Vacance Transat y Sunwing atendiendo fundamentalmente el mercado canadiense.

#### Actividades socioculturales relacionadas con los eventos

En el caso del complejo, las ofertas complementarias son variadas y han sido explícitas en el análisis previo de la infraestructura, no obstante, estas se ven enriquecidas por la propuesta alterna del Pueblo La Estrella, figurando entre sus instalaciones, uno de los centros nocturnos con mayor popularidad en el destino.

### **ETAPA 5 ANÁLISIS DAFO**

#### **AMENAZAS**

1. Fenómenos y cambios de índole económico, social, natural etc.
2. Carencia de comercialización del destino país dentro de la modalidad.
3. Factores políticos (relaciones diplomáticas, etc.)
4. Permanencia del bloqueo estadounidense en Cuba.
5. Inexistencia de organismos rectores para la gestión de eventos en el país como el antiguo Buro de Convenciones de Cuba.
6. Alta concentración del mercado eventos en el continente europeo.

#### **OPORTUNIDADES**

1. Reciente ubicación de Cuba en la mira global.
2. Nuevas aperturas y oportunidades de orden socioeconómicas.
3. Buena reputación del país dentro de las diferentes ramas de la ciencia y la técnica a nivel mundial.
4. Crecimiento de la industria turística en el último año.
5. Inclusión de algunas de las tipologías de eventos dentro de las 12 solicitudes de visas para ciudadanos estadounidenses.
6. Mayor uniformidad en la distribución de sedes para eventos internacionales en el último año

#### **DEBILIDADES**

1. Inexistencia de una estrategia como herramienta dentro de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos.
2. Inexistencia de un Organizador Profesional de Eventos o staff especializado en la modalidad.
3. Alta rotación de puestos.
4. Estrategias de mercadotecnia centralizadas y poco flexibles.
5. Bajo interés del staff en la modalidad en cuestión.

#### FORTALEZAS

1. La entidad cuenta con la mayor infraestructura para la realización de eventos de pequeño a mediano formato en el destino.
2. Gran interés de la Alta Dirección en lograr una estrategia de proyección de la modalidad.
3. Uno de los hoteles del complejo ha logrado mantenerse en el número 1 en las encuestas de satisfacción de diversos sitios web.
4. Locación idílica para la realización de eventos especiales.
5. La entidad cuenta con una serie de ofertas complementarias a los eventos.

A partir de los resultados arrojados por la matriz DAFO la entidad se encuentra en el cuadrante maxi-mini, de amenazas y fortalezas, de ahí que el tipo de estrategias que se deban implementar sean de tipo defensivas (Anexos 15 y 16).

#### **Fase 3. Presentación de los resultados**

A partir de la aplicación del diagnóstico, fueron obtenidos un conjunto de resultados, los cuales han sido comunicados a las entidades correspondientes, para lograr el consenso y validación de los mismos, en pos de dirigir la instalación hacia el logro de una gestión adecuada de la modalidad de Turismo de Eventos e Incentivos.

Este paso resulta primordial en la identificación de posibles soluciones que den respuesta a las deficiencias detectadas.

## **2.4 Conclusiones del Capítulo**

El procedimiento de diagnóstico aplicado permitió abordar el estado real de la gestión de la modalidad para el complejo hotelero situado a un macro y micro entorno, conllevando a conclusiones pertinentes:

- 1 El análisis del entorno deviene en una Cuba como destino país con altas potencialidades para la modalidad Turismo de Eventos y Viajes de Incentivos. No obstante es innegable la aún carente explotación de la modalidad y de las ventajas competitivas que posee el destino.
- 2 La entidad objeto de estudio cuenta con la infraestructura necesaria para la realización de eventos desde pequeño hasta mediano formato.
- 3 La entidad se basa en la tipología de bodas dentro de la modalidad, no obstante la oferta actual para el mercado eventos no sustenta fuertes estrategias de diferenciación.
- 4 Actualmente, el mercado se encuentra en crecimiento de ahí que exista una demanda potencial, tanto en el mercado nacional como en los mercados regulares que trabaja la cadena, que están sin explotar debido a las pobres políticas de comercialización
- 5 La entidad objeto de estudio, no cuenta con estrategias estructuradas para la gestión de la modalidad ni con profesionales especializados, quedando la misma sujeta a empirismos.

# *CAPÍTULO 3*

*ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS  
E INCENTIVOS PARA EL COMPLEJO HOTELERO MEMORIES  
PARAÍSO AZUL*

## **CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS PARA EL COMPLEJO HOTELERO MEMORIES PARAÍSO AZUL**

### **3.1 Introducción**

“No existe plan que sobreviva mucho tiempo sin cambios, y las estrategias tendrán que ser adaptables” (Getz, 2013).

El presente capítulo continúa la línea trazada por el diagnóstico efectuado en el capítulo dos, tomando como base para la proyección estratégica los resultados obtenidos tras la aplicación del procedimiento de Bermúdez (2013).

En este orden, el objetivo general del capítulo es diseñar una estrategia de proyección del Turismo de Eventos e Incentivos para el Complejo Memories Paraíso Azul, a partir de la aplicación del procedimiento propuesto por Peñalver (2015).

### **3.2 Procedimiento para la Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos**

Para el diseño de una estrategia de proyección para el Turismo de Eventos e Incentivos, se retoma el procedimiento aportado por la MSc. Yamilé Peñalver (2015), en tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística.

Luego del análisis realizado en el capítulo primero de la investigación, se escoge este procedimiento puesto que permite una concepción holística de la modalidad, además de una sencilla aplicación para instalaciones turística como el complejo hotelero, demostrando gran flexibilidad y pertinencia en el tópico.

A pesar de que originalmente el procedimiento ha sido diseñado para su aplicación a nivel de destinos turísticos, los propios principios en lo que se basa la autora permite su adecuación a las necesidades de un complejo hotelero: consistencia lógica; adaptabilidad; pertinencia; integración; mejora continua; flexibilidad; racionalidad; y concepción holística y sistémica (Peñalver, 2015).

El procedimiento consta de 5 Fases: en primer lugar la *Organizativa*, donde se organiza el equipo de trabajo; luego la *Analítica* cuyo objetivo es el *Diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos*; le sigue la *Estratégica* que pretende la definición de la estrategia general de gestión del Turismo de Eventos

e Incentivos y planteamiento de objetivos estratégicos para la proyección de esta modalidad; la *Operativa* donde se presentan los resultados; y por último la fase de *Control*, que presupone el implemento de un plan de acción para la retroalimentación y seguimiento en función de la mejora continua en la implementación del procedimiento (Peñalver, 2015).

La autora retoma, originalmente en su fase de diagnóstico el procedimiento aportado por Bermúdez (2013), antes aplicado en el capítulo segundo de la investigación que se presenta.

### **3.3 Aplicación del procedimiento para la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul**

El procedimiento constituye una continuación del aplicado en el segundo capítulo de la investigación, coincidiendo este con las fases iniciales del mismo; de ahí que los resultados obtenidos durante la etapa de diagnóstico del estado de la modalidad en el Complejo, resulten la base sobre la que se trabaja en la fase estratégica del procedimiento.

#### **III Fase: Estratégica. Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos el Destino Turístico Villa Clara.**

##### **Etapas 4. Definición del problema estratégico.**

A partir del análisis de los resultados arrojados por la matriz DAFO, se concluye que el Complejo cuenta con una serie de fortalezas que no son explotadas por la instalación pero que a su vez son capaces de mitigar las amenazas del entorno y aprovechar el conjunto de oportunidades que actualmente están inexploradas. No obstante, el análisis posterior conlleva a que se determine como problema estratégico la inexistencia de una gestión eficaz y holística de la modalidad para el Complejo, desestimando las importantes ventajas competitivas que genera.

##### **Etapas 5. Definición del propósito estratégico**

###### **Paso 13. Definición de la Misión**

La actual misión de la entidad reflejada en su planeación estratégica es:

Ofrecer un producto turístico de paz, salud y seguridad, que contribuya al desarrollo sostenible del país, satisfaga las exigencias de nuestros clientes y promueva nuestra identidad, cultura y tradiciones; en un escenario distinguido por

la profesionalidad, sentido de pertenencia y elevada convicción revolucionaria de su capital humano; sobre la base de la dirección, organización y control eficaz de las entidades.

A interés de la modalidad se propone la siguiente misión para la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos:

*Somos un Complejo Hotelero en un entorno de sol y playa que promueve y gestiona dentro de sus productos el Turismo de Eventos e Incentivos, bajo principios de sustentabilidad y contando con la mayor infraestructura del destino, con un alto grado de profesionalidad en cada uno de sus servicios, garantizando una experiencia irrepetible a cada uno de sus clientes.*

#### **Paso 14. Definición de la Visión**

La actual visión de la entidad reflejada en su planeación estratégica es:

Ser una entidad hotelera competitiva y de referencia en el Caribe, que brindamos un producto turístico exclusivo, marcado por su originalidad, calidad humana, profesionalidad de los trabajadores, comprometidos con la seguridad, la salud y la protección del ambiente, maximizando las ganancias, creando nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo que garanticen la satisfacción de las exigencias de nuestros clientes reconocidos y potenciales.

A interés de la modalidad se propone la siguiente visión para la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos:

*Posicionar nuestros servicios hoteleros en el mercado MICE a escala global, garantizando la gestión eficaz de la modalidad y contribuyendo así a la economía del país.*

#### **Paso 15. Valores compartidos**

- **Profesionalidad:** Significa tener un dominio absoluto de la actividad que se realiza, estar atento a cambios de tendencia, cambios en los gustos del mercado, desempeñar sus funciones con habilidad, seguridad, eficacia y calidad.
- **Innovación:** Significa tener capacidades para hacer sus funciones, pero siempre aportando algo nuevo e interesante, no tener miedo al cambio.

- **Creatividad:** Significa tener capacidades para pensar siempre un paso delante de la competencia, poseer creatividad e iniciativa.
- **Trabajo en equipo:** Es la forma más segura que tiene una empresa para alcanzar el éxito, significa unidad, cooperación, ayuda mutua y visión de objetivos comunes para todos.
- **Sentido de pertenencia:** Todos deben identificarse con la misión, visión, objeto social e identidad del centro y trabajar con esmero para alcanzar los mejores resultados.
- **Moral revolucionaria:** Todos deben estar identificados con la Revolución Cubana y defender nuestros principios en cualquier escenario y en cualquier circunstancia.
- **Ética:** Significa ser personas honestas, modestas, honradas y transparentes en la vida y en la labor profesional.

#### **Paso 16. Previsión de escenarios (Análisis prospectivo)**

Según Peñalver (2015), se aconseja la utilización, como mínimo, de tres versiones de escenarios: un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo), para una proyección de hasta 5 años, de este modo se contribuye a reducir el nivel de incertidumbre para los gestores de la modalidad.

<b>ESCENARIO POSITIVO</b>	<b>ESCENARIO NEGATIVO</b>	<b>ESCENARIO MÁS PROBABLE</b>
Levantamiento del Bloqueo Norteamericano, permitiendo mejorar e incrementar los arribos de turistas de eventos, las inversiones, tratados comerciales y colaboraciones	Recrudescimiento del Bloqueo Norteamericano y adopción de políticas opresivas contra el país, limitando en mayor medida el crecimiento económico y desvirtuando la imagen del destino país	Se mantienen las políticas reguladoras y limitantes derivadas del Bloqueo, dificultando la realización de Turismo de Eventos e Incentivos para los ciudadanos Norteamericanos en la Isla
Crecimiento económico del país expresado en el aumento del Producto Interno Bruto (PIB) y	Se recrudece la crisis económica expresada a escala nacional e internacional,	Se mantiene el trabajo en pos de mitigar los efectos de la crisis global en el país, lento aumento del

disminución del monto de la deuda externa	representando descensos en arribos e ingresos para el país	PIB. Permanecen problemas asociados a la economía nacional
Aumento de los arribos de visitantes e ingresos por turistas, al país y a la Cayería Norte de Villa Clara	Descenso de los indicadores del Turismo expresos a nivel nacional y en el destino Cayos de Villa Clara	Se mantienen los niveles expresos en los indicadores del turismo, con ligeras variaciones
Cuba se posiciona como destino país en la modalidad, logrando el reconocimiento y recomendación de organismos internacionales como ICCA	El país se descomercializa en la modalidad, decayendo en el ranking propuesto por organismos internacionales como ICCA	El país mantiene los esfuerzos comerciales para la modalidad, pero en niveles aún insuficientes
Aumento sustancial del número de eventos y tipologías de los mismos con sede en el país y especialmente en el destino	Descenso radical del número de eventos Desinterés por parte de organismos rectores en revitalizar la modalidad	Mayor interés en la modalidad, aumentando lentamente la cantidad de eventos y manteniendo las tipologías hasta ahora explotadas
Posibilidad de nuevos contratos y formas de financiamiento para el desarrollo mejoramiento de sedes e infraestructura general para el Turismo de Eventos e Incentivos	Desgaste, deterioro o daño de la infraestructura existente para cubrir las exigencias de la modalidad	Se mantiene el trabajo en la protección de la infraestructura existente con lentos procesos de inversión para su crecimiento
Incrementa el interés de las agencias, corporaciones y otros organismos estatales en la realización de eventos y viajes de incentivo como parte de estrategias de relaciones públicas	Las empresas nacionales no reconocen en los eventos y viajes de incentivo altos contribuyentes al valor de imagen y motivación laboral, desistiendo de estas técnicas	Se mantiene la utilización de eventos y viajes de incentivo en aquellas empresas que se muestran como principales generadoras de los mismos durante los últimos años.
Se logra una gestión eficaz y eficiente de la modalidad en el	Acaparamiento del nicho de mercado por competidores de ofertas	Se revitaliza la modalidad de Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo

Complejo, logrando un marcado posicionamiento frente a los competidores Se logran atraer líderes de opinión al destino dentro del marco de los eventos	similares en el destino Cayos de Villa Clara	Memories Paraíso Azul
---	---	-----------------------

**Paso 17. Formulación estratégica del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul**

*Alcanzar la gestión eficaz del Turismo de Eventos e Incentivos para el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul, a partir de la integración holística de cada una de las partes interesadas tanto dentro como fuera de la instalación, aprovechando las oportunidades del entorno, la reputación obtenida, la infraestructura capaz de dar sede a grandes eventos y la locación idílica en que se encuentra, en conjunto con una serie de ofertas complementarias dispuestas todas para proporcionar experiencias únicas y servicios de calidad que permitan diversificar la oferta y mitigar la estacionalidad turística a la par de obtener cuantiosos beneficios asociados al segmento.*

**Etapas 6. Proyección estratégica**

**Paso 18-19. Determinación de las áreas de resultados clave (ARC)  
Determinación de objetivos estratégicos por ARC y acciones estratégicas por Objetivos**

Para el cumplimiento de esta fase son retomadas las ARC identificadas por Peñalver (2015). Teniendo en cuenta las características del complejo, se trabajan en conjunto las áreas relativas a la gestión de eventos y gestión de incentivos. (Anexo 17).

- **Gestión de eventos e incentivos**

**Objetivo # 1:** Gestionar eficaz y eficientemente la modalidad de Turismo de Eventos e Incentivos a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos y procesos establecidos por organismos nacionales e internacionales, involucrando cada una de las partes interesadas.

ACCIONES	RESPONSABLES	IMPLICADOS	FECHA
Implementar	Dirección General	Departamento	Inmediata

procedimientos, metodologías y normas que rijan la organización de eventos, garantizando la profesionalidad en la actividad y asegurando la calidad de los servicios que se prestan.		Comercial. Dirección de cada hotel.	
Diseñar manual de procedimientos para eventos e incentivos, plasmando claramente los procesos necesarios para el desarrollo exitoso de la modalidad.	Dirección General	Departamento Comercial. Dirección de cada hotel.	Inmediata
Trabajar en el diseño y organización de eventos con el apoyo de los ejecutivos de la cadena, confeccionando un portafolio de eventos diferente para el Complejo y para los hoteles correspondientes, expresado en una valiosa ventaja competitiva.	Jefe Comercial	Comerciales y Relacionistas Públicos de cada hotel Corporativos de la cadena	Inmediata
Potenciar las ofertas para turismo de negocios en el Hotel Royalton, a partir de sus propias características.	Jefe Comercial Hotel Royalton	Departamento Comercial. Ejecutivos de la Cadena. Dirección de Gaviota.	
Establecer Responsables y Jerarquías en la prestación del servicio de eventos.	Dirección General	Dirección de cada hotel Departamento de Recursos Humanos	Inmediata
Elaborar un registro para cada servicio de evento y viaje de incentivo, y realizar el análisis de la información recopilada en períodos de	Jefe Comercial	Comerciales de cada hotel. Informáticos. Especialistas Técnicos.	A partir de que se implemente la estrategia

un mes, a fin de lograr mantener la pertinencia de la estrategia del Complejo.			
Crear y gestionar tipologías de Turismo de Eventos e Incentivos que respondan a criterios de sustentabilidad ambiental.	Jefe Comercial	Comerciales de cada hotel. Corporativos. Departamento de Calidad.	A partir de que se implemente la estrategia
Realizar un estudio con carácter retroactivo sobre el segmento viajes de incentivo, a partir del análisis de las trazas generadas por procesos en la instalación, a fin de seleccionar los medios y acciones más propicias.	Jefe Comercial	Comerciales de cada hotel. Informáticos. Especialistas Técnicos.	Inmediata
Identificar y analizar los principales clientes compradores del producto viajes de incentivo para fortalecer esfuerzos comerciales hacia ellos.	Jefe Comercial	Comerciales y Relacionistas. Públicos de cada hotel. Corporativos de la cadena.	Inmediata
Diseñar un Plan de Gestión de Riesgos para Eventos adecuado al Complejo teniendo en cuenta los elementos más comunes asociados a la actividad: multitudes, visibilidad, celebración, empirismos, seguridad, actividades, alcohol, públicos objetivos, acuerdos, clima, control de la calidad, finanzas	Dirección	Dirección de cada hotel. Departamento Calidad.	Inmediato

• **Gestión de sedes**

**Objetivo # 2:** Cumplir con los estándares y normas establecidas por órganos rectores de la modalidad en lo referente con la infraestructura y soporte tecnológico a fin de lanzar en el año próximo una propuesta de calidad para un mercado altamente competitivo.

<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>IMPLICADOS</b>	<b>FECHA</b>
Implementar normas, procedimientos y metodologías que rijan la gestión de la infraestructura y equipamiento necesario relativo a eventos.	Dirección General	Departamento Calidad. Dirección de cada hotel. Departamento de Servicios Técnicos de cada hotel.	Inmediata
Diseñar manual de procedimientos que establezca los procesos específicos de la gestión de sedes a eventos relativa a infraestructura y equipamiento	Dirección General	Departamento Calidad. Dirección de cada hotel. Departamento de Servicios Técnicos de cada hotel.	Inmediata
Realizar periódicamente un inventario y evaluación de la infraestructura y facilidades con que cuenta el complejo para dar salida a los requerimientos que plantea la modalidad para su desarrollo.	Jefe de Calidad	Departamento de Calidad de cada hotel. Dirección de cada hotel. Departamento de Servicios Técnicos de cada hotel	Trimestral
Trabajar en el mantenimiento y mejoramiento de aquellos recursos que se encuentren en explotación y/o que son necesarios para la prestación del servicio eventos.	Jefe de Servicios Técnicos	Departamento de Calidad de cada hotel. Área de mantenimiento de cada hotel	Permanente
Valorar procesos re-inversionistas para los hoteles Starfish y Memories relativos a salas de reuniones y conferencias y equipamiento para evento.	Dirección General	Directivos de los hoteles Memories y Starfish. Departamentos de Calidad. Departamento Economía. Ejecutivos de la cadena Memories y Gaviota	Inmediata
Valorar inversión sobre	Dirección General	Directivos del	Inmediata

adecuación y equipamiento del salón de reuniones del Hotel Royalton perfilándolo para pequeñas reuniones de Turismo de Negocio bajo conceptos de exclusividad.		Hotel. Departamento de Calidad. Departamento Economía. Ejecutivos de la cadena Memories y Gaviota	
Elaborar y enviar reportes trimestrales sobre el estado de la infraestructura y soporte tecnológico a la Alta Dirección.	Jefe de Servicios Técnicos	Especialista en Servicios Técnicos	Mensual
Manejar en conjunto con la Empresa, la contratación de aquellos servicios y/o soporte tecnológico de carácter especial para determinados eventos.	Dirección	Dirección de cada hotel. Departamento Economía. Departamento de Servicios Técnicos.	Inmediata
Estudiar la posibilidad de incluir dentro de las ofertas, sedes inusuales para eventos especiales, haciendo uso de la infraestructura y entorno del destino como la Plaza La Estrella, Delfinario y playas, a partir de las últimas tendencias de la modalidad.	Jefe Comercial	Departamentos Comerciales. Dirección.	Inmediata

- **Gestión de los Recursos Humanos**

**Objetivo # 3:** Gestionar por parte de la Alta Dirección, la formación y/o capacitación de directivos y trabajadores vinculados a la actividad de eventos, así como de Organizadores Profesionales de Eventos.

ACCIONES	RESPONSABLE	IMPLICADOS	FECHA
Valorar la posibilidad de formar OPC en el Complejo, y convocar a un curso especial para la formación y capacitación, respondiendo a	Jefe de Recursos Humanos	Departamentos de Recursos humanos de cada hotel. Dirección.	Inmediata

la nueva estrategia de proyección de la instalación.			
Diagnosticar las Necesidades de Aprendizaje (DNA) que tengan los directivos y trabajadores vinculados a la actividad de eventos en el Complejo, con relación a la modalidad.	Jefe de Recursos Humanos	Departamentos de Recursos humanos de cada hotel. Dirección.	Inmediata
Identificar a los trabajadores con los propósitos e importancia de la modalidad para la entidad, partiendo del diseño y posterior aplicación de una Campaña Transitoria de Relaciones Públicas dirigida al público interno.	Jefe de Relaciones Públicas	Departamento de Recursos Humanos. Departamento Comercial de cada hotel	Inmediata

- **Gestión económico-financiera**

**Objetivo # 4:** Planificar y gestionar por parte de la Alta Dirección y el Departamento Comercial, la ejecución del presupuesto en función del mantenimiento de la infraestructura, la tecnología, el equipamiento y la gestión general de los eventos.

ACCIONES	RESPONSABLE	IMPLICADOS	FECHA
Establecer los precios de cuota de inscripción y general acorde a las indicaciones del Ministerio de Finanzas y Precios.	Director Económico	Dirección Gaviota. Departamento Comercial.	Permanente
Diseñar las fichas de costos correspondientes a cada uno de los productos incluidos en el servicio evento, con la colaboración de directivos de Gaviota y de la cadena.	Director Económico	Dirección Gaviota. Departamento Comercial. Directivos de la cadena	Inmediato
Realizar un análisis posterior a cada evento, relativo a los ingresos generados y los costos infringidos.	Departamento Economía	Dirección del Complejo Dirección de cada hotel Departamento	Permanente

		Comercial	
Flexibilizar métodos y plazos de pago para la realización de eventos de gran convocatoria en la entidad.	Director Económico	Dirección Gaviota. Directivos de la cadena	Permanente
Trabajar en la búsqueda de fuentes de financiamiento a la realización de eventos como el patrocinio y asociaciones.	Departamento Comercial del Complejo	Dirección del Complejo. Dirección de cada hotel. Departamento Comercial de cada hotel. Relacionistas Públicos. Dirección Gaviota. Ejecutivos de la Cadena.	Permanente
Desarrollar periódicamente estudios de factibilidad para evaluar y constatar la rentabilidad de la actividad.	Especialista de riesgos y factibilidad	Departamento Economía.	Semestral
Valorar el estado actual de la infraestructura física y de servicios para eventos e incluir un estudio de factibilidad para la aprobación de futuras inversiones en los aspectos que así lo requieran.	Departamento Calidad	Departamento Calidad de cada hotel. Departamento Economía.	Inmediato
Diseñar planes de contingencia precisos como parte de la gestión de riesgos, que contribuyan a aminorar el riesgo financiero asociado a la realización de eventos.	Especialista de riesgos y factibilidad	Departamento Economía.	Inmediato
Establecer como política la pertinencia de contratos claros y precisos con clientes y prestatarios que detallen temas como la cancelación.	Especialista de riesgos y factibilidad	Dirección Gaviota. Departamento Dirección. Ejecutivos de la	Inmediato

		Cadena. Jurídico	
--	--	---------------------	--

- **Gestión de sedes generadoras de eventos**

**Objetivo # 5:** Gestionar, por parte de los comerciales y relacionistas públicos de la instalación, en conjunto con corporativos de la cadena, relaciones y lazos comerciales para con sedes generadoras de eventos.

ACCIONES	RESPONSABLE	IMPLICADOS	FECHA
Investigar y analizar, con carácter periódico, las principales sedes generadoras de eventos de carácter global y las tipologías que trabajan, a fin de crear ofertas atractivas para estas.	Jefe Comercial	Departamento Comercial de cada hotel	Semestral
Entablar acciones comunicativas con los principales organizadores de eventos de las sedes identificadas a fin de lograr una captación efectiva para la instalación.	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Relacionistas Públicos.	Permanente
Trabajar en conjunto con sedes generadoras proponiendo análisis prospectivos sobre capacidad y posibilidad en generación de eventos, propiciando la mayor captación posible.	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Comercial Starfish. Comercial Memories. Relacionistas Públicos.	Permanente
Valorar las posibles contrataciones con Turoperadores que manejan la modalidad, a fin de incrementar las posibilidades de captar eventos de carácter internacional.	Dirección	Departamento Comercial de cada hotel. Dirección Gaviota. Ejecutivos de la Cadena	Inmediato
Trabajar la propuesta de incorporar el Complejo como	Director Económico	Dirección General.	Inmediato

sede de eventos, al presupuesto para comunicación y participación en ferias y exposiciones, manejado por la cadena a nivel central, a fin de llevar la oferta a un carácter global, cercano a importantes sedes generadoras.		Departamento de Economía. Ejecutivos de la Cadena	
Establecer contratos claros y precisos con sedes generadoras detallando las prestaciones y contraprestaciones a efectuar por las partes.	Jurídico	Departamento Economía. Departamento Comercial. Dirección del Complejo. Directivos de Gaviota. Directivos de la Cadena.	Permanente

- **Gestión de la comercialización**

**Objetivo # 6:** Diseñar, por parte del Departamento Comercial de la cadena en conjunto con las altas instancias del Complejo, la estrategia comercial del producto eventos e incentivos, de modo que se avance hacia una comercialización efectiva a partir del 2018.

ACCIONES	RESPONSABLE	IMPLICADOS	FECHA
Realizar estudios de mercado, periódicos, a partir de las últimas tendencias de la mercadotecnia, a fin de establecer públicos objetivos para las distintas modalidades, haciendo uso de las nuevas herramientas telemáticas como google trends, eye tracking, etc.	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Informáticos.	Inmediata
Fortalecer imagen de marca para los hoteles Starfish y Memories a partir del diseño de una estrategia de	Jefe Comercial	Departamento Comercial de ambos hoteles. Relacionistas	Inmediata

Relaciones Públicas orientada al público externo		Públicos	
Diseñar productos orientados a facilitar experiencias, afines a los públicos objetivos, bajo los principios de marketing 3.0.	Jefe Comercial	Departamento Comercial	Inmediato
Manejar la implementación de estrategias de precios inteligentes, incorporando aspectos más allá de la competencia.	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Departamento Economía. Dirección. Directivos de Gaviota. Ejecutivos de la Cadena.	Inmediato
Analizar y definir los canales de distribución más adecuados para cada público objetivo, lo cual permitirá inversiones inteligentes.	Jefe Comercial	Departamento Comercial	Permanente
Aplicar estrategias de marketing de contenidos y marketing online a fin de acercar el cliente potencial a los productos de la instalación.	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Informáticos.	Permanente
Diseñar una estrategia comercial para el producto basado en principios fundamentales del marketing 3.0 como la hiper-segmentación y el principio de elaboración conjunta.	Jefe Comercial	Departamento Comercial	Permanente
Enfocar trabajo comercial hacia líderes de opinión que resulten de interés para la modalidad de eventos por constituir grandes movilizados. Explotar	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Relacionistas Públicos	Permanente

plataformas de redes sociales, especialmente Youtube.			
Diseñar paquetes para eventos, que aumenten la atraktividad a través de estrategias de precios, conveniencia o de valor añadido (elementos extra carta que no puedan ser obtenidos de otra manera).	Jefe Comercial	Departamento Comercial.	Permanente

- **Gestión de la comunicación promocional**

**Objetivo # 7:** Diseñar un Estrategia de Comunicación Promocional de eventos e incentivos para el Complejo, por parte de la cadena y comerciales de la instalación, que permita definir los esfuerzos promocionales para el año entrante.

ACCIONES	RESPONSABLE	IMPLICADOS	FECHA
Definir un presupuesto dentro de los esfuerzos promocionales de los hoteles que integran el Complejo, para la puesta en práctica de acciones comunicativas enfocadas al servicio eventos y viajes de incentivo desde una concepción holística.	Director Económico	Departamento Economía. Departamento Comercial de cada hotel. Dirección. Ejecutivos de la Cadena Dirección Gaviota.	Inmediato
Incluir dentro de la página web de la cadena, las facilidades para la modalidad desde una perspectiva de Complejo hotelero, atrayendo eventos de mayor formato que el resto de los competidores del destino.	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Ejecutivos de la Cadena	Inmediato
Dirigir algunos de los esfuerzos de relaciones públicas a la captación de clientes dentro del mercado nacional, a partir de	Jefe de Relaciones Públicas	Departamento Comercial. Relacionistas Públicos.	Permanente

comunicaciones efectivas con Comités y Organizadores.			
Determinar y organizar las actividades específicas de marketing directo a llevar por los comerciales y relacionistas públicos de la instalación.	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Relacionistas Públicos	Permanente
Ampliar el uso de redes sociales como canal global para la comunicación con públicos objetivos.	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Relacionistas Públicos	Permanente
Utilizar métodos promocionales como <i>publicity</i> durante la cobertura de eventos sede en la instalación.	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Relacionistas Públicos	Permanente

- **Gestión de la Calidad de los servicios a eventos**

**Objetivo # 8:** Contribuir con el cumplimiento de los requerimientos para la realización de eventos expuestos en las normas, regulaciones, políticas y procesos establecidos, incorporándolos al Sistema de Gestión del Complejo con carácter inmediato.

<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPLICADOS</b>	<b>FECHA</b>
Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de la Calidad para eventos en el Complejo.	Jefe de Calidad	Departamento Calidad de cada hotel. Dirección. Ejecutivos de la Cadena	Inmediato
Establecer mecanismos de control de la calidad de eventos que queden amparados dentro de los acápites de gestión de la misma en la instalación.	Jefe de Calidad	Departamento Calidad de cada hotel. Departamento Comercial. Dirección. Ejecutivos de la Cadena	Inmediato
Evaluar y controlar de manera permanente el cumplimiento	Jefe de Calidad	Departamento Calidad de cada	Permanente

de las normas, regulaciones y políticas establecidas para organización de eventos.		hotel. Dirección.	
Velar por el cumplimiento del manual de procedimientos propuesto a diseñar como parte de la estrategia para la gestión efectiva de eventos e incentivos.	Jefe de Calidad	Departamento Calidad de cada hotel. Dirección.	Permanente
Medir posterior a cada evento o viajes de incentivos, el índice de satisfacción de los clientes mediante la aplicación de la encuesta propuesta en el Anexo 12, realizando en ella los ajustes necesarios.	Jefe de Calidad	Departamento Calidad y Atención al cliente de cada hotel. Dirección.	Permanente

• **Gestión de actividades complementarias**

**Objetivo # 9:** Diseñar por parte del Departamento Comercial, programas de ofertas complementarias para los clientes de la modalidad, a incorporar en la cartera de productos de la instalación para el año entrante.

<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPLICADOS</b>	<b>FECHA</b>
Realizar un estudio del perfil del cliente que consume los productos de la modalidad, a fin de crear ofertas afines a sus intereses y principales motivadores, incorporando elementos socioculturales en complemento a la oferta básica del Complejo.	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Relaciones Públicas.	Inmediato
Diseñar una cartera de productos paralelos a la realización de eventos de carácter flexible y que posibilite la co-creación en conjunto con el cliente, basados en las potencialidades de la	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Ejecutivos de la Cadena	Inmediato

instalación y el entorno, natural y sociocultural en que se encuentra.			
Elaborar las fichas de costos para cada producto para posterior fijación de precios acorde a los procedimientos que requieren las empresas de la corporación Gaviota.	Director Económico	Dirección General. Departamento de Economía. Ejecutivos de la Cadena	Inmediato
Realizar estudios periódicos sobre los niveles de atractividad y satisfacción de estas actividades a fin de mantener el nivel de calidad esperado en la oferta.	Jefe Comercial	Departamento Comercial. Departamento de Calidad	Trimestral

#### **IV Fase: Operativa. Presentación de los resultados**

##### **Paso 20. Confección del informe final**

El informe final, recopila los resultados obtenidos tras la aplicación certera del procedimiento aportado por Peñalver (2015), para la Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos, enfocado a las necesidades y peculiaridades del Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul. El seguimiento de sus fases y etapas deriva en la identificación de las principales ARC, y el diseño de objetivos y estrategias que constituyen la proyección de la modalidad para la instalación. La propuesta es presentada a la entidad por su alto valor práctico y las potenciales ventajas competitivas que representa para la misma, quedando validada por la Alta Dirección del Complejo.

##### **V. Fase de control.**

##### **Paso 21. Control, retroalimentación y seguimiento**

La presente fase tiene gran significación para el logro de los objetivos. La implementación de acciones en esta fase, permite identificar las posibles desviaciones entre el estado real y el estado deseado, permitiendo la corrección necesaria.

A continuación, se propone un plan de acción que garantice el seguimiento de la aplicación del procedimiento en el Complejo Memories Paraíso Azul:

- Aplicar el procedimiento de diagnóstico de la Gestión de Eventos e Incentivos anualmente para hacer comparaciones entre los principales indicadores de la actividad, mencionados en la etapa de Diagnóstico.
- Evaluar periódicamente la evolución de las estrategias y objetivos propuestos por ARC, determinando la necesidad o no de posibles actualizaciones.
- Evaluar y analizar el estado de los elementos que presenten desviaciones, determinando su naturaleza.
- Actualizar el procedimiento y hacer ajustes pertinentes y necesarios a la estrategia derivados de su aplicación.
- Para ello se utilizarán los siguientes instrumentos y métodos de medición y evaluación:

**Observación personal:** Será llevada a cabo por los Jefes Comerciales y Altos Directivos del Complejo, cubriendo todas las ARC analizadas, y permitirá constatar la adecuada implementación de las estrategias y acciones propuestas dentro del marco establecido.

**Las encuestas y entrevistas antes y después:** En estas acciones se propone involucrar todos aquellos implicados en la Estrategia. El uso de estos métodos sienta las bases para el desarrollo de estudios comparativos, a partir de los datos previa implementación y seis meses después de esta. Permite un análisis cuantitativo resultando en mayor certeza para la corrección o actualización de procedimientos.

### **3.4 Beneficios y resultados de la aplicación del procedimiento para la Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul**

La aplicación del procedimiento para la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos, aportado por Peñalver (2015), en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul deriva en una herramienta eficaz para la proyección de la modalidad, pretendiendo una inserción inteligente en un mercado altamente competitivo y beneficioso.

El alto índice pragmático, de actualidad y flexibilidad del procedimiento permitió abarcar el total de las necesidades y peculiaridades de la modalidad dentro del Complejo Hotelero, resultando así en una estrategia pertinente impregnada con los principios que sigue la metodología: **Consistencia lógica, Adaptabilidad, Pertinencia, Integración, Mejora continua, Flexibilidad, Racionalidad, Concepción holística y sistémica** (Peñalver, 2015).

### **3.5 Conclusiones del Capítulo**

- 1 El procedimiento propuesto por Peñalver (2015), para la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino Villa Clara, ajustándose a las necesidades y peculiaridades de la instalación, es aplicado de manera exitosa en el Complejo Hotelero sede de eventos Memories Paraíso Azul.
- 2 Los resultados obtenidos en la segunda etapa de la investigación permiten el trazado eficaz de una proyección de posibles escenarios que permiten manejar la incertidumbre en la gestión de la modalidad.
- 3 A partir de la identificación de las principales ARC se proponen una serie de objetivos y estrategias correspondientes a estas, encaminados al logro de una gestión eficaz de la modalidad.
- 4 La fase de control y evaluaciones, permiten la detección de desviaciones que alejen a la instalación de los resultados deseados, de ahí que se propongan un conjunto de acciones, a partir de métodos identificados, que contribuyan a la evaluación y retroalimentación certera.
- 5 La implementación del procedimiento concluye en la dotación de una herramienta eficaz para la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos de manera global en la instalación

# ***CONCLUSIONES***

## CONCLUSIONES

1. La revisión bibliográfica, permitió sentar las bases teórico-metodológicas necesarias y definir los procedimientos científicos más adecuados para el diagnóstico y proyección estratégica. Para ello fueron cruciales las consultas tanto de los clásicos como de las más novedosas publicaciones, demostrando con carácter pertinente, los beneficios asociados al Turismo de Eventos e Incentivos, así como las potencialidades con que cuenta el país para una mejor explotación.
2. La aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico estratégico de la modalidad en el Complejo permitió indagar en las deficiencias encontradas dentro de la gestión de la modalidad, a la par de identificar una serie de fortalezas y oportunidades sin explotar, debidos en gran medida a la existencia de una gestión empírica y pobremente orientada al Turismo de Eventos e Incentivos.
3. La implementación del procedimiento para la proyección de la modalidad, toma como bases los resultados arrojados por el diagnóstico previo, y deviene en una estrategia orientada a maximizar las fortalezas con que cuenta el Complejo, identificada con sus condiciones y características peculiares, dotando así a la entidad de una herramienta eficaz y eficiente para la gestión estratégica del Turismo de Eventos e Incentivos.

# ***RECOMENDACIONES***

## **RECOMENDACIONES**

1. Transmitir los resultados de la investigación a las instancias correspondientes, garantizando el compromiso e identificación con los nuevos objetivos estratégicos trazados.
2. Mantener un seguimiento y control de las acciones estratégicas propuestas, determinando necesidades de actualización en caso de ser requeridas y garantizando el logro de los intereses organizativos.
3. Divulgar el estado de resultado de la estrategia durante su implementación a los responsables y trabajadores involucrados, estableciendo acciones de motivación y reconocimiento de ser preciso.
4. Publicar los resultados de la investigación como base para futuras proyecciones o como material de estudio para interesados.

# ***BIBLIOGRAFÍA***

## BIBLIOGRAFÍA

1. Academia Internacional de Turismo de Mónaco. (1955) *Definición de Turismo*. Recuperado de <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Definición-De-Turismo/2037145.html/>.
2. Asociación Internacional de Palacios de Congresos (AIPC). (2015). Recuperado de <http://www.aipc.org/>.
3. AIEST (1987). *The role and impact of mega-events and attractions on regional and national tourism*, 28. St. Gallen, Suiza.
4. Andrades, L. (2015). *Planificación Turística y Sostenible. Aplicación a un Destino de Costa Interior de Extremadura: El Embalse de la Serena*. Universidad de Extremadura.
5. Arcodia, C. (2002, 10 de enero). Linking learning style preferences and ethnicity: International students studying hospitality and tourism management in Australia. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*. Recuperado de <https://scholar.google.com/citations/>.
6. Asociación de Investigación Turística y de Viajes [TTRA]. (1985). *Eventos Internacionales: El Real Impacto Turístico*. Calgary, Canadá
7. Bermúdez, (2013). “*Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del turismo de eventos e incentivos en el destino turístico Villa Clara*” (Tesis de Maestría en Gestión Turística). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
8. Bigné, E. J., Font, X. y Andreu, L. (2000) *Marketing de destinos turísticos*. ESIC.
9. Boorstin, D. (1961). *The image: A guide to pseudo-events in America*.
  - a. New York, Estados Unidos: Harper & Row.
10. Boullon, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*. Recuperado de <https://dedona.files.wordpress.com/2012/02/elsistematuristico.pdf/>.
11. Buró de Convenciones de Cuba [BCC]. (2004) *Manual de Normas para la Organización Exitosa de Eventos*.
12. Buró de Convenciones de Cuba, [BCC]. (2011) *Calendario de Eventos Internacionales Año 2011*. La Habana. BCC.

13. Colectivo de Autores, (2000). “*Dossier Para Diplomado de Organización de Eventos*” Ciudad Habana página: EAEHT 27.
14. Colectivo de Autores, (2003), *Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes*, Barcelona, España: Océano.
15. Contreras (2005). *Instrumento de medición del mercado de congresos y convenciones*. Recuperado de <http://www.buenosaires.org/>.
16. [Convention Industry Council. \(2008\). Function Room and set-ups. En](#) Ramsborg, G. (Ed). (2015). *Professional Meeting Management. A guide to meetings, conventions and events*. Estados Unidos: Professional Convention Management Association (PCMA).
17. Cooper, C. (1997). *Turismo, Principios y Práctica*. México: Diana.
18. Coopers and Lybrand Consulting Group. (1989). *NCR 1988 festivals study final report, Vol. 1*. Ottawa: Report for the Ottawa-Carleton Board of Trade. Recuperado de <http://researchgate.com/>.
19. De Arrillaga, J.I. (1955). *El Turismo en la economía nacional*. Recuperado de [https://books.google.com/books/about/El\\_Turismo\\_en\\_la\\_economía\\_nacional.html/](https://books.google.com/books/about/El_Turismo_en_la_economía_nacional.html/).
20. Definición de evento. (2015). *Definición.MX*. Recuperado de <http://www.definicion.mx/>.
21. Della Bitta, A., Loudon, D., Booth, G., y Weeks, R. (1978). *Estimating the economic impact of a short-term tourist event*. *Journal of Travel Research*, 16, 10–15.
22. Dwyer, L., Mellor, R., Mistillis, N., y Mules, T. (2000a). *A framework for assessing ‘tangible’ and ‘intangible’ impacts of events and conventions*. *Event Management*, 6(3), 175–189.
23. Dwyer, L., Mellor, R., Mistillis, N., & Mules, T. (2000b). *Forecasting the economic impacts of events and conventions*. *Event Management*, 6(3), 191–204.
24. Event Definition. (2016). Wikipedia, <https://es.wiktionary.org/wiki/evento/>.

25. Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Recuperado de <http://sciencedirect/>.
26. Figuerola, M. (1990). *Teoría Económica del Turismo*. Recuperado de <https://www.tirant.com/>.
27. Frías, R. y González, M. (2003) *Los productos turísticos territoriales*. En Martín, R. (Ed). *Principios, Organización y Práctica del Turismo (29)*. La Habana, Cuba
28. Fundación Oxígeno. (Ed). (2014). *Manual de Eventos Sostenibles*. España.
29. García, A. (2016). *Hablemos de Meetings*. *Zahír Special Events & Meetings*. Recuperado de <https://www.reportelobby.com/>.
30. Gárriz, E. y Moriconi, F. (2006). *La potencialidad de un centro urbano en el mercado de reuniones. El caso de Bahía Blanca*. Recuperado de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/>.
31. Génova, A. (Presidencia) (2017). *Jornada Intensiva de Organización Integral De Eventos*. Buenos Aires, Argentina.
32. Getz, D. (2013). *Event Tourism. Concepts, International Case Studies, and Research*. Nueva York, Estados Unidos: Cognizant Communication Corporation.
33. Getz, D. (2008). *Event tourism: Definition, evolution, and research*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/>.
34. Getz, D. (1991). *Festivals, special events, and tourism*. New York: Van Nostrand Rheinhold.
35. Getz, D. (2007). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Oxford: Elsevier.
36. Getz, D. (2010). *The nature and scope of festival studies*. *International Journal of Event Management Research*, 5(1). Recuperado de <http://www.ijemr.org/docs/Vol5-1/Getz.pdf>.
37. Goldbatt, J. (1990) *Special Events: Art and Science of Celebration*. Recuperado de <https://sciencedirector.com/>.

38. González, W. (2017) *Balance económico del país*. Recuperado de <http://cubadebate.cu/>.
39. Greenwood, D. (1972). *Tourism as an agent of change: A Spanish Basque case study*. *Ethnology*, 11, 80–91.
40. Gunn, C. (1979). *Tourism planning*. New York, Estados Unidos: Crane Russak.
41. Gunn, C. (2002) *Tourism Planning*. Gran Bretaña: Routledge.
42. Gunn, C. A., & Wicks, B. E. (1982). *A study of visitors to Dickens on the strand*. Galveston, Texas: Galveston Historical Foundation.
43. Hall, M. (1992). *Hallmark tourist events: Impacts, management and planning*. Londres, Reino Unido: Belhaven.
44. Hall, C.M. (2012). *Sustainable mega-events: Beyond the myth of balanced approaches to mega-event sustainability*. *Event Management*, 16(2), 119-131.
45. Herrero, P. (2000) *Gestión y Organización de Congresos*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
46. Hunziker, W. y Krapf, K. (1942). *TimeRime: Definición de Turismo*. Recuperado de <http://www.timerime.com/>.
47. International Association of Professional Congress Organizers, (IAPCO). (2014). *Welcome to the home of quality*. Recuperado de <https://www.iapco.org/>.
48. Ibarra, D. (2008.). *Curso gestión de Eventos. Materia: Actores en la Gestión de Eventos*. En Pis, M. (2015) *Estrategia de Proyección del Turismo de Eventos e Incentivos en el Hotel Cubanacán Los Caneyes*. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara Villa Clara, Cuba.
49. International Congress and Conventions Association. (2014). *ICCA Statistics Report 2013*. Recuperado de <http://www.iccaworld.com/>.
50. International Congress and Conventions Association. (2015). *ICCA Statistics Report 2014*. Recuperado de <http://www.iccaworld.com/>.
51. International Congress and Conventions Association. (2016). *ICCA Statistics Report 2015*. Recuperado de <http://www.iccaworld.com/>.

52. International Congress and Conventions Association. (Productor). (2017). ICCA Statistics tool.
53. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2014). *Guía para la formulación de planes de desarrollo turístico en territorios rurales*. Recuperado de <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>.
54. Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas. (2014) *Definición de Turismo*. Recuperado de <https://definición.mx/category/tourism/>.
55. Jani, R. (1955). En Damm, S. (2012). *Event Management: How to Apply Best Practices to Small Scale Events*. Recuperado de <https://books.google.com/cu/books/>.
56. Klaric, J. (2014). *Véndele a la mente, No a la gente*. Lima, Perú: Business & Innovation Institute of America – BIIA, p.2.
57. Partido Comunista de Cuba, (PCC). (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. *Séptimo Congreso del Partido*.
58. Loos, P., Hermes, B., y Thomas, O. (2008). Event Management. *International Journal of Event Management Research*, 4, 38-57.
59. Lóránt, D. (2009) *Events and tourism: an environmental approach and impact assessment*. Recuperado de <https://journaltct.files.wordpress.com/event-tourism-jtct-2009/>.
60. Machado, E.L. (2010). *Procedimiento sobre bases participativas para el diseño de Productos Turístico Integrados aplicado a la región central del destino Cuba*. Tesis Doctoral. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
61. Management. (2009). *Myethomology online dictionary*, <https://myethomology.com/>.
62. Marrero, M. (2008). *Proyecciones del Turismo en Cuba*. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/>.
63. Marrero, M. (2017). *Proyecciones del Turismo en Cuba*. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/>.

64. Martín, R. (Ed). (2003). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. La Habana, Cuba.
65. Maure, G. (2007). *Definiciones y tendencias del turismo de eventos*. Contribuciones a la Economía, 82. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>
66. Mill, R. y Morrison, A. (1985). *The tourism system*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
67. Molina, S. (1986). *Planificación del Turismo*. México: Nuevo Tiempo Libre.
68. Morales, B. R. S. (2014). *Organización de Congresos y Eventos. Organización Y Clasificación De Eventos*. Universidad Alas Peruanas.
69. Nodal, L, (1999) *Perfil ideal del OPE. Ponencia presentada en el V Seminario de Organizadores de Eventos*. La Habana, Cuba: AVOCA.
70. Nodal, L., (2011) *Manual de Gestión y Organización de Evento para el Diplomado de OPC*. La Habana, Cuba: EAEHT.
71. Nodal, L., (2013) *La Importancia del planeamiento, organización y ejecución de eventos*. Seminario Organización Profesional de Eventos. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
72. Normas APA (2016) *Presentación Normas APA, 2016. Sexta Edición*. Recuperado de <http://normasapa.net/2017-edicion-6/>.
73. NC 127: 2001 (2001) *Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. Cuba.
74. Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2012)
75. Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2016)
76. Organización Mundial del Turismo, (OMT). (2001) *Conferencia Internacional de la OMT*. Recuperado de [https://www.rcumariacristina.com/wp-content/uploads/2010/12/ricardo\\_almirared.pdf/](https://www.rcumariacristina.com/wp-content/uploads/2010/12/ricardo_almirared.pdf/)
77. Organización Mundial del Turismo, (OMT). (2016). *Barómetro OMT para el Turismo Mundial*. Recuperado en <http://www.worldtourism.org/>.
78. Organización Mundial del Turismo, (OMT). (2016). *Panorama OMT del turismo internacional, 2016*. Recuperado en <http://www.worldtourism.org/>.

79. Professional Convention Management Association (PCMA). (2017). PCMA History. Recuperado de <http://www.pcma.org/pcma-defined/about-pcma/pcma-history/>.
80. Peñalver, Y., (2015) *Procedimiento para la gestión del turismo de eventos e incentivos. Aplicación en el destino turístico Villa Clara*. (Tesis de Maestría en Gestión Turística). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba
81. Pérez, J. y Merino, M. (2017). *Definición de complejo*. Recuperado de <http://definicion.de/complejo/>.
82. Perry, M., Foley, P., y Rumpf, P. (1996). Events Management: An Emerging Challenge in Australian Higher Education. *Festival Management & Event Tourism*, 4, 85-93.
83. Pichardo, J. (2003). *Gestión de Eventos*. La Habana, Cuba: EAEHT.
84. Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business Review*. Recuperado de <https://www.universidaddemillonarios.com/>.
85. Ramos G. (2005) *El turismo de negocio en México*. Recuperado de [http://www.revistabuenviaje.com/b\\_travel/articulos/ariculogaston/articulos1.html](http://www.revistabuenviaje.com/b_travel/articulos/ariculogaston/articulos1.html)
86. Ramsborg, G. (Ed). (2015). *Professional Meeting Management. A guide to meetings, conventions and events*. Estados Unidos: Professional Convention Management Association.
87. Ricaurte, C. (2001). *Turismo, Sustentabilidad y Gestión Local en el Municipio de Ixtapan de la Sal, México*. Tesis de Maestría en Estudios Físicos y Socioeconómicos del Turismo, Facultad de Turismo, UAEM, México.
88. Ritchie, J. R. B., y Beliveau, D. (1974). *Hallmark events: An evaluation of a strategic response to seasonality in the travel market*. *Journal of Travel Research*, 14, 14–20.
89. Ritchie, J. R. B. (1984). Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and research issues. *Journal of Travel Research*, 23(1), 2–11.

90. Rodríguez, E. (2001) *“Actualidad, tendencia y perspectiva del Turismo de Eventos”*. Ciudad Habana, Cuba: Ediciones Balcón, p.2.
91. Rodríguez, E., (2011) *La industria del Turismo de Negocios. El negocio del milenio*. Cuba, La Habana: EAEHT.
92. Rodríguez, J.L. (2017). *La economía cubana 2016-2017. Valoración preliminar (I)*. Recuperado de <http://cubadebate.cu/>.
93. Romero, A. (2015, 29 Enero). Turismo MICE: elementos y destinos más representativos del sector. *TecnoHotel*. Recuperado de [romero https://www.tecnohotelnews.com/2015/01/turismo-mice-elementos-y-destinos-mas-representativos-del-sector/](https://www.tecnohotelnews.com/2015/01/turismo-mice-elementos-y-destinos-mas-representativos-del-sector/).
94. Samudio, C. (2012). Guía de Protocolo y Organización de Eventos. Recuperado de <http://www.ips.gov.py:8080/>.
95. Santana, A. (1997). *¿Viejas Hordas. Nuevas Culturas?* España: Ariel.
96. Schlüter, R. (2000). *Investigación en Turismo y Hotelería*. Argentina: Centro de Investigación y Estudios Turísticos.
97. Scotinform Ltd. (1991). Edinburgh Festivals study 1990–91: Visitor survey and economic impact assessment, final report. Edinburgh: Scottish Tourist Board.
98. Shaw, M. (2017). Turismo MICE en Cuba. *Palacio de Las Convenciones de Cuba*. Recuperado de <http://www.eventospalco.com/es/noticias/blog/>.
99. Solways. (2017) Hoteles para Eventos e Incentivos en Cuba. Recuperado de: <https://solways.com/>.
100. Suárez, D. (2010) *Proyección del turismo de eventos en el Hotel Brisas Trinidad del Mar*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
101. Sun Tzu. (a.n.e). *El arte de la guerra*. En Griffith, S. (2006). Evergreen. Köln: Taschen Benedikt.
102. Tarawa Travel. (2017). Organización de Viajes de Incentivos. Recuperado de <https://tarawatravel.com/>.

103. Tourism Definition. (2017). *Wordreference*, <https://wordreference.com/>.
104. Tourism Society. (1979). *Conferencia Internacional de Turismo*. España. Recuperado de <https://www.researchgate.net/Tourism-Definition/547450ae0cf245eb436dd6b4.pdf/>.
105. Travel and Tourism Research Association (TTRA). (1986). *Proceedings of the Canada chapter conference*. En Getz, D. (2007). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Oxford: Elsevier.
106. Turismo de Reuniones. (2017). *Entorno Turístico*. Recuperado de <http://entornoturistico.com/>.
107. Turner, V. (1969). *The ritual process: Structure and anti-structure*. Nueva York, Estados Unidos: Aldine de Gruyter.
108. Turner, V. (1974). *Liminal to liminoid, in play, flow and ritual: An essay in comparative symbology*. En E. Norbeck (Ed.), *The Anthropological Study of Human Play*, 60, 53–92. Rice University Studies.
109. Turner, V. (Ed.). (1982). *Celebration: Studies in festivity and ritual*. Washington, Estados Unidos: Smithsonian Institution Press.
110. Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo, (UIOOT). (1967). *UIOOT, Historia*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/historia/>.
111. Universidad de La Habana (ULH). (2005). *Introducción al Turismo*. Recuperado de [http://www.academia.edu/8184949/UNIVERSIDAD\\_DE\\_LA\\_HABANA\\_CENTRO\\_DE\\_ESTUDIOS\\_TURISTICOS/](http://www.academia.edu/8184949/UNIVERSIDAD_DE_LA_HABANA_CENTRO_DE_ESTUDIOS_TURISTICOS/).
112. Van Gennep, A. (1909). *The rites of passage* (Traducido por Vizedom, M & Coffee, M., (1960)). Londres: Routledge & Kegan Paul.
113. Venemedia. (2014). *Definición de Turismo*. Recuperado de <http://www.venemedia.es/>.
114. Weaver, D. y Oppermann, M. (2000) *Tourism Management*. Australia: John Wiley & Sons Australia.

# ***ANEXOS***

## ANEXOS

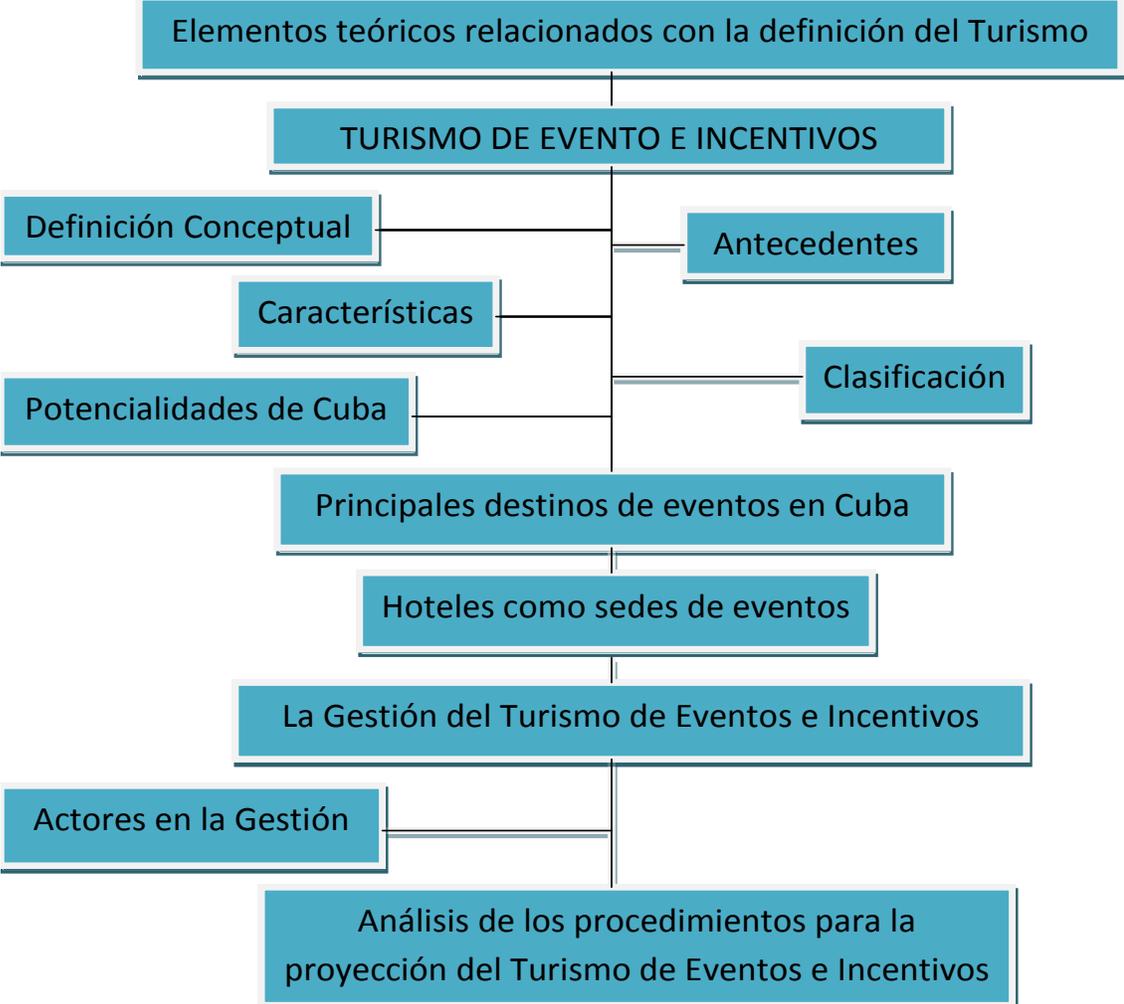
### ANEXO 1. Cronograma de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Límite de finalización	Demora permisible
Diseño de Proyecto de Investigación	mar 1/10/17	lun 1/25/17	lun 1/30/17	5 días
Revisión Bibliográfica sobre el tema	mar 1/3/17	vie 2/10/17	mar 2/14/17	4 días
<b>Fase Diagnóstico</b>	<b>lun 2/13/17</b>	<b>lun 3/27/17</b>	<b>mié 3/29/17</b>	<b>2 días</b>
Investigación de Campo	lun 2/13/17	vie 3/20/17	vie 3/24/17	4 días
Elaboración del informe Diagnóstico	lun 3/13/17	lun 3/27/17	lun 3/27/17	0 días
Presentación de Resultados	lun 3/27/17	lun 3/27/17	lun 3/27/17	0 días
<b>Fase Estratégica</b>	<b>mar 3/28/17</b>	<b>jue 5/18/17</b>	<b>vie 5/19/17</b>	<b>1 día</b>
Diseño de Estrategia de Proyección del Turismo de Eventos e Incentivos	mar 3/28/17	jue 5/18/17	vie 5/19/17	1 día
Presentación de la Propuesta a la alta Dirección	jue 5/18/17	jue 5/18/17	vie 5/19/17	1 día
Entrega de Trabajo de Diploma	sáb 5/20/17	sáb 5/20/17	sáb 5/20/17	0 días

**ANEXO 2. Hilo Conductor**

Fuente: Elaboración Propia



### ANEXO 3. Definiciones de Turismo

	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
1	Hunziker y Krapf	1942	La suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada.
2	Jose Ignacio de Arrillaga	1955	Todo desplazamiento temporal determinado por causas ajenas al lucro; el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posible esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre estos y los viajeros tienen lugar.
3	Academia Internacional de Turismo de Mónaco	1955	De acuerdo a su etimología viene del vocablo inglés TOUR que deriva del francés y significa viaje o excursión circular que a su vez proviene del latín TORNARE (redondear, tornear, en latín vulgar girar)
4	Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT)	1967	La suma de las relaciones y de los servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario no motivado por razones de negocios o profesionales.
5	Manuel Figuerola	1990	Conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.
6	Roberto Boullon	2006	Conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de las personas fuera de su lugar de residencia; en tanto esto no este motivado por una actividad lucrativa principal.
7	Weaver y Oppermann	2000	Conjunto de relaciones entre turistas, empresarios, entidades del gobierno en el origen y el destino, comunidades receptoras, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, y entre los procesos de atracción, transportación, alojamiento y administración de esos turistas y visitantes.
8	Organización Mundial del Turismo	2001	Abarca las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por

			negocios y otros motivos.
9	Martín	2003	Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas, y medioambientales que se generan entre las actividades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores – receptores y las comunidades locales de acogida con motivo del viaje y estancia de los visitantes temporales en una destino diferente a su lugar de residencia habitual.
10	Universidad de La Habana (ULH)	2005	El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista.
11	Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas	2014	Conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de las personas fuera de su lugar de residencia; en tanto esto no este motivado por una actividad lucrativa principal.
12	Venemedia	2014	El vocablo turismo proviene del latín “tornus” que significa “vuelta o movimiento”. Hace referencia a la actividad o conjunto de actividades que realiza el ser humano, que consiste en viajar por placer, fuera de su entorno habitual, por un tiempo determinado, en un lugar específico.
13	WordReferen ce	2017	Afición a viajar por placer. Organización de los medios conducentes a facilitar estos viajes.

#### ANEXO 4. Comparación de criterios

CRITERIOS	AUTORES													TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Cnt	%
Fenómenos y de relaciones	X	X		X	X	X	X		X	X	X			9	69
Desplazamiento fuera de la residencia habitual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13	100
Requiere estancias temporales	X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	10	77
Sin ánimos de lucro	X	X		X	X	X				X	X			7	54
Conjunto de bienes, servicios y organizaciones		X					X		X	X			X	5	38
Requiere procesos de atracción, transportación, alojamiento y administración		X					X		X	X			X	5	38
Actividad multisectorial		X					X		X	X			X	5	38
Actividad voluntaria				X						X		X	X	4	31
<b>TOTAL</b>	<b>Cantidad</b>	4	6	1	5	4	4	5	2	5	8	4	3	6	
	<b>%</b>	5	7	1	6	5	5	6	5	6	10	50	38	75	
		0	5	3	3	0	0	3	0	3	0				

## ANEXO 5. Definiendo el Turismo de Eventos

	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
1	Herrero	2000	Turismo de reuniones es aquel que genera un conjunto de actividades económicas como consecuencia de la organización de encuentros de un destino a elegir y cuyos motivos giran en torno a temas profesionales
2	Rodríguez	2001	Turismo de eventos: incluye congresos, convenciones, ferias, exposiciones, viajes de incentivo, festivales. Es una modalidad del turismo de negocios, que moviliza esencialmente a líderes de opinión en distintas ramas del conocimiento, la ciencia, la tecnología, la finanzas o el comercio
3	Contreras	2005	Turismo de Reuniones: Actividades económicas asociadas a la realización de congresos, convenciones, viajes de incentivo, y otras reuniones similares a estas (jornadas, encuentros conferencias, simposios, foros, seminarios, cursos...) convocados por motivos profesionales y/o asociativos
4	Ramos	2005	Turismo de negocios es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocio, congresos y convenciones con diferentes propósitos y magnitudes
5	Donald Getz	2013	El Turismo de Eventos a nivel de ciudad o destino, es el desarrollo y marketing de eventos planeados como atracciones turísticas, catalizadores, animadores y creador de imagen. Este proceso incluye ofertar, facilitar y crear eventos únicos, así como gestionar el portafolios de eventos como activo del destino
6	Donald Getz	2013	Implica el desplazamiento para participar en eventos, tanto como para los turistas que viajan específicamente para ello, como para aquellos que asisten mientras están viajando lejos de su residencia habitual
7	Entorno Turístico	2017	Turismo de Reuniones: aquella actividad de viaje que se realiza fuera del entorno habitual de una persona, por al menos 24 horas y que cumple con los requisitos de lo que es una Reunión. Tiene carácter único o periódico

**ANEXO 6.** Comparación de los conceptos estudiados a partir de criterios comunes

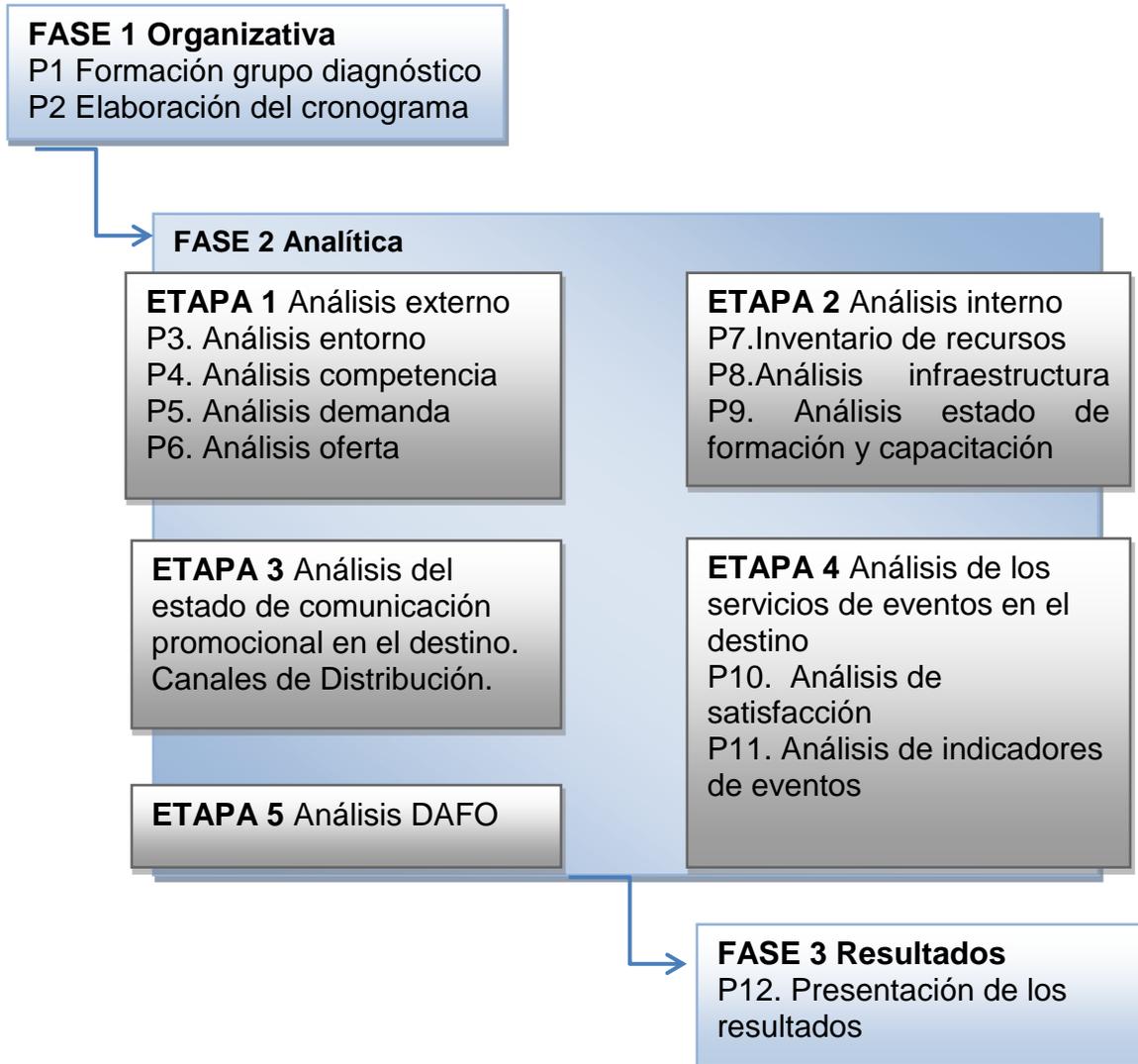
**Fuente:** Elaboración propia

CRITERIOS	AUTORES								TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	Cantidad	%	
Requiere desplazamiento				X		X	X	3	43	
Motivación por encuentro profesional o de otra índole	X	X	X	X	X	X	X	7	100	
Moviliza esencialmente a líderes de opinión		X						1	14	
Desarrollo y marketing de eventos planeados			X		X			2	29	
Integra actividades laborales y profesionales	X	X	X	X	X		X	6	86	
Genera un conjunto de actividades económicas	X	X	X	X	X			5	71	
Carácter único o periódico					X		X	2	29	
<b>TOTAL</b>	<b>Cantidad</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		
	<b>%</b>	<b>43</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>71</b>	<b>29</b>	<b>57</b>		

**Nota:** La numeración de autores es referida al Anexo 5

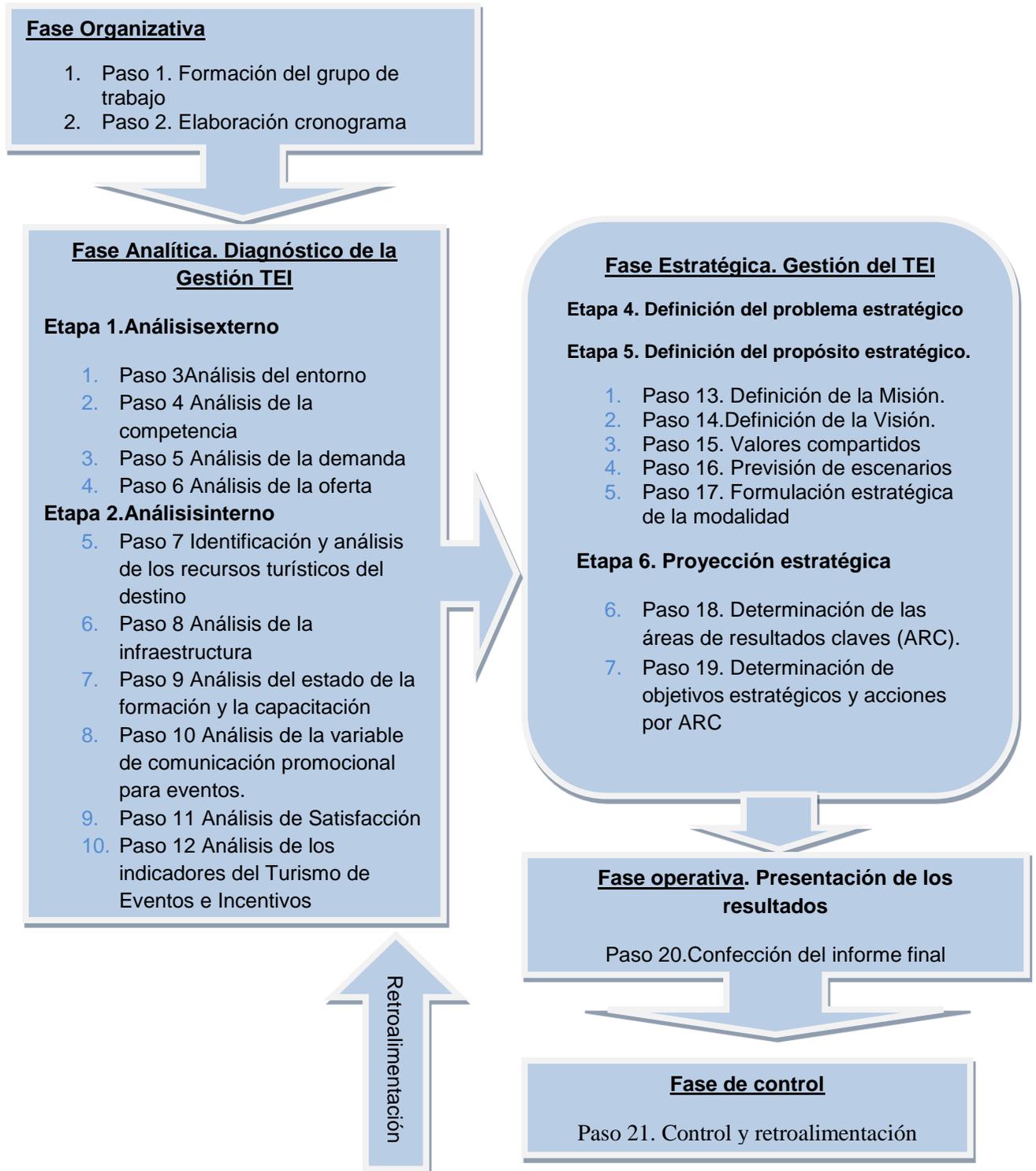
## ANEXO 7. Procedimiento para el Diagnóstico del estado de situación del Turismo de Eventos e Incentivos

**Fuente:** Bermúdez (2013). *Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el Destino Turístico Villa Clara*



## ANEXO 8. Procedimiento para la Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos.

**Fuente:** Peñalver (2015). *Procedimiento para la Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos. Aplicación en el Destino Turístico Villa Clara*



## ANEXO 9. Cronograma de trabajo

Nombre de tarea	Descripción	Comienzo	Fin	Límite de finalización	Demora permisible
Diagnóstico	Se lleva a cabo la investigación de campo a partir de los pasos y etapas detallados en el procedimiento escogido	lun 2/13/17	lun 3/27/17	mié 3/29/17	2 días
Fase organizativa <ul style="list-style-type: none"> <li>Formación del grupo de diagnóstico</li> <li>Elaboración del cronograma</li> </ul>	Se definen los miembros del equipo de análisis, los cuales tendrán como base la participación en los procesos concernientes.	Lun 2/13/17	Mar 2/14/17	Mar 2/14/17	0 días
Fase analítica <ul style="list-style-type: none"> <li>Etapa 1 Análisis externo</li> <li>Etapa 2 Análisis interno</li> <li>Etapa 3 Análisis de la variable comunicación promocional para eventos</li> <li>Etapa 4 Análisis de los servicios de eventos</li> <li>Etapa 5 Análisis DAFO</li> </ul>	Se analiza la situación actual del Turismo de Eventos e Incentivos considerando elementos del macro y micro entorno	Mié 2/15/17	Sáb 3/18/17	Lun 3/20/17	2 días
Fase 3 Presentación de los resultados	Se expone en resultados la aplicación de cada una de las fases, etapas y pasos anteriores a	Sáb 3/18/17	Jue 3/23/17	Dom 3/26/17	3 días

	través de la confección del informe final.				
--	--	--	--	--	--

## ANEXO 10. Wedding Packages

Fuente: Wedding Packages at Memories Resorts (2015)

# CUBA WEDDING PACKAGES

## JOY PACKAGE

### Price: Complimentary\*

*(Joy wedding package is for all markets except Russia)*

\*Complimentary package is based on a confirmed minimum booking requirement by final payment date<sup>1</sup> of either: 18 guests for a 8-night stay OR 9 guests for a 12-night stay.

Package can be purchased for: \$575 CAD if the couple does not meet the requirements stated above.

Joy package covers: up to 15 people – additional guests may be added for \$25.00 per person.

Joy wedding package can be upgraded to a civil ceremony with the addition of the notary fees – please see our Wedding Guide for pricing by property.

<sup>1</sup>Final payment for all wedding services is due 60 days before the wedding date.

#### Wedding Inclusions:

- Welcome cocktail (bride and groom)
- Professional services of an onsite, day-of wedding coordinator
- Sparkling wine provided in room during stay
- Symbolic wedding ceremony guided by your onsite wedding coordinator in English or French
- Preferred choice of ceremony location
- Basic décor of ceremony location
- Ceremony table with linens and a tropical centerpiece
- Tropical floral bridal bouquet and groom's boutonniere
- Sparkling wine toast following the ceremony
- Sound system with microphone for the ceremony
- Wedding cake (suited to guest count)
- Special room cleaning service on the wedding day
- Semi-private dinner reservation for the wedding group in one of the à la carte restaurants with set menu (2 hour duration)
- Turn down service on the wedding evening
- Complimentary Honeymoon Package to follow

## BLISS PACKAGE

### Price \$795 CAD

*(Bliss wedding package is for all markets except Russia)*

Bliss package covers: up to 15 people – additional guests may be added for \$25.00 per person.

Bliss wedding package can be upgraded to a civil ceremony with the addition of the notary fees – please see our Wedding Guide for pricing by property.

Select the Bliss Package for your wedding experience and receive all of the Joy Package inclusions, in addition to the following:

#### Wedding Inclusions:

- Additional maid of honour bouquet and best man boutonniere
- Semi-private cocktail reception with canapés and open bar
- Photography service for twelve printed 4x6 (minimum size) colour photos from the ceremony

## PARADISE PACKAGE

### Price \$1,025 CAD

*(Paradise wedding package is for all markets except Russia)*

Paradise package covers: up to 15 people – additional guests may be added for \$25.00 per person.

Paradise wedding package can be upgraded to a civil ceremony with the addition of the notary fees – please see our Wedding Guide for pricing by property.

<sup>1</sup>Note this is not in addition to the Bliss Package, but rather a higher credit.

Select the Paradise Package for your wedding experience and receive all of the Joy and Bliss Package inclusions, in addition to the following:

#### Wedding Inclusions:

- One additional bouquet for your second bridesmaid and one additional boutonniere for second groomsmen
- Photography service for fourteen printed 4x6 (minimum size) colour photos from the ceremony<sup>1</sup>
- Live musician available to perform during either ceremony or cocktails (45 minutes)
- Wedding hair-style and makeup for bride
- 10% discount at the spa for bride and groom

## AFTER-PARTY EXPERIENCE

### Price \$550 CAD

*(Private Reception package is for all markets except Russia)*

Package covers up to 15 people – additional guests may be added for \$25.00 per person.

\*Location is determined by property and subject to availability.

Continue the festivities with a nightlife party after dinner for 2 hours. After-Party Experience package can be added to our Joy, Bliss or Paradise packages

#### Inclusions:

- Private location\* for newlyweds and their guests
- Open domestic bar for 2 hours
- Sound system and microphone provided for 2 hours
- Signature cocktail (Choice of Cuba Libre or Memories Mojito)
- Rum and coffee bar setup
- Cuban dance lesson for wedding couple (Rumba or Salsa) during stay

## ROMANTIC DINNER FOR TWO

### Price \$160 CAD

*(Romantic Dinner for Two is for all markets except Russia)*

This package does not need to be combined with any Memories Wedding Packages

The Romantic Dinner for Two is designed for couples who would like add a little extra romance to their destination wedding experience.

#### Inclusions:

- Romantic and private location on property with a set menu
- Sunset champagne toast for two
- Table with linen
- Tropical floral centerpiece
- Personal water service for dinner

## JUST THE TWO OF US

### Price \$255 CAD

*(Just the Two of Us wedding package is for all markets except Russia)*

Just the Two of Us wedding package can be upgraded to a civil ceremony with the addition of the notary fees – please see our Wedding Guide for pricing by property.

The “Just the Two of Us” Package is designed for the bride and groom who are planning a private elopement

#### Inclusions:

- Professional services of an onsite, day-of wedding coordinator
- Symbolic wedding ceremony guided by your onsite wedding coordinator in English or French
- Preferred choice of ceremony location
- Tropical floral bridal bouquet and grooms boutonniere
- Romantic dinner for the wedding couple at an à la carte restaurant on the night of the wedding
- Complimentary Honeymoon Package to follow

## PRIVATE RECEPTION

### Price \$685 CAD

*(Private Reception package is for all markets except Russia)*

Package covers up to 15 people – additional guests may be added for \$25.00 per person.

\*Location is determined by property and subject to availability.

The Private Reception is designed for couples who would like to host their wedding dinner privately for up to 3 hours. Purchased in addition to the Joy, Bliss or Paradise packages

#### Inclusions:

- Private reception\* for newlyweds and their guests with set menu
- Tables with linens
- Open domestic bar for 3 hours
- Sound system and microphone included for 3 hours
- Live musician performance (45 minutes)

## ANEXO 11. Análisis de Infraestructura

**Fuente:** Fichas Técnicas del Complejo.

### Hotel Memories Paraíso Azul

Habitaciones: 1386 / 22 Bungalows de tres pisos cada uno con una densidad habitacional de 45.4 hab/ha y un área construida de 78.1 m2/hab.

Tres secciones: Memories Paraíso Cayo Santa María, Grand Memories Cayo Santa María y Sanctuary.

Cuentan con: camas twin o King size, aire acondicionado, minibar, TV satelital, reproductor de CD, bañera, ducha, cafetera, caja fuerte digital, secadores de pelo, plancha con tablas de planchar, un teléfono adicional en el baño, voltaje de 220 w, sombrillas, balcón o terraza. Habitaciones para discapacitados.

Régimen: Todo Incluido

Facilidades y Servicios:

Seis restaurantes especializados , Dos Restaurantes Buffet	Ocho bares	Teatro de animación con 1200 butacas
Dos Bancos	Dos salones de Internet	1.07 Km. de frente de playa
Pueblo turístico con más de 4 500 m2 de facilidades y servicios	Bebidas nacionales y selección de bebidas internacionales	Piscina para adultos y área especial para niños
2 canchas de tenis Ping pon, Gimnasio, Juegos de Mesa, Dardos	Animación diurna y nocturna	Voleibol de playa, Petanca, Futbol, Baloncesto
Rentas de autos y motos	Oficinas de turismo	Introducción al buceo Deportes náuticos no motorizados (catamarán, windsurf, snorkel, Kayak) y Motorizados
Estacionamiento	Tiendas	Bodas
Casas de cambio	Servicios de niñera y lavandería	Spa
Selección de bebidas internacionales (Premium)	Discoteca	Excursiones, Recorridos Panorámicos
Servicio de habitación (room service) 24 horas	Club de niños. (Niños de 0 – 4 años / 5 – 12 años)	Florería, Fotografía y Video

En lo relacionado con eventos, cuenta con dos salas de conferencias y un salón privado para juntas equipados.

**Hotel Starfish Cayo Santa María**

Habitaciones: 1368 / Dos secciones: Matanzas y Trinidad (esta última solo se opera en momentos de alta ocupación).

Cuentan con: camas dobles o king size, caja fuerte, aire acondicionado, mini-bar, televisión satélite, plancha con tabla de planchar, bañera, ducha, baño interior, balcón o terraza. Del total de habitaciones 1332 son standard, 24 suites y 12 habitaciones para discapacitados.

Régimen: Todo incluido

Servicios y facilidades:

2 Restaurants Buffets, 4 Restaurantes especializados y 4 Bares	Ping-pong y dardos	Teatro con capacidad para 1000 personas
4 Canchas de tenis, badminton; mini-Basketball	Renta de jeeps y motos	Piscina de niños y adultos
Deportes acuáticos no motorizados; boleyball de playa	Cambio de monedas	Servicio de niñera
Área de recreo para niños	Spa y gimnasio	Bodas

En relación a eventos el hotel cuenta con dos salas de reuniones, subdivididas en 4.

### **Hotel Royalton Caya Santa María**

Habitaciones junior suites: 122. Vistas a jardines tropicales o al océano.

Cuentan con: camas dobles o King size, sala con sofá y mesa de centro, aire acondicionado, ventilador de techo, televisión satelital, plancha con tabla de planchar, mini-bar, caja de seguridad, cafetera, terraza o balcón, baños privado, secador, coqueta, menú de almohadas, teléfonos e inclusiones del servicio Royalton como mayordomo y servicio de habitaciones de 24h.

Habitaciones Royalton Suites: 2. Estas son habitaciones de dos pisos que distinguen por su aqua-bar, área de desayuno, mini-bar personalizado, sala con televisión satelital, jacuzzi en la terraza. En la planta superior está el dormitorio principal.

Régimen: Todo incluido.

Los servicios y facilidades que incorpora en su oferta son:

Espaciosas y lujosas instalaciones	Mini-bar repuesto diario	24/7 cena ilimitada y bebidas Premium (Eggscellence Restaurant, Senses Restaurant, Sunset Restaurant, Café Royalton, Cuba Libre and Daiquirí Bars and El Mojito Bar)
24h servicio de habitación	7:00 am -11:000 pm Servicio de Mayordomo	20% descuento en spa
Tratamientos de hidroterapia y uso de gimnasio en Pueblo La Estrella	Deportes acuáticos no motorizados	Actividades diurnas y entretenimiento nocturno
Wi-Fi	Acceso a todos los servicios del Hotel Memories	Bodas y Lunas de Miel

La instalación cuenta con un salón de reuniones

### **ANEXO 12. Determinación de la muestra**

Se aplica la fórmula a continuación para determinar el tamaño de muestra por categoría. Se establece un redondeo por defecto.

Donde:

$N_i$  tamaño de la población en el estrato  $i$ .

$n_i$  tamaño de la muestra en el estrato  $i$ .

$$n_i = n * \frac{N_i}{N}$$

La aplicación del muestreo da como resultado la muestra por categoría siguiente:

Bodas: 20

Reuniones de negocio o trabajo: 5

Conferencias, talleres y congresos: 3

Viajes de incentivo: 6

Otros eventos: 4

**ANEXO 13.** Encuesta de Satisfacción

**Fuente:** Tomado de Digsan Suárez Hernández (2010)

Fecha: \_\_\_\_\_

Estimado(a) cliente:

Como parte de una investigación que se está efectuando sobre la calidad del servicio a eventos en nuestro Hotel, necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario.

Sus criterios resultan de gran valor para el estudio, dado el activo papel que desempeña usted como cliente durante la prestación de nuestros servicios.

Agradecemos su sincera colaboración.

Marque con una X en dependencia de su criterio.

	Buena	Regular	Mala
Limpieza de salones de reuniones	_____	_____	_____
Confort de los salones de reuniones	_____	_____	_____
Calidad de los servicios gastronómicos	_____	_____	_____
Calidad del coffee break	_____	_____	_____
Opciones recreativas del Hotel	_____	_____	_____
Atenciones Departamento de Comercial	_____	_____	_____
Información de las sesiones de los eventos	_____	_____	_____

Agradecemos cualquier comentario que nos pueda ofrecer al respecto:

---

---

---

---

---

---

**ANEXO 14.** Procesamiento de la encuesta

BODAS

INDICADORES	BUENA	MALA	REGULAR
Limpieza de salones	20	-	-
Confort de los salones	18	-	2
Calidad de los servicios gastronómicos	17	-	3
Calidad del coffee break o banquete	15	1	4
Opciones recreativas del Hotel	16	1	3
Atenciones Departamento de Comercial	15	3	2
Información de las sesiones de los eventos	20	-	-
	121	5	14

#### REUNIONES

INDICADORES	BUENA	MALA	REGULAR
Limpieza de salones de reuniones	5	-	-
Confort de los salones de reuniones	2	1	2
Calidad de los servicios gastronómicos	3	1	1
Calidad del coffee break	3	1	1
Opciones recreativas del Hotel	5	-	-
Atenciones Departamento de Comercial	3	-	2
Información de las sesiones de los eventos	4	-	1
	25	3	7

#### CONFERENCIAS Y TALLERES

INDICADORES	BUENA	MALA	REGULAR
Limpieza de salones de reuniones	3	-	-
Confort de los salones de reuniones	2	-	1
Calidad de los servicios gastronómicos	2	-	1
Calidad del coffee break	2	-	1
Opciones recreativas del Hotel	3	-	-

Atenciones Departamento de Comercial	2	1	-
Información de las sesiones de los eventos	3	-	-
	17	1	3

#### VIAJES DE INCENTIVO

INDICADORES	BUENA	MALA	REGULAR
Limpieza de salones de reuniones	6	-	-
Confort de los salones de reuniones	6	-	-
Calidad de los servicios gastronómicos	4	-	2
Calidad del coffee break	5	-	1
Opciones recreativas del Hotel	3	-	3
Atenciones Departamento de Comercial	4	1	1
Información de las sesiones de los eventos	6	-	-
	34	1	7

#### OTROS EVENTOS

INDICADORES	BUENA	MALA	REGULAR
Limpieza de salones de reuniones	4	-	-
Confort de los salones de reuniones	2	1	1
Calidad de los servicios gastronómicos	4	-	-
Calidad del coffee break	3	-	1
Opciones recreativas del Hotel	3	1	-
Atenciones Departamento de Comercial	2	1	1
Información de las sesiones de los eventos	4	-	-
	22	3	3

#### ANEXO 15. Ponderación DAFO

AMENAZAS	1	2	3	4	5	6
	4	5	2	2	5	4

OPORTUNIDADES	1	2	3	4	6	7
	3	2	5	1	4	4

DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6
	5	4	2	3	2	2

FORTALEZAS	1	2	3	4	5
	5	4	4	3	4

Amenazas:  $Fr (A) = (4 \times 2) + (5 \times 2) + (2 \times 2) = 22$

Oportunidades:  $Fr (O) = (3 \times 1) + (2 \times 1) + (5 \times 1) + (1 \times 1) + (4 \times 2) = 19$

Resultante por ejes:  $Fr = Fr (O) - Fr (A) = 19 - 22 = -3$

Debilidades:  $Fr (D) = (5 \times 1) + (2 \times 3) + (4 \times 1) + (3 \times 1) = 18$

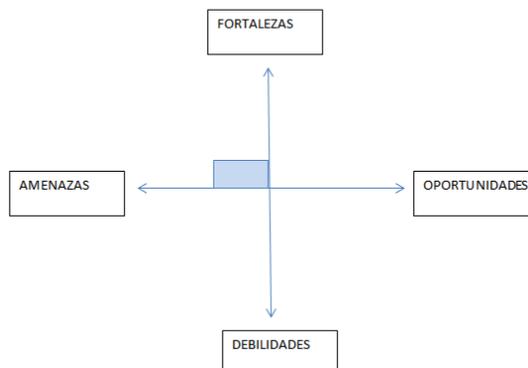
Fortalezas:  $Fr (F) = (5 \times 1) + (4 \times 3) + (3 \times 1) = 20$

Resultante por ejes:  $Fr (F) = Fr (F) - Fr (D) = 20 - 18 = 2$

**Resultante eje Y= 2      Resultante eje X= -3**

## ANEXO 16. Matriz DAFO

Resultante eje Y=2      Resultante eje X=-3



## ANEXO 17. ARC

Fuente: Peñalver (2015) *Procedimiento para la Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos. Aplicación en el Destino Turístico Villa Clara*

<p>▪ <b>Gestión de eventos</b></p>	<p>Enfocada en la estructura legal, administración, operaciones y políticas a las cuales debe regirse la actividad de eventos. Incluye además la implementación de procedimientos, metodologías y normas para la organización de eventos, la elaboración del calendario de eventos e incentivos, selección a temáticas, tecnologías y servicios especializados, lo que permite ampliar el mercado generador y consumidor de eventos en beneficio del destino.</p>
<p>▪ <b>Gestión de incentivos</b></p>	<p>Los incentivos son una herramienta que, a través de una experiencia excepcional de viajes, reconoce un nivel determinado de desempeño en una organización, motivando así a las personas. Este es un segmento dentro del turismo de eventos que puede desarrollarse en los destinos si se trazan estrategias comerciales en función de su captación.</p>
<p>▪ <b>Gestión de sedes</b></p>	<p>Encargada de la gestión de <b>infraestructura, facilidades, equipamiento y tecnología</b>. Es el área que garantiza la tecnología y el correcto funcionamiento del sistema informativo en instalaciones y sedes del destino. Permite a su vez la elaboración de estadísticas y el procesamiento y análisis de la información de los indicadores que miden el comportamiento de la actividad de eventos.</p>
<p>▪ <b>Gestión de los recursos humanos</b></p>	<p>Actúa sobre la disponibilidad de formación de OPC en el destino, cursos de capacitación e inversiones en personal especializado en servicios a eventos; política y cultura organizacional.</p>

<p>▪ <b>Gestión económico-financiera</b></p>	<p>Enfocada a las políticas financieras y procedimientos, presupuesto de operación, fuentes de financiamiento, administración de los ingresos; proceso de planificación y control de todas las actividades contables y financieras, así como los resultados económicos, la rentabilidad y las proyecciones futuras del turismo de eventos en el destino turístico, que permita a gestores de la actividad dentro del destino, tomar decisiones.</p>
<p>▪ <b>Gestión de sedes generadoras de eventos</b></p>	<p>Las sedes generadoras son las que originan, crean, generan un evento. Dentro de la gestión de estas, es importante el inventario y la evaluación constante de su potencial para generar eventos, construir relaciones de colaboración con las mismas, implicándose en este aspecto el MINTUR para lograr reunir y agrupar el destino en un todo, de modo que se logre la sinergia y la integración de los organismos implicados.</p>
<p>▪ <b>Gestión de la comercialización:</b></p>	<p>Enfocado a variables Producto, Precio y Distribución; encaminada a establecer acciones concretas para la comercialización efectiva del producto eventos del destino en el mercado del turismo de eventos e incentivos. Contratación, grupos FAM.</p>
<p>▪ <b>Gestión de la comunicación promocional para eventos e incentivos</b></p>	<p>Tener en cuenta los aspectos relacionados con el mix de comunicación de marketing: Relaciones Públicas, Publicidad, Merchandising, marketing directo, promoción de ventas, ventas directas.</p>
<p>▪ <b>Gestión de la Calidad de los servicios a eventos</b></p>	<p>Esta área contribuye al fortalecimiento de la gestión de la calidad de los servicios en las diferentes sedes de eventos, con especial atención al servicio especializado que se presta al eventista y a sus acompañantes en función de satisfacer sus necesidades, a partir de la</p>

	naturaleza del servicio que brinda, las características, tipología y temáticas del producto evento que oferta, lo cual permite crear una estructura organizacional cimentada en valores humanos y en la calidad total para un servicio creativo e inteligente.
▪ <b>Gestión de actividades complementarias</b>	Dada la importancia de las actividades complementarias que se desarrollan normalmente a la par de los eventos, esta es una excelente oportunidad para la integración de productos y servicios en una oferta atractiva para fomentar el turismo de ocio en el destino, tanto para los eventistas como para sus acompañantes.