

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

TRABAJO DE DIPLOMA

Estrategia de crecimiento con enfoque integrador y sistémico para el destino turístico regional Villa Clara

Diplomante: Danelis Alemán Castillo

Tutoras: Dra. C. PT Alicia de la Concepción Alfonso Machado
Lic. Giselle Rodríguez Jiménez

Consultante: MSc. Mildred González González

Santa Clara, 2018

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Pensamiento

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes, es la oportunidad.”

Víctor Hugo

Dedicatoria

A ti abue que con tanto amor me ensaÑaste a caminar, a aprender de mis caídas y a volver a levantarme, a ti que con tanta dulzura me diste las alas para volar...

Gracias

Agradecimientos

A mi **papá**, por su enorme entrega, por su paciencia infinita, por los incuantificables esfuerzos realizados para que yo llegara hasta aquí hoy.

A mi **mamá** por su apoyo, su dedicación y su esmero.
A mis abuelas **Magalys y Milagros**, por ser mis heroínas.
A **Kendry**, por poner a prueba mi paciencia durante todos estos años y por hacerme sonreír, sacando siempre lo mejor de mí

A **Raidy**, por haber llegado a mi vida.

A mi tutora **Alicia**, por sus valiosos consejos.

A **Giselle**, por el apoyo y la guía constantes.

A mis **profesores** por contribuir a mi preparación profesional y personal

A mis **amigos** por estar siempre ahí para mí

A todos: Muchas gracias

RESUMEN

El turismo es una analogía establecida entre tiempo, recursos y espacio que puede provocar un desarrollo local. Es, sin dudas, una actividad que transforma sustancialmente la región. La planificación estratégica territorial en un instrumento de valía en la toma de decisiones y la gestión del turismo en las regiones. Por ello en el complejo fenómeno turístico se entrelazan cuestiones tanto de carácter sectorial como territorial. En Cuba, el turismo es una de las ramas que mayores ingresos aporta a la economía nacional, por lo cual, es importante concentrarse en su óptimo funcionamiento. El destino Villa Clara debe desarrollar nuevos espacios y territorios asumiendo la fuerza de atractividad, que poseen muchos recursos, a favor del crecimiento regional del destino, encaminando siempre los esfuerzos a una gestión integradora. Por ello el objetivo general de la investigación es diseñar la estrategia de crecimiento con enfoque integrador y sistémico, basada en el ciclo de vida para el destino turístico regional Villa Clara a partir de un estudio de la bibliografía y el diagnóstico de la situación actual del destino. Componen el grupo de métodos utilizados en el proceso investigativo: el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, la entrevista y la observación. Palabras claves: turismo, desarrollo local, estrategia territorial, crecimiento regional.

ABSTRACT

Tourism is an established analogy between time, resources and space that can lead to local development. It is, without doubt, an activity that substantially transforms the region. Territorial strategic planning in an instrument of value in the decision-making and management of tourism in the regions. Therefore, in the complex tourism phenomenon, both sectoral and territorial issues are intertwined. In Cuba, tourism is one of the branches that provides the greatest income to the national economy, which is why it is important to concentrate on its optimal functioning. The destination Villa Clara must develop new spaces and territories assuming the force of attractiveness, which have many resources, in favor of the regional growth of the destination, always directing the efforts to an integrative management. Therefore, the general objective of the research is to design the growth strategy with an integrative and systemic approach, based on the life cycle for the Villa Clara regional tourist destination, based on a study of the bibliography and the diagnosis of the current situation of the destination. . They make up the group of methods used in the research process: analysis and synthesis, induction and deduction, interviewing and observation. Keywords: tourism, local development, territorial strategy, regional growth.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE DESTINOS TURÍSTICOS, CICLO DE VIDA Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO | 9 |
| 1.1 Introducción | 9 |
| 1.2. Conceptualización de destino turístico..... | 9 |
| 1.3. Modelos de desarrollo turístico | 15 |
| 1.4. Planificación estratégica | 20 |
| 1.5. Diseño de estrategias para fomentar el crecimiento turístico..... | 21 |
| 1.6. Integración: Premisa fundamental en la gestión de los destinos de éxito. | 25 |
| 1.7. Análisis de procedimientos para diseñar estrategias de crecimiento desde un enfoque integrador y sistémico | 26 |
| 1.8. Conclusiones del primer capítulo | 27 |
| CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA | 29 |
| 2.1. Introducción | 29 |
| 2.2. Procedimiento para el diagnóstico estratégico del destino turístico regional Villa Clara..... | 29 |
| 2.3. Diagnóstico estratégico del destino turístico territorial Villa Clara según Quijano (2009)..... | 30 |
| 2.4. Conclusiones | 53 |
| CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO CON ENFOQUE INTEGRADOR Y SISTÉMICO PARA EL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA..... | 54 |
| 3.1. Introducción | 54 |
| 3.2. Descripción del procedimiento seleccionado para elaborar la estrategia de crecimiento con enfoque integrador y sistémico | 54 |
| 3.3 Resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado | 55 |
| 3.4. Conclusiones del Capítulo | 69 |
| CONCLUSIONES..... | 71 |
| RECOMENDACIONES | 72 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 73 |
| ANEXOS..... | 79 |

INTRODUCCIÓN

El turismo es un proceso complejo, compuesto por un conjunto de elementos heterogéneos, necesarios en la formulación de juicios, interpretaciones o análisis que logren una mayor comprensión del fenómeno turístico. Las condiciones presentes modelan un escenario de globalización que brinda un nuevo discernimiento de la actividad turística, en la cual coexisten más destinos en un marco de aguda competitividad entre productos con equivalente diseño y en donde la tendencia está dada a la búsqueda de la diferencia entre destinos por medio de la especialización, la diversidad y la originalidad, es decir, elementos estos que intentan retener el tiempo libre del comprador. Puede ser examinado el turismo desde la representación de sus impactos sociales, culturales, económicos y ambientales; impactos que se hallan interrelacionados, y que son consecuencias de las relaciones sociales que se establecen en un destino turístico, de acuerdo con la modalidad de turismo y el tipo de turistas que coexistan en el mismo. Es, además, el turismo una analogía establecida entre tiempo y espacio, que repercute en el nivel de aprobación del turismo por la comunidad de acogida y que ocasiona presiones en el medio local, las cuales es necesario atenuar a través de una planificación integral.

El desarrollo del turismo implica además de la antes mencionada planificación integral, el discernimiento de la zona o destino turístico local, que debe contar con atractivos potencialmente aprovechables para esta actividad. Ello es circunstancia inexcusable para afrontar una demanda que crece y busca ofertas más proporcionadas a sus necesidades de descanso y recreación. Es entonces considerado el destino turístico como un espacio geográfico que posee un entorno y recursos propicios para el impulso del turismo y donde se instaura una infraestructura y un conjunto de servicios básicos fundamentales para el desarrollo de esa actividad. Las políticas de desarrollo regional poseen una gran importancia pues el desarrollo local es un proceso y cambio orgánico que, a partir del manejo del potencial existente en el territorio, lleva al perfeccionamiento del bienestar de una localidad o región. El turismo, sin duda es una actividad que transforma sustancialmente la región y el desarrollo local puede tener como agente detonante a la actividad turística.

La conformación de una oferta turística regional que posibilite aprovechar los potenciales que ofrece el territorio, es un significativo agente de desarrollo. Para cumplir con esto, es esencial contar con una estrategia de crecimiento diseñada sobre la base de las características propias del territorio.

El único modo de corroborar que un territorio posee realmente una capacidad de desarrollo turístico que justifique unas determinadas inversiones es a través de una evaluación rigurosa que tenga en cuenta los atractivos del territorio, la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado. En otras palabras se requiere de la realización de un inventario de recursos y de la catalogación de los mismos. Además de la luz que arroja sobre las oportunidades turísticas del territorio, esta evaluación permite asimismo superar obstáculos importantes y evitar muchos inconvenientes.

La correcta identificación de los segmentos con los cuales se desea trabajar trae consigo una importante ventaja para el destino pues hace que los efectos de la gestión comercial sobre los segmentos sean más efectivos y medibles.

A partir de todo lo antes expuesto queda establecido que la planificación estratégica territorial en un instrumento de gran valía en la toma de decisiones y la gestión del turismo en las regiones. Por ello en el complejo fenómeno turístico se entrelazan cuestiones tanto de carácter sectorial como territorial.

Según Boullón (2006) (citado en Facultad de Turismo, 2011, p.53): “Las exigencias espaciales que presenta el turismo (...) determinan la puesta en marcha de procesos donde se involucran otros usuarios del espacio. Esto obliga a la necesaria compatibilidad y coordinación”.

Entonces se puede afirmar que la integración en la gestión de un destino debe verse como una realidad emergente por parte de los elementos que conforman el sistema turístico y por parte de elementos del sistema territorial, así como, evidentemente, por las relaciones que entre ellos se establecen (López, 2013).

El surgimiento e incremento de las actividades turísticas han representado un importante papel en el desarrollo de un buen número de países caribeños. En una parte de ellos el turismo se ha convertido, incluso, en uno de los recursos básicos para su desarrollo regional. Las actividades turísticas no sólo se han desarrollado en

un elevado número de regiones costeras en las que se ha implantado mayoritariamente un turismo de sol y playa, sino que su importancia como factor de desarrollo local se ha extendido a las regiones interiores en las que es significativo el crecimiento del turismo urbano y la articulación de nuevas demandas como son el turismo rural y agroturismo, el turismo cultural o el turismo deportivo, entre otros, modelos que en gran parte son compatibles con un desarrollo sostenible.

En Cuba el turismo es una de las primeras ramas de la economía, alcanzando uno de los lugares sobresalientes en el orden de los ingresos, pues se cuenta con un gran potencial natural y antrópico que constituyen verdaderos atractivos. El desarrollo que ha alcanzado la actividad turística en nuestro país, en función del potencial de recursos naturales y las características socioculturales del país, unido a la infraestructura existente, la ha convertido en una esfera fundamental en la economía, tanto por el volumen de ingresos que genera, como por dinamizar otras actividades de la economía nacional. No obstante, los impactos positivos del turismo desde el punto de vista económico, no se deben sobrevalorar, sino estudiarlos e incluso analizar las limitantes que surgen en el propio proceso para lograr elevar sus resultados y minimizar los posibles impactos negativos.

En Cuba, el turismo es una de las ramas que mayores ingresos aporta a la economía nacional, por lo cual, es importante concentrarse en su óptimo funcionamiento. Cuba, para comercializar su producto turístico cuenta, primordialmente, con la hospitalidad popular y la calidad de su pueblo, además de los excepcionales y originales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, inagotable vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas, en otras palabras, los atractivos y potencialidades que más degustan los clientes hoy. No todos los atractivos han sido lo suficientemente insertados en diseños de productos que propicien la comercialización de opciones integradas y sostenibles. En tal sentido resulta interesante un posible cambio en la visión de la realidad turística. La provincia Villa Clara integra un grupo de atracciones, de ciudad, de historia, de cultura, de naturaleza, de sol y de playa y su cercanía a los principales polos del país la convierte en paso obligado para el visitante. Cabe destacar que dentro del destino regional se encuentra uno de los destinos específicos más

importantes en el país, unido a ello los valores histórico-culturales reflejado en las ciudades Remedios, Sagua la Grande, Encrucijadas, y en la propia capital villaclareña Santa Clara, además de las bellezas naturales expuestas en el paisaje natural del Lago Hanabanilla y las aguas minero-medicinales de Elguea, favorecen la combinación de modalidades en el destino turístico. Además cuenta con un grupo de instalaciones hoteleras de diferentes estándares de calidad, dirigidas a variados segmentos de mercado.

El destino Villa Clara debe desarrollar nuevos espacios y territorios asumiendo la fuerza de atraktividad, que poseen muchos recursos, a favor del crecimiento regional del destino, encaminando siempre los esfuerzos a una gestión integradora. Desde esta perspectiva, un modelo estratégico para la planificación integrada de destinos turísticos es fundamental, además del necesario diseño de la estrategia de crecimiento.

La inexistencia de dicha estrategia de crecimiento basada en un procedimiento científicamente fundamentado y que se adecue al ciclo de vida del destino turístico, la falta de integración entre los diferentes entes que influyen en la actividad turística en el destino, el trabajo con los mismos segmentos de mercado omitiendo la búsqueda e incorporación de otros nuevos, la inexistencia de estudios actuales de mercado en cuanto a sus preferencias, necesidades y hábitos de compra, así como el hecho de que se realice una amplia explotación de los recursos y atractivos ubicados en la cayería norte del destino regional, y en menor medida en los territorios Remedios-Santa Clara, mientras que en el resto de los territorios dicha explotación, así como la gestión comercial es muy limitada, conllevan a la determinación de la **situación problemática** definida en la presente investigación. A partir de lo antes expuesto se está en condiciones de estructurar el siguiente **problema de la investigación**: ¿Cómo diseñar una estrategia de crecimiento con enfoque integrador y sistémico, basada en el ciclo de vida, que contribuya a la diversificación de la oferta y a la integración de los diferentes entes que intervienen en la actividad turística del destino turístico regional Villa Clara?

El crecimiento en destinos turísticos, constituye el **objeto de estudio de la presente investigación**, mientras que **el campo de acción de la investigación** se

manifiesta al trabajar sobre el: crecimiento con enfoque integrador y sistémico para el destino turístico regional Villa Clara.

Ante el contexto que se ha descrito con anterioridad, se obtiene como **Hipótesis de la Investigación:** El diseño de la estrategia de crecimiento con enfoque integrador y sistémico, basada en el ciclo de vida, posibilitará la diversificación de la oferta y la integración de los diferentes entes que intervienen en la actividad turística del destino turístico regional Villa Clara.

Definición de las variables:

Se definen como **variable independiente:** la estrategia de crecimiento con enfoque integrador y sistémico, basada en el ciclo de vida y como **variable dependiente:** diversificación de la oferta y la integración de los diferentes entes que intervienen en la actividad turística del destino turístico regional Villa Clara.

Partiendo de la definición del problema se plantean los objetivos de la investigación que aparecen desglosados a continuación:

Objetivo general: Elaborar la estrategia de crecimiento con enfoque integrador y sistémico, basada en el ciclo de vida para el destino turístico regional Villa Clara.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teórico-metodológicamente la investigación a partir del análisis de los aspectos fundamentales relacionados con el crecimiento de los destinos turísticos.
2. Diagnosticar la situación actual del destino turístico regional Villa Clara, evaluando sus potencialidades para la inserción de nuevos productos y segmentos de mercado.
3. Diseñar la estrategia de crecimiento diversificada con enfoque integrador y sistémico, basada en el ciclo de vida para el destino turístico regional Villa Clara, a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado.

La investigación se desarrolla mediante las siguientes etapas que conforman su **diseño metodológico:**

1. Investigación teórica sobre los aspectos relacionados con la temática objeto de estudio.
2. Investigación de campo, diagnosticando la situación actual.

3. Diseño de la estrategia de crecimiento a partir de un procedimiento científicamente fundamentado.

Tipo de investigación: Se clasifica la investigación teniendo en cuenta diferentes aspectos de la forma siguiente:

Según la finalidad: Investigación gerencial aplicada porque persigue dar solución a un problema práctico que se presenta en la gestión del destino turístico regional objeto de estudio.

Según el objetivo gnoseológico: Investigación gerencial explicativa porque propone ir más allá de la descripción y reflejar las regularidades generales, estables, esenciales que rigen la dinámica y desarrollo del destino turístico, regularidades y cualidades que no son observables directamente por lo que se requiere de métodos comparativos-causales y teóricos para lograr conocerlas, determinen causas.

Según contexto del proceso investigativo: Investigación gerencial natural, pues se realiza en el destino turístico regional Villa Clara y aunque el control de las variables es menos riguroso, sus conclusiones tienen validez externa, y sus resultados son factibles de transferir a destinos similares del país.

Según la orientación temporal del proceso investigativo: es una investigación histórica, transversal y longitudinal, pues se hace un estudio del destino turístico regional Villa Clara a partir de las tres dimensiones temporales, realizándose un estudio no solo de la situación presente, sino de los datos históricos y se pronostican tendencias futuras.

Según el control de las variables que intervienen en el proceso investigativo: Investigación gerencial no experimental porque el control de la variable independiente es menor.

Según el grado de generalidad del proceso investigativo: se pretende estudiar situaciones específicas, describirlas, analizar los factores que las condicionan e incluso transformarlas.

La justificación de la presente investigación está dada por el beneficio de utilizar un procedimiento científico que permita diseñar la estrategia de crecimiento diversificada, logrando un mayor aprovechamiento de las potencialidades del destino regional Villa Clara, a la vez que persigue la integración entre los sectores que

intervienen en la actividad turística. Además existe una sinergia entre una adecuada estrategia de crecimiento y la gestión eficiente de un destino turístico.

La relevancia social se aprecia en el hecho de que responde a las demandas del mercado turístico. El desarrollo turístico del destino propiciará mayor fuente de empleo y dividendos que beneficiaran a la población.

La relevancia económica de la presente investigación, está dada por los ingresos que se pueden derivar de la venta de los nuevos productos o de la inserción de los nuevos segmentos de mercado.

La investigación posee además un valor teórico, metodológico y práctico:

El valor teórico radica en el análisis de los conceptos sobre destinos turísticos, modelos de desarrollo, estrategia, ciclo de vida, vinculados a la gestión de un destino turístico.

El valor práctico radica en la posibilidad y conveniencia de la aplicación del procedimiento en el destino, propiciando el mayor aprovechamiento de las potencialidades del destino.

El valor metodológico se manifiesta en lo fundamental, a través del desarrollo del procedimiento propuesto con sus fases y etapas correspondientes, caracterizado por su apropiada estructuración y consistencia lógica, así como por la combinación e integración, armónica de diferentes conceptos y herramientas, que conducen a diferentes evaluaciones, análisis y propuestas de solución a cada caso concreto, que permite su generalización en su aplicación a otros objetos de estudio prácticos con similares características.

Para lograr la consecución de los resultados propuestos, fueron utilizados los siguientes **métodos de investigación**:

Componen el grupo de **métodos teóricos** utilizados en el proceso investigativo: El análisis y la síntesis, para caracterizar la situación actual que presenta el destino regional Villa Clara, la inducción y la deducción, para extraer regularidades y tendencias relacionadas con el problema objeto de la investigación, apoyados por el histórico-lógico.

Del **nivel empírico**, sobresalen por su nivel de utilización durante el proceso investigativo los siguientes métodos por el carácter cualitativo del estudio: La

entrevista a profundidad y la observación participante. Además sobresale el análisis documental y el procesamiento con el trabajo y la ayuda del Excel para el análisis del ciclo de vida del destino turístico regional. Se resalta en el estudio los datos aportados por la matriz DAFO, Árbol de problemas y objetivos, matriz de vocaciones, la matriz de Ansoff y técnicas participativas o de búsqueda de consenso en este estudio con el Brainstorming.

La investigación se compone de **tres capítulos**:

Capítulo 1: Se realiza una revisión bibliográfica que aborda los aspectos fundamentales relacionados con la investigación.

Capítulo 2: Se desarrolla el diagnóstico para la determinación de la situación actual del destino turístico regional Villa Clara.

Capítulo 3: Se diseña la estrategia de crecimiento diversificada para el destino turístico regional Villa Clara.

El trabajo cuenta además con un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, la bibliografía consultada y registrada bajo la norma **APA 6ta Edición** y los **anexos** correspondientes.

CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE DESTINOS TURÍSTICOS, CICLO DE VIDA Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

1.1 Introducción

Las nuevas prácticas socio-lúdicas surgidas por el cambio de las motivaciones sociológicas y económicas de la nueva sociedad postmoderna implican la necesidad de desarrollar modelos turísticos para poder responder a estas nuevas necesidades (Tomás, 1994, p.48).

(...)La planificación estratégica territorial se ha convertido, por ello, en un instrumento de gran valor para racionalizar la toma de decisiones y la gestión en las ciudades y regiones (Canzanelli, 2003).

Tomando en consideración los elementos antes planteados, el presente capítulo se propone desarrollar el posicionamiento teórico-metodológico, necesario para la comprensión de los temas objeto de estudio: destino turístico, modelos de desarrollo, ciclo de vida y estrategia de crecimiento. El hilo conductor de la investigación aparece definido en el Anexo 1.

1.2. Conceptualización de destino turístico

1.2.1 Análisis de definiciones asociadas a destinos turísticos

El turismo comporta el desplazamiento temporal de personas fuera de su lugar habitual de residencia, con propósitos no remunerables. Por ello la esencia del fenómeno tiene un fuerte condicionante económico y de beneficio para el país o lugar visitado (Fariñas, 2005)

Estévez (2009) (como se citó en Camacho, 2009) argumenta que el perfil y las preferencias de los turistas han variado, de eso no hay dudas, exigiendo ideas a su medida. La imagen romántica del viaje volvió para quedarse y el turista va detrás de la experiencia. Con la emergencia de este tipo de viajero hubo diversificación en los tipos de turismo y la variedad de productos ofrecidos llegó a límites no imaginados

Las organizaciones se hallan sumamente interesadas en conocer a su demanda para con ello desarrollar y diversificar su oferta, creando productos a la medida, donde las ventajas competitivas radican en desarrollar al máximo las potencialidades del destino como una empresa. Gil, Palacio y Ledesma (2012) hacen referencia a que la

difícil situación actual por la que atraviesa el sector turístico ha generado una mayor preocupación en las organizaciones de marketing de los destinos (p. 118)

En la dinámica del fenómeno turístico intervienen dos factores interrelacionados: producto y oferta turística. Precisamente para el análisis del concepto de destino turístico en el presente capítulo se parte de la definición de dichos términos. En ocasiones surgen confusiones acerca de los términos "oferta turística" y "producto turístico". La oferta turística puede definirse como el conjunto total de actividades indispensables para hacer posible la prestación de los bienes y servicios que se requieren para la satisfacción de las necesidades que se manifiestan en el consumo turístico. Una combinación específica de bienes y servicios, componente del conjunto anterior (oferta) es lo que se denomina producto turístico (Fariñas, 2005).

En marketing, oferta turística es el conjunto de servicios que se pueden comprar por un precio determinado para su disfrute en un lugar y tiempo determinados y que permiten disfrutar de una experiencia de viaje completa (Machín, 1993, p.54).

A los fines de esta investigación, se entiende por **oferta turística** el concepto aportado por CICATUR (citado en Camacho, 2009, p.7), que incluye bajo la misma tres elementos: los atractivos, algunos devenidos en recursos (naturales, culturales, históricos y técnicos), las facilidades (compuestas de infraestructuras básicas y equipamientos específicos para los turistas) y las actividades relacionadas con los atractivos. Es oportuno precisar que la percepción de los atractivos es el primer factor que influye en las motivaciones del turista y estas precisamente las que dan origen a las diversas modalidades turísticas.

Según Díaz (2005) los **atractivos turísticos** son: Conjunto de elementos materiales y/o inmateriales que son susceptibles de ser transformados en un producto turístico que tenga capacidad para incidir sobre el proceso de decisión del turista provocando su visita a través de flujos de desplazamientos desde su lugar de residencia habitual hacia un determinado territorio; como su nombre lo indica se destacan por su poder de atracción de los flujos turísticos.

Autores como Serra (2003) y Balanza (2004) coinciden que los atractivos son las variables que se conforman como elementos de atracción turística del destino y cuya importancia relativa depende del tipo de destino de que se trate, constituyen los

elementos centrales de cada producto turístico, donde se genera el valor que motiva la compra por parte del consumidor turístico.

Los destinos se consideran un conjunto de productos individuales que integran atractivos naturales y artificiales, lo cual constituye la principal razón de viaje del turista (Chaviano, 2011).

Los **recursos turísticos** son aquellos elementos que se utilizan para disfrutar de los viajes en un destino específico. Ellos pueden ser de orígenes naturales o creados por los seres humanos (antrópicos). Tanto el espacio natural como el medio social y cultural constituyen recursos turísticos que pueden convertirse en atractivos o facilidades para el desarrollo de la actividad. Según la OMT (1998) son todos los bienes y servicios que, por intermedio de la actividad del hombre y de los medios con que cuenta, hacen posible la actividad turística y satisfacen la necesidad de la demanda.

El “**escenario turístico**” incluye la combinación de los recursos naturales y antrópicos en un todo único. Esto es lo que constituye el elemento fundamental del turismo: los atractivos. El escenario turístico se integra, entonces, por la suma de sus atractivos turísticos. (Fariñas, 2005). Como dice Vera (1997) (citado en Camacho, 2009, p.8): “la evolución de la oferta turística muestra la diversificación de los productos y la aparición de turismos específicos (...), a distintas escalas, que avalan la turistificación geográfica y la conversión del mundo en un escenario turístico casi en su totalidad”.

Otro de los componentes de la oferta turística son las **actividades**, cuya clasificación incide en que, a partir de ellas, se definen las modalidades turísticas que también comúnmente en Cuba son denominados “productos turísticos” y en otros países “nichos turísticos”. Torres (2005) (citado en Fernández, 2006) hace una clasificación más general de las modalidades en dos grupos que llama turismo genérico y turismos específicos. La imagen de un destino juega un papel importante en la promoción de los destinos (Hudson, Wang, & Moreno, 2012).

Son numerosas y enriquecedoras las diversas aportaciones realizadas en la literatura sobre el concepto de **destino turístico**. El estudio de los principales aportes de varios autores aparece englobado en el Anexo 2.

A partir del análisis de los mismos, se identificaron los siguientes elementos coincidentes:

- Constituye una unidad territorial, que se halla delimitada geográficamente en el espacio.
- Posee capacidad de atracción, constituida por una oferta estructurada de productos y servicios.
- Se halla en función de las satisfacciones buscadas por los clientes, a partir de necesidades detectadas.
- Carácter integrador pues persigue ofrecer una experiencia integrada a los turistas; constituyendo un concepto percibido, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores.
- Existe una correlación entre la planificación y el desarrollo sostenible, por lo que debe poseer aptitud de planificación y capacidad administrativa para desarrollarse.
- Debe existir una marca que simbolice toda la oferta, coherente con la imagen que se desee posicionar.

A los efectos de la presente investigación se adopta la definición de Valls (2004):

Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de climas, raíces, infraestructura y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a la satisfacción buscada, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotados de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.

Se considera que la anterior definición reúne los requerimientos necesarios en el análisis a realizar, donde en los nuevos desarrollos turísticos el concepto de destino debe superar el de polo turístico o ciudad, en búsqueda de la integración.

A partir de los conceptos de Fernández (2010) y de las propias clasificaciones del producto territorio, se precisan las definiciones de: Polo Turístico, Destino Turístico Específico y Región Turística.

Polo Turístico: No necesariamente tiene que ser una agregación de complejos, sino que en un territorio con clara delimitación geográfica (ya sea por accidentes naturales o por las formas de acceso) pueden coincidir instalaciones vinculadas a atractivos de sitio, donde los clientes se desplacen en medios limitados de locomoción (individuales o por pequeños grupos) y cuyas instalaciones puedan estar subordinadas a diferentes entidades. Se acostumbra a hablar de la “vocación” de un polo o zona turística como el atractivo principal que puede generar la demanda de viajes. Los polos turísticos pueden tener marca propia que será de mayor o menor penetración en el mercado, según se haya desarrollado más su comunicación promocional y los flujos de turistas que hayan accedido al lugar.

Destino Turístico Específico: es un amplio conjunto de atractivos e instalaciones capaz de satisfacer necesidades de uno o varios segmentos de mercados de acuerdo a un desarrollo especializado o generalizado. Tienen delimitación geográfica específica y responde a una marca territorial única. Pueden integrarse por lo que fuera un solo polo turístico o por varios polos interconectados en los accesos, pero siempre en un territorio tal que las distancias a recorrer por los turistas sean mínimas (básicamente en tiempo, no más de una hora). Pueden conceptuarse aquí tanto a las ciudades, a las zonas naturales como a desarrollos en playas o cercanos a otros atractivos naturales o culturales.

Región Turística: es la conceptualización geográfica de un destino específico y sus zonas aledañas, que permiten la realización de excursiones breves desde el primero, por los atractivos que poseen, aunque las segundas no sean zonas capaces de convertirse en destinos turísticos en sí mismas o no tengan el nivel de desarrollo suficiente para serlo en un momento determinado. Villa Clara es considerada como un destino turístico regional.

1.2.2 Tipología de destinos turísticos

El desarrollo de una tipología de destinos es una tarea difícil en cuanto a que diferentes visitantes utilizan los destinos con distintas motivaciones, además estos presentan características que los diferencian, determinadas por el tipo predominante de patrimonio que poseen, el grado de desarrollo alcanzado, entre otros aspectos (Colectivo de autores, 2003).

A los efectos de una caracterización general, las zonas turísticas pueden clasificarse en: Destino de Playa, Destino de Ciudad, Destino de Carácter Específico.

La mayor parte de destinos pueden clasificarse en seis categorías generales que representan su principal atractivo: Urbano, De costa, De Montaña, Rural, Sin explorar y Destino único. Esta clasificación, asumida en la investigación, puede subdividirse según las actividades, dando lugar a turismos más específicos (Bigné, Font, & Andreu, 2000).

Según Camacho (2009), en función de la distribución de recursos y su utilización por los turistas encontramos cuatro tipos de destinos turísticos:

1. Destino Único: posibilidad de realizar diversas actividades.
2. Destino como sede central y visita a los alrededores: destino como centro de operaciones para la realización de otras visitas.
3. Circuito: desplazamiento entre varios lugares del destino sin tomar una sede central.
4. Viajes en ruta: desplazamiento entre varios destinos.

Comprender los tipos de destinos y sus características, es de gran importancia para su comercialización. Cada destino solo puede combinar ciertos tipos de demanda y en este sentido, los organismos implicados en su gestión necesitan conocer las motivaciones del viajero con el fin de desarrollar productos adecuados para los diversos segmentos de mercado.

1.2.3. Destino turístico en Cuba

Según Álvarez (2017): "La posmodernidad ha traído consigo el redimensionamiento de los conceptos (...) los espacios geográficos se redefinen en función de proyectar una identidad que conlleve su reconocimiento".

Existen varios elementos que comparten protagonismo dentro del destino turístico Cuba, y que resumidos hacen que este pueda considerarse como una impresión global y holística. Según Ayala, Fernández, & Masiques (2003) el concepto de multi-motivación de viaje ha llevado a Cuba a proponerse un desarrollo de multi-productos territoriales, con la finalidad de ofrecer atractivos singulares en todas las regiones turísticas del país. Ello significa que desarrollamos el concepto de PLAYA + (playa plus) y no simplemente el accionar del turismo clásico de sol-arena-mar. El actual

reto lo constituye desarrollar un concepto territorial de alcance estratégico, contando para ello con recursos naturales, histórico-culturales, y calidad de los recursos humanos, logrando el cumplimiento de tal misión.

El MINTUR es el organismo estatal rector del Sistema de Turismo, en el cual participan otras entidades del país. En este sentido, el MINTUR confecciona la política y examina su aplicación en las entidades que administran directamente las propiedades del sector. En el ámbito territorial del turismo, resulta fundamental contar con una clara ilustración de cuáles son los espacios o zonas favorecidas para el desarrollo de la actividad turística. Esas localidades son, en lo fundamental, los destinos que se convierten en objeto de desarrollo turístico. Según Cantero (2008) las regiones de desarrollo turístico de mayor crecimiento son: La Habana, Varadero, Jardines del Rey, Norte de Camagüey, Litoral norte holguinero, Santiago de Cuba, Costa sur central y Los Canarreos.

1.2.4. Villa Clara como destino turístico regional

La provincia de Villa Clara, localizada en la región central del país, constituye un sitio de obligado tránsito para los miles de turistas que recorren a Cuba. Tiene una extensión geográfica de 7920 km² y su población es de más de 825 800 habitantes. Atesora valores culturales, históricos, económicos, científicos y sociales que unidos a su ubicación geográfica le confiere atributos suficientes para ser un destino turístico atractivo y diverso. Las modalidades turísticas fundamentales de la provincia son: sol y playa, turismo de recorrido que abarca lo histórico y cultural y turismo de naturaleza. La operación del turismo en la provincia ha ido en aumento en los últimos años, aunque este crecimiento se debe básicamente al desarrollo de hoteles del grupo Gaviota S.A. en la cayería norte de la provincia, en cambio el crecimiento de la actividad del MINTUR ha sido mucho más discreta (MINTUR, 2011).

1.3. Modelos de desarrollo turístico

Chaviano y Aro (2008) afirman: “El turismo en la actualidad es resultado de todo un proceso de cambios y reestructuración, consecuencia de la saturación de los modelos con que se inició el desarrollo de esta actividad” (p. 111).

Para analizar y proyectar este conjunto de fenómenos y relaciones que llamamos turismo, hacen falta una estructura metodológica y un conjunto de modelos que

expliquen coherentemente esta realidad. Primeramente, como estructura metodológica se ha decidido adoptar el enfoque sistémico. El máximo apoyo al enfoque sistémico lo presenta el uso de modelos como representaciones de la realidad, en este caso turística. Ellos tienen rasgos esenciales y conjugan las principales invariantes del fenómeno estudiado (Fernández, 2006).

Según las teorías de la Economía Clásica no habría más que un único “modelo de desarrollo”, y las distintas formas de desarrollo (económico o turístico) se conciben sólo como variación o desviación de un modelo que se pretende universal y atemporal. Habría, en definitiva, un único modelo de desarrollo posible. Sin embargo, Piore y Sabel (1989) (como se citó en Turégano, 2003) señalan que las condiciones del contexto espacio-temporal, que distan mucho de la competencia perfecta, son las que determinan la fórmula organizativa que resulta “victoriosa”, y que por tanto puede haber tantas formas organizativas “eficientes” como contextos diferentes. Es decir, dado que no existe la competencia perfecta en un único mercado, habría tantos “modelos de desarrollo” como mercados.

Los modelos de desarrollo turístico son los que explican la dinámica evolutiva de los destinos, como eje principal. Se pueden encontrar muchas y diversas aproximaciones al propio concepto de desarrollo turístico.

Turégano (2003, pp. 11-28) hace un resumen de estos modelos clasificando el desarrollo como fenómeno desde tres enfoques: urbanístico-geográfico, socio-antropológico y socio-económico. En cuanto al primero si el turismo es una determinada manera de mirar el territorio, de estar en él, estudiar el desarrollo turístico desde una perspectiva urbanístico-geográfica es estudiar qué lugares se van configurando en distintas épocas como espacios preferentes para el desarrollo de las actividades turísticas, qué características tienen estos espacios y, sobre todo, cuáles son las distintas maneras en que la actividad turística se implanta en el territorio y qué transformaciones ocasiona en ellos. Coincidiendo con Pearce, Douglas & Schott (2001, 2005), cabe afirmar que éste puede realizarse principalmente de dos formas: desarrollo turístico integrado, rápido, planificado y con un solo promotor o compañía, o bien desarrollo turístico catalítico, en el que a partir

de un promotor inicial, a través de un proceso más lento se van implicando diversos promotores, por lo que resulta considerablemente más anárquico.

El segundo y el tercer enfoque los sitúa Turégano (2003) en el contexto del propio desarrollo de la demanda (etapas fordista y post fordista). La literatura acerca de la llamada crisis del modelo fordista, o de masiva afluencia de flujos turísticos a través de ventas de turoperadores, afirma que ésta ha hecho variar las estructuras de muchos destinos específicos

Peck y Lepie (1992), (como se citó en Turégano, 2003) consideran también tres modelos de desarrollo turístico, de crecimiento rápido, crecimiento lento y desarrollo transitorio. El crecimiento rápido se da “cuando las corporaciones adquieren grandes terrenos, y a continuación operan la subdivisión de los mismos para iniciar la construcción”, y la población se mantiene alejada de los beneficios del turismo. En el crecimiento lento “la promoción de los terrenos es controlada por los terratenientes locales y el desarrollo, ajeno a toda planificación, incluye a los integrantes de la población local, y los recién llegados se integran en las estructuras de poder tradicionales”. El desarrollo transitorio estaría orientado hacia el turismo de fin de semana. Pearce (1986), sintetizando las tipologías anteriores propone una división entre desarrollo integrado, y desarrollo catalítico. El desarrollo integrado, que integra a un solo promotor con exclusión de otros actores, deja al resto de la sociedad al margen y es rápido, planificado y coordinado, “teniendo como resultado complejos turísticos funcionalmente especializados, aislados y dirigidos a turistas de clase alta”. En el desarrollo catalítico, a partir de un promotor inicial las actividades van implicado a otras compañías e individuos locales y foráneos, y la actividad turística hace de catalizador de un desarrollo complementario simultáneo.

En cuanto al “desarrollo catalítico” (también llamado desarrollo “espontáneo” bajo condiciones de libre mercado) los modelos mejor expresados fueron los de Miossec (1977), Chadeaud (1987), Plog (1991), Butler (1980, 2001) y Coelho y Butler (2012). Por otra parte, el modelo más representativo del “desarrollo integrado” es el de Fernández (2006).

En la propuesta de Miossec (1977) el desarrollo turístico se sucede a lo largo de cuatro fases (preturística, pionera, desarrollo y saturación) en las cuales el turismo

eventualmente se difunde sobre el territorio y crece cuantitativamente hasta alcanzar un estado de saturación que propicia la manifestación de problemáticas ambientales, sociales y económicas sobre las cuales se deberán concentrar las actuaciones de los gestores turísticos. En función de la efectividad de la gestión se puede arribar hacia una posible quinta fase del modelo que se caracterizaría por el mantenimiento del dinamismo turístico.

El modelo de Chadeffaud (1987), de sello historicista-dialéctico, explica la evolución de los espacios turísticos con base a tres variables: el mito, la oferta y el espacio. Mediante la emisión de mensajes que permiten construir un imaginario colectivo, las clases dominantes modelan las aspiraciones sociales en torno al ocio; se crea entonces el mito, la demanda se activa y con ello surgen espacios en los que son dispuestos los elementos de ocio vinculados a las aspiraciones sociales. Debido a que el mito cambia de acuerdo con los intereses de las clases dominantes, los espacios turísticos más antiguos, a menos que logren adaptarse a los nuevos mitos, pasarán a una fase de obsolescencia.

Vale la pena mencionar los análisis precursores de Esteve Secall (1995) y Figuerola (2002) ambos sobre el caso español. También Deegan y Dineen (1997) y (2003) así como Travers (2003) analizan esta problemática para Irlanda en esos años (citado en Fernández, 2006).

Plog (1972) enfocó su investigación hacia las características de los viajeros en avión. Creador del concepto de “psicografía”, Plog, dividió a los pasajeros en alocléricos y psicocéricos, según sus características psicológicas más cercanas o más lejanas al riesgo, la experimentación y la aventura (citado en Instituto de Investigaciones Turísticas, 2003, p. 12)

A Butler se le reconoce que fue el primero en presentar una adaptación mercadológica del ciclo de vida de los productos mercantiles a los destinos turísticos y, realmente, es el modelo más utilizado y encontrado en la literatura. La modificación fundamental que realizó se refiere a la introducción de dos etapas más con respecto al modelo tradicional de marketing de productos: la exploración y la implicación de los actores del destino en el desarrollo turístico.

Según Jiménez (2016) el concepto de ciclo de vida es una de las áreas que ha generado más interés entre los académicos y empresarios en los últimos años. En algunos estudios se destacan cuatro etapas en el ciclo de vida del destino (introducción, crecimiento, madurez y declive), en otros cinco (desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive) y en otros seis (exploración, implicación, desarrollo, consolidación y estancación) (ver Anexo 3). La premisa básica de estos estudios es que el destino inicialmente es visitado por un bajo número de turistas, atraviesa una fase de crecimiento llegando a la consolidación y posteriormente, llega a una situación de declive o rejuvenecimiento.

Del mismo modo que con el CVP (ciclo de vida del producto), la forma de la curva del CVDT (ciclo de vida del destino turístico), es decir, la duración de cada una de las fases será distinta de un destino a otro, y estará en función de diversos factores, tales como la intensidad de las tasas de desarrollo, la accesibilidad del destino, las políticas gubernamentales o la emergencia de destinos competidores: estos factores pueden acelerar o retrasar el paso de una fase a otra del ciclo.

Lo que sí es interesante destacar con respecto a esta teoría es que existen una serie de causas endógenas al destino que pueden provocar su declive futuro. De ahí la importancia de la correcta planificación turística en aras de evitar cometer determinados errores que pueden ser prácticamente irreversibles en el futuro, o en todo caso necesitará de la inversión de cuantiosas cantidades de recursos públicos.

En todas las variantes de modelos de desarrollo turístico el crecimiento primario se aprecia en el uso y puesta en explotación de algún recurso natural o histórico cultural importante, la provisión de infraestructuras generales y el establecimiento de alojamientos. Las insuficiencias apuntadas encaminaron a la investigación a exponer otro modelo para estudiar el desarrollo turístico de destinos con fomento activo y multipromotores. Este modelo integrado propuesto por Fernández (2006), establece tres fases principales (ver Anexo 4).

Cabe destacar los trabajos de autores cubanos sobre el ciclo de vida de destinos turísticos, tal es el caso de Rodríguez y González (2010), que realizan una alerta y monitoreo del ciclo de vida del destino Playa Santa Lucía y de Colectivo de autores,

(2012) que realizan un análisis del ciclo de vida del destino Cayo Largo, a la vez trazan propuestas para su dinamización.

El ciclo de vida se puede considerar como instrumento en la formulación de la estrategia, como lo demuestran los muchos aportes al tema (Strategor, 1995). Así, por ejemplo, Porter (1982) utiliza el ciclo de vida del producto en la elaboración de su tipología de estrategias según sectores, al hacer la hipótesis de que la naturaleza de la competencia es distinta en cada fase, si bien insiste en la necesidad de tener en cuenta otros factores, como el tamaño y la posición competitiva de la organización, el esfuerzo de marketing, el tipo de sector (tamaño, tecnología utilizada, etc.), si se reflexiona sobre la idea de ver al destino como un producto turístico territorial (Fernández, 2006) plantea que se puede vincular la elaboración de las tipologías de estrategias con el ciclo de vida del destino. Grima y Tena (1984) proponen un cuadro bastante completo, asociando a cada fase del ciclo de vida, mediante un conjunto de hipótesis acerca tanto del entorno competitivo como de las distintas funciones básicas de la organización, entendiendo la utilidad del método como elemento de reflexión estratégica, que ayuda a estructurar la realidad económica y articular acciones concretas en las distintas áreas funcionales.

1.4. Planificación estratégica

En correspondencia con el planteamiento de Aramayo (2005), el concepto de planificación es utilizado en la lengua habitual cuando alguien se quiere referir a la definición previa de las actividades a realizar para el logro de un objetivo, estableciendo plazos y responsables para cada una de ellas. Bendlin (2000), la define como la focalización y administración eficientemente de los recursos de una empresa/ institución, apuntando a la eficacia. Es decir, al logro de objetivos a largos, medianos y cortos plazos, con una visión sistémica y la participación de los actores involucrados.

Barzán (2004) realiza una plataforma al describir la planificación estratégica como el proceso de definir una situación final a largo plazo y decidir sobre como alcanzarla, o sea, un enfoque de sistemas para guiar una organización durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr los propósitos deseados.

En muchas ocasiones se relaciona la planificación estratégica con el Plan de Desarrollo Turístico Territorial, según Blanco (2008) la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Territorial es un proceso destinado a que los agentes locales y las instituciones adquieran cuatro capacidades: la de valorizar su entorno, la de actuar juntos, la de crear vínculos entre sectores de tal modo que se mantenga el máximo valor añadido, y, por último, la de establecer relaciones con otros territorios y con el resto del mundo.

Desde el ámbito local, lo anterior implica la necesidad de integrar la planificación en la gestión pública del turismo, especialmente por las posibilidades que ofrece este marco desde la consideración misma del turismo en la política de desarrollo local (Baida, 2003).

Tomando en relevancia lo anterior, es posible entender los alcances que tiene la planificación estratégica; sin embargo, para una mayor claridad sobre su significado se hace necesario precisar el término estrategia.

1.5. Diseño de estrategias para fomentar el crecimiento turístico

1.5.1 Aproximación a las definiciones estrategia y desarrollo turístico

Son muchos los autores que a lo largo de los años han dado su definición de estrategia. Se hace importante entonces partir de lo planteado por Heinz Wehrich en su revisión del texto Administración, una perspectiva global, de Koontz y O`Donell, al definir estrategia como la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Las estrategias desde la configuración pública implica la mejor distribución de los recursos existentes en un destino turístico. En el campo del movimiento turístico las estrategias están asociadas a resolver problemas, a implementar políticas, a promover experiencias, a la realización de entrenamientos, y a la aplicación de procedimientos entre otras acciones.

A los efectos de la presente investigación se asume como estrategia lo planteado por Stoner (1996) que ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias, supone un marco temporal más largo; ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta

prioridad, y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas.

Por otro lado Porter (1992) define la estrategia competitiva como la consistente en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Alemán y Escudero (2007) definen la estrategia empresarial como: conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.

Las estrategias, según Martínez (2014) (citado en Jiménez, 2016) se basan en las capacidades:

- a) Capacidad de mercado: aumentar el valor percibido, disminución del costo unitario, que el cliente tenga una percepción real mayor a sus expectativas
- b) Capacidad de gestión: Incrementar los resultados, recuperar la inversión en el menor tiempo y disponer de dinero para enfrentar contingencias cíclicas
- c) Capacidad de desarrollo: la capacidad de desarrollo e inversión en procesos debe ser: Inversión en Investigación + Desarrollo + Adaptación al mercado y mejorar: Costos, tiempo y calidad.

Turégano (1993) (como se citó en Turégano, 2003) plantea que la forma que adopta el desarrollo turístico parece relacionarse de manera directa con el número y estrategias de los agentes que intervienen en el proceso: propietarios, promotores, constructores, touroperadores y administración local.

A continuación, al tratar otras maneras de definir el desarrollo turístico veremos cómo se relacionan con las características de los turistas. Abordar al turismo desde distintos enfoques, contribuye a ampliar el conocimiento sobre este fenómeno, que si bien aporta beneficios a la economía también ocasiona profundas asimetrías sociales y urbanísticas en los destinos turísticos.

Según Bernier (1994): "(...) De hecho desde ciertas concepciones antropológicas y ético sociales desarrollo, en su más cosmogónica expresión y turismo en la más economicista, son términos plenamente contrapuestos".

A través de este repaso sobre las maneras de entender el concepto de “desarrollo turístico” se hace evidente que las tres dimensiones, territorial, antropológica y económica del desarrollo turístico están íntimamente relacionadas. Unos determinados territorios sólo podrán convertirse en destinos turísticos en función de que posean o no los factores que en cada modelo explican el surgimiento del turismo. A su vez, el desarrollo socio- económico inducido por el turismo también dependerá de las características de los servicios que demanden los turistas. La forma física que adopta el desarrollo turístico de un determinado destino está íntimamente relacionada con las características de los turistas que lo visitan, así como con el tipo de empresas que se pueden desarrollar en la localidad. Por tanto, es necesario un estudio detallado de estas tres dimensiones para poder llegar a un conocimiento adecuado de la complejidad del desarrollo turístico.

Introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review, la matriz de Ansoff (ver Anexo 5) es uno de los clásicos en el análisis estratégico. Según Vicente (2015): “La matriz de Ansoff es una técnica de análisis empresarial (...) ya que se trata de una herramienta que asocia las estrategias de marketing con la dirección estratégica de la organización” (p. 18).

Bigné et al. (2000) plantea que en el marco de los destinos turísticos se pueden distinguir tres criterios que recogen diferentes tipos de estrategias: según el grado de innovación en el destino turístico, donde se distinguen dos categorías: la creación de un producto o el cambio del producto turístico; estrategias genéricas corporativas, con dos enfoques: vía precio y de diferenciación; y la estrategia de crecimiento. Según estos autores existen cuatro posibilidades para ejecutar esta estrategia: penetración del mercado, desarrollo o extensión del mercado, desarrollo de productos turísticos para los mercados actuales y la diversificación, coincidiendo con la matriz de Ansoff.

1.5.2. Estrategia de crecimiento diversificado

La literatura no arroja un acuerdo generalizado en torno al concepto de diversificación, siendo fragmentados y controvertidos los hallazgos en esta materia (García, 2013).

Ribes (2010) asume que cualquier modificación del producto actual que sirva para expandir los mercados potenciales implica que la empresa (destino) está siguiendo una estrategia de diversificación de producto (p. 25). Por ello se suele concebir la estrategia de diversificación en dos ámbitos complementarios: la diversificación de productos y la diversificación de mercados.

Huerta, Martínez, & Navas (2012) definen la diversificación como la entrada de una empresa hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en sus estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos (p. 60).

De acuerdo a Munuera (2012) (como se citó en Cabezas, 2016) se explica que la clave para las estrategias de diversificación es que deben existir relaciones comunes entre una o más de las funciones.

El World Bank Publications (2012), añade que el objetivo de la diversificación es ofrecer alternativas que permitan seguir operando a la empresa agregando nuevas actividades otorgando como beneficio el establecimiento de un entorno competitivo y la expansión de nuevas oportunidades para el desarrollo organizacional.

Según lo anterior la autora de la presente investigación coincide con lo planteado por Bigné et al. (2001) al referirse a estrategia de diversificación: “Intenta alcanzar el crecimiento por medio de la incorporación de nuevos productos y nuevas áreas de actuación que permitan al destino atraer nuevos mercados”. (p. 412)

Dentro de la diversificación Huerta et al. (2012), establecen dos tipos: Relacionada y no relacionada.

Por lo tanto emplear estrategias de diversificación involucra diversos riesgos porque se ingresa a un mercado del cual se desconoce su comportamiento para introducir productos nuevos que también no se los conoce a fondo.

Según Jiménez (2016) la estrategia de crecimiento diversificado deberá elaborarse para tres niveles: el nivel de destino regional, el nivel de destino específico, zonas o polos turísticos, según la clasificación del nivel de desarrollo de los destinos utilizada en este trabajo y el nivel de las estrategias funcionales correspondientes (investigación y desarrollo; comercialización; finanzas; logística y servucción) en las instalaciones o entidades.

1.6. Integración: Premisa fundamental en la gestión de los destinos de éxito.

A partir de todo lo antes expuesto queda establecido que la planificación estratégica territorial en un instrumento de gran valía en la toma de decisiones y la gestión del turismo en las regiones. Por ello en el complejo fenómeno turístico se entrelazan cuestiones tanto de carácter sectorial como territorial.

Según Boullón (2006) (citado en Facultad de Turismo, 2011): “Las exigencias espaciales que presenta el turismo (...) determinan la puesta en marcha de procesos donde se involucran otros usuarios del espacio. Esto obliga a la necesaria compatibilidad y coordinación”.

Entonces se puede afirmar que la integración en la gestión de un destino debe verse como una realidad emergente por parte de los elementos que conforman el sistema turístico y por parte de elementos del sistema territorial, así como, evidentemente, por las relaciones que entre ellos se establecen (López, 2013).

Bigné et al. (2001) (citado en López, 2013) afirman: “el destino es un sistema de relaciones (...). Este modo de abordar el estudio de los destinos turísticos permite identificarlos como elementos relacionados que en su dinámica generan una imagen percibida por los visitantes” (p.11).

El éxito de un destino turístico depende del nivel de integración que se logre establecer en la gestión que realizan las partes interesadas.

La diversidad de entes implicados en un destino turístico provoca que el conjunto de procesos y operaciones de producción y servicios que se desarrollan, incluyan aspectos vinculados lo mismo a acciones de carácter público que a actividades de varios tipos de empresas y negocios Chaviano (2011).

La gestión integrada es un elemento vital en la planificación estratégica de los destinos turísticos. Según Dredge (1999) (citado en Ávila y Barrado, 2005, p.5)

Hasta ahora la tradicional planificación turística ha atendido de manera casi exclusiva a estimular el interés de los mercados, otorgando el mayor énfasis a los beneficios económicos. Sin embargo, cada día es más aceptado que los problemas del desarrollo y el turismo lo es, debieran tratarse como parte de un proceso de planificación coherente

y omnicomprendivo, para lo cual es imprescindible integrar al turismo en la más amplia planificación local o regional del destino”.

Por tanto, el análisis de la gestión en los destinos turísticos parte de la cooperación, participación y estabilidad en el logro de los objetivos entre todos los agentes que influyen en el espacio turístico Fernández (2006).

Si se consideran todas las relaciones que se establecen en un destino turístico, entonces este puede ser interpretado como un sistema. Por tanto para comprender su funcionamiento la autora se remite al concepto de sistema de gestión ofrecido por la Oficina Nacional de Normalización (2005): “Grupo de elementos interrelacionados usados para establecer la política y los objetivos, y para cumplir estos objetivos” (p.2).

En concordancia con lo anterior queda claro que para la planificación del turismo a nivel territorial se hace imprescindible la planificación estratégica, que es un plan de carácter integral, en el cual se incorporan contenidos y objetivos pertenecientes al ámbito económico, social, ambiental cultural e institucional. (López, 2013)

En la presente investigación se asume el concepto de sistema de gestión integrada ofrecido por Maldonado (2009):

“Un sistema de información formado por un conjunto de funciones, procesos y tecnología que permite obtener, almacenar, procesar y distribuir la información necesaria en los diferentes formatos con el “objetivo de promocionar y vender un destino a través de todos los canales comerciales”.

1.7. Análisis de procedimientos para diseñar estrategias de crecimiento desde un enfoque integrador y sistémico

Las estrategias primordiales de desarrollo del turismo, según el bosquejo de Gallo (2008), precisan los lineamientos que han de reconocer el logro de los objetivos señalados; y en consecuencia contribuir a la sostenibilidad del desarrollo turístico sobre la base del modelo propuesto. García (2013) plantea que el proceso de definir procedimientos para crear estrategias para el desarrollo del turismo no ha sido una tarea tan reciente. En el intento por integrar la gestión de los destinos turísticos y garantizar un mejor funcionamiento de estos, diferentes autores han ofrecido sus criterios respecto a la planificación estratégica de los mismos desde la base de la

integralidad, evidenciados a través de procedimientos que facilitan la puesta en práctica de ese proceso y el desarrollo del turismo. Algunos como: Plaza (2000), ILPES (2003), Schulte (2003), Rodríguez (2005), Ivars y Vera (2008), Liu (2009), Solsona (2009), Miralbell et al. (2010), Barba et al. (2012) y Lira y Sandoval (2012) (Ver Anexo 6)

Después del análisis de dichos procedimientos se llega a la conclusión que en relación a las etapas que proponen estos autores, la totalidad de ellos plantea que para llevar a cabo una estrategia es necesario realizar un diagnóstico del destino partiendo de un análisis interno y del entorno, así como resulta vital la etapa de formulación y diseño de estrategias generales.

El 70% expone que es necesaria la definición de objetivos. El 70% de ellos también percibe al seguimiento, evaluación y ajustes como elementos que no deben faltar, mientras que solo el 20% realiza el análisis DAFO y plantean la declaración de indicadores para el diagnóstico del destino.

A partir de lo antes planteado, luego de haber realizado un análisis exhaustivo de los procedimientos, se ha determinado aplicar el procedimiento propuesto por Lira y Sandoval (2012), ya que dicho procedimiento permite realizar un análisis de los recursos, de la demanda, de los principales actores de la actividad turística, además del establecimiento de objetivos y la formulación de estrategias basadas en la situación real del destino turístico regional.

1.8. Conclusiones del primer capítulo

1. A los efectos de la presente investigación se adoptó la definición de Valls (2004) sobre destino turístico pues se considera que reúne los requerimientos necesarios en el análisis a realizar, donde en los nuevos desarrollos turísticos el concepto de destino debe superar el de polo turístico o ciudad.
2. El ciclo de vida se puede considerar como instrumento en la formulación de la estrategia y la forma que adopta el desarrollo turístico se relaciona con el número y estrategias de los agentes que intervienen en el proceso, a partir de las dimensiones: territorial, antropológica y económica.
3. Existen cuatro posibilidades para ejecutar una estrategia de crecimiento: penetración del mercado, desarrollo o extensión del mercado, desarrollo de

productos turísticos para los mercados actuales y la diversificación. En tanto la estrategia diversificada puede ser relacionada o no relacionada.

4. La integración en la gestión de un destino debe verse como una realidad emergente por parte de los elementos que conforman el sistema turístico y por parte de elementos del sistema territorial. El éxito de un destino turístico depende del nivel de integración que se logre establecer en la gestión que realizan las partes interesadas.

5. Luego de haber realizado un análisis exhaustivo de los procedimientos, se ha determinado aplicar el modelo propuesto por Lira y Sandoval (2012). A ello la autora de la presente investigación decide sumarle el análisis del Ciclo de Vida, con lo cual queda definida la fase actual por la que transita el destino, dicho estudio permitirá aumentar la eficiencia en el posterior diseño de la estrategia integral de crecimiento turístico.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA

2.1. Introducción

En la actualidad el mundo se desenvuelve en un escenario de globalización y liberalización de la economía. Ante tal realidad para la conformación de un destino turístico de éxito, capaz de generar impactos positivos en las esferas social, ambiental y económica, los responsables del destino se ven en la obligación de conocer las peculiaridades internas y las características del entorno en el que se mueven, así como la fase del ciclo de vida en que se halla el destino para la correcta formulación de estrategias. Otro elemento de vital interés lo constituye la definición de destino turístico como un sistema de gestión integral, donde los entes influyentes en la actividad turística aúnan esfuerzos para el cumplimiento de objetivos comunes. De lo antes planteado se deriva la importancia de realizar el diagnóstico del destino turístico.

El presente capítulo tiene como objetivo realizar el diagnóstico estratégico del destino turístico regional Villa Clara, a partir de un análisis integrador y sistémico de las variables que intervienen en el desarrollo del mismo. Se hará uso de métodos y técnicas, tales como la observación participante, la entrevista, el análisis documental, y técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas, además del empleo del Excel.

2.2. Procedimiento para el diagnóstico estratégico del destino turístico regional Villa Clara

Para la presente investigación luego de analizar varios procedimientos de diferentes autores (ver Anexo 7) se decidió utilizar la metodología de diagnóstico propuesta por Carla Ricaurte Quijano, en el año 2009, la autora de la presente investigación considera que este procedimiento es el más indicado a los fines del presente capítulo pues visualiza el destino de una manera integral y sistémica. A dicho análisis se decidió añadir posteriormente la determinación del ciclo de vida en la cual se halla el destino, con lo antes expuesto se contará con elementos suficientes para conocer la situación real del destino turístico, facilitando el diseño de la estrategia de crecimiento.

Esta metodología propuesta por Carla Ricaurte Quijano se compone de tres fases: la primera consiste en la planificación y diseño del diagnóstico, la segunda se refiere a la recolección de información de campo y la tercera consiste en el análisis y sistematización de los resultados.

Primera fase: Fase de diseño del diagnóstico

1. Definición del tipo de planificación
2. Delimitación del área de estudio
3. Revisión de documentos
4. Planificación del trabajo de campo
 - a. metodología si las fichas se van a aplicar a través de observación, encuestas, entrevistas, talleres participativos.
 - b. recursos humanos cuántas personas va a recoger la información en el destino.
 - c. tiempo cuánto tiempo se va asignar para la recolección de información. si se tiene que elaborar el diagnóstico turístico de varias comunidades es importante elaborar un cronograma detallado.
 - d. recursos económicos en términos de viáticos, traslados, peajes, entradas.
 - e. materiales dependiendo del método de recolección de información pueden ser fotocopias, computadora, grabadora, cámara fotográfica, GPS, proyector.

Segunda fase: Fase de recolección de la información de campo

1. Aplicación de la ficha de Diagnóstico Turístico de Comunidades
2. Aplicación de la ficha de Caracterización de Demanda
3. Aplicación de la ficha de Caracterización de Atractivos y Recursos Turísticos

Tercera fase: Fase de análisis y sistematización de resultados

1. Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).

2.3. Diagnóstico estratégico del destino turístico territorial Villa Clara según Quijano (2009)

2.3.1 Primera fase: Fase de diseño del diagnóstico

1. Definición del tipo de planificación

La primera diligencia consiste en definir si el proceso de planificación se realizará en espacios naturales, costeros, rurales o urbanos. Luego se define si la planificación tendrá un enfoque económico, comunitario, sostenible u otro.

En el caso del destino turístico regional Villa Clara se trata de un destino donde convergen diversos espacios turísticos: naturales, costeros, rurales y urbanos.

El actual diagnóstico es participativo, posee un enfoque, destinado al desarrollo regional, integral y sistémico.

La perspectiva participativa del diagnóstico implica hacer partícipes a los actores locales en la elaboración del mismo, así como en la toma de las decisiones, ya que esto produce una apropiación del proceso, lo que garantiza la continuidad de las acciones. Tener claro el tipo de espacio y el enfoque permite ajustar el proceso de diagnóstico a la realidad local e incluso, adaptar los instrumentos de recolección de información a los objetivos planteados.

2. Delimitación del área de estudio

Esta actividad implica la delimitación del sistema turístico que se va a evaluar.

En todo caso, es importante la identificación de los límites político-territoriales del destino turístico con el fin de determinar un espacio físico concreto, fácilmente identificable y capaz de ser ubicado en mapas o coordenadas.

El área de estudio abarca los municipios de la provincia Villa Clara, y los cayos al norte de esta provincia.

3. Revisión de documentos

La revisión de documentos consiste en buscar información del lugar de estudio que haya sido levantada previamente. Este paso previo a la recolección de información de campo, se hace con el propósito de ahorrar tiempo, recursos humanos y económicos, así como contextualizar la información que se recogerá posteriormente.

Para el desarrollo del diagnóstico se consultaron variadas fuentes bibliográficas, entre ellas incluye libros, videos, archivos, periódicos, elementos multimedia e Internet

4. Planificación del trabajo de campo

- a. Metodología: las fichas se van a aplicar a través de la observación y entrevistas (ver Anexo 8), además se utilizan los datos aportados por las encuestas que realiza Infotur.
- b. Recursos humanos: Se cuenta en el diagnóstico del destino con la participación de la Dra.C. (PT) Alicia Alfonso Serafín, la Lic. Giselle González Jiménez, y la estudiante de quinto año de Licenciatura en Turismo Dianelis Alemán Castillo.
- c. Tiempo: se realizó el siguiente cronograma de trabajo.

Tabla 1: Cronograma de trabajo seguido para el diagnóstico

| Actividad | Inicio | Fin |
|---|---------------|------------|
| Revisión de documentos relacionados con la demanda turística, los recursos y atractivos del destino | 12-2-18 | 27-2-18 |
| Realización de entrevistas a directivos del MINTUR Villa Clara. | 28-2-18 | 28-2-18 |
| Aplicación de la ficha de Diagnóstico Turístico de Comunidades | 1-3-18 | 3-3-18 |
| Aplicación de la ficha de Caracterización de Demanda | 4-3-18 | 6-3-18 |
| Aplicación de la ficha de Caracterización de Atractivos y Recursos Turísticos. | 7-3-18 | 11-3-18 |
| Determinación de la fase del ciclo de vida del destino | 12-3-18 | 15-3-18 |
| Análisis DAFO | 16-3-18 | 19-3-18 |
| Confección del informe de diagnóstico | 20-3-18 | 21-3-18 |

Fuente: Elaboración propia

- d. Recursos económicos en términos de viáticos, traslados, peajes, entradas. No se destinan recursos económicos al desarrollo del presente diagnóstico por considerarlos innecesarios.
- e. Materiales: dependiendo de los métodos de recolección de información se emplearon fotocopias, computadora, grabadora, materiales de oficina.

2.3.2. Segunda fase: Fase de recolección de la información de campo

1. Aplicación de la ficha de Diagnóstico Turístico de Comunidades
2. Aplicación de la ficha de Caracterización de Demanda
3. Aplicación de la ficha de Caracterización de Atractivos y Recursos Turísticos.
4. Determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico.

La primera ficha recoge las ideas de varios documentos de caracterización de comunidades y los adapta a la realidad turística. Tomando en consideración las características propias del destino turístico objeto de estudio, se decidió hacer una adaptación a la ficha de Diagnóstico Turístico de Comunidades con la finalidad de obtener un diagnóstico del territorio lo más acorde posible con la realidad del destino turístico regional Villa Clara. La segunda ficha fue diseñada con base en las recomendaciones de la OMT (1999) para la elaboración de estadística turística y perfil del visitante, y la tercera ficha parte de la metodología de inventarios. En este caso en específico como se trata de un destino turístico regional con una alta diversidad de recursos y atractivos turísticos, se realiza la caracterización a través de la clasificación de los mismos siguiendo lo planteado por Colectivo de autores (2005). Estas fichas se realizan tomando en consideración las variables del IDT (índice de desarrollo turístico). Según Butler y Coelho (2012) estas son: Áreas protegidas, Patrimonio clasificado, Hoteles, Actividades, Cuidados médicos, Parque habitacional, Seguridad, Accesibilidad interna, Recursos humanos en educación, Comunicación e Información, Planes urbanísticos, Población residente y Turistas extranjeros (“turistas en viaje de placer con libertad de elección”). A continuación se presentan los principales resultados obtenidos con la aplicación de las fichas.

1. Ficha de diagnóstico turístico de comunidades

Esta ficha (Ver anexo 9 consta de cinco partes, una para datos generales y las otras para recoger información referente a cuatro de los elementos del sistema turístico: oferta de servicios turísticos, infraestructura, gobierno y comunidad receptora.

Datos generales: El destino turístico regional Villa Clara se haya localizado en la provincia de igual nombre Villa Clara, cuya capital es Santa Clara, se encuentra en la región central de Cuba. Limita desde el norte y hasta el este con el Golfo de México,

el estrecho de la Florida y el Canal Viejo de Bahamas. Al sur limita con las provincias de Sancti Spíritus y Cienfuegos. Hacia el oeste lo hace con la provincia de Matanzas. Ocupa el quinto lugar por su extensión dentro de las provincias de Cuba. Con una población de 818 242 habitantes y una densidad de 97,26 habitantes/km², el territorio se distribuye en 13 municipios. (Departamento de Planificación Física, citado en Porras, 2016)

La provincia de Villa Clara está ubicada en la región central del país, por lo que es una parada usual en las rutas de viaje. Además, ocupa un vasto territorio de notables atractivos naturales e históricos. Su territorio se define por las plantaciones de tabaco y la producción azucarera. El más importante polo turístico de la provincia es Cayos del Norte, que comprende fundamentalmente a Cayo Santa María, Cayo Las Brujas y Cayo Ensenachos.

Oferta de servicios turísticos:

La actividad turística está centralizada y dirigida por el MINTUR y agrupada por diferentes corporaciones. En el caso de la cayería norte la gestión es realizada por el Grupo Empresarial Gaviota S.A.

El destino cuenta con las entidades siguientes de alojamiento: Bases de Campismo, hoteles, moteles y además se aprecia un acelerado crecimiento en el número de hostales, fundamentalmente en las principales ciudades del destino, lo cual favorece al desarrollo de la actividad turística al contar con una mayor capacidad en términos de alojamiento turístico.

Por otro lado para la restauración Villa Clara cuenta con la Sucursal Palmares. Además de los rápidos de CIMEX distribuidos en los 13 municipios de la provincia. A lo anterior añadir las paladares, cafeterías y restaurantes del sector no estatal, que rápidamente aumentan su número fundamentalmente en las ciudades Santa Clara y Remedios. Lo anterior unido a las ofertas gastronómicas estatales configuran una amplia red alimenticia dispuesta al servicio de los clientes.

En cuanto a la recreación el destino cuenta con: Centros nocturnos pertenecientes a Palmares, además en la cayería existen entidades de ocio y recreación que se ofertan con el objetivo de que el turista salga fuera del hotel y consuma en estas

instalaciones para así aumentar el gasto turístico y el disfrute de los clientes. Además se cuenta con museos, galerías de arte, salones de fiesta, monumentos, bibliotecas y centros deportivos.

Otros servicios de apoyo a la actividad turística son:

Agencias de Viaje: El destino cuenta con la presencia y la representación de las agencias Havanatur, Cubatur, Viajes Cubanacán, Paradiso, Ecotur, Gaviota Tours además de la Agencia de Ventas Islazul. Estas agencias ponen a disposición de los clientes los siguientes servicios: circuitos turísticos, estancias, excursiones, transfer, renta de auto, boletería internacional, turismo especializado, turismo de eventos, turismo de incentivos, servicios de guías de turismo, representación de TT.OO y AA.VV de cualquier mercado emisor a Cuba, y sistema integral de asistencia personalizada al viajero.

Información al cliente: El cliente puede recibir información y asesoramiento a través de Infotur y de las Agencias de Viaje que operan en el destino.

Transporte Turístico

Entre las principales vías de acceso al destino cabe destacar que se cuenta con el aeropuerto internacional “Abel Santamaría”, de mediano formato y el aeropuerto de pequeño formato “Cayo las Brujas”, localizado específicamente en el cayo de ese mismo nombre y cuya función específica es el traslado de turistas internacionales a dicho destino. La provincia está conectada con el occidente y oriente por la Carretera Central y el Circuito Norte, y dichas vías interconectan indistintamente sus municipios. Además de ser atravesada por la Autopista Nacional, en tanto el transporte ferroviario se halla beneficiado por la red vial que incluye los circuitos norte, central y sur. El tipo de señalización para llegar al destino (o dentro de él) es tanto vial como turística.

Para realizar los recorridos en el destino turístico y por los diferentes lugares de interés se posee una amplia gama de servicios de buses turísticos, autobuses, servicio de taxis, renta de autos, minibuses, jeeps 4x4, y motocicletas; además se cuentan con autobuses para realizar viajes nacionales y entidades que realizan vuelos charterts domésticos y de aerotaxis dentro del territorio nacional. Destacan Transtur que es la empresa transportista oficial del turismo en Cuba, con más de 25

años de experiencia, Cubacar que es una empresa rentadora de carros, con una amplia gama de vehículos en buen estado técnico, con alto confort y calidad para satisfacer las necesidades más diversas, pertenecen a ella entidades como Havanautos y Rex, Transgaviota que es la empresa del Grupo Empresarial de Turismo Gaviota S.A. concebida para satisfacer los servicios de transportación y renta de vehículos al turismo internacional, además Cubataxi.

Empresas que prestan servicios al sector en el destino: Estas se encuentran integradas por Emprestur, Servisa S.A. y Lavanderías Unicornio.

Empresas que controlan políticas y estrategias en el sector y no son propiamente del turismo: Consejo de la Administración Provincial, Departamento Provincial de Planificación Física, el CITMA y GEOCUBA.

Otros Servicios:

Se le ofrece al visitante además servicios de Consultoría Jurídica Internacional, servicios que presta el Banco Financiero Internacional, BANDEC, Casa de Cambio, Cajeros Automáticos y servicios ópticos.

Infraestructura de servicios básicos:

A continuación se analizan servicios básicos tales como: Cultura y Deporte, Transporte público, Seguridad, Comunicaciones, Sistema de tiendas, Sistema Sanitario y Salud Pública, Energía o corriente eléctrica.

Cultura y Deporte: Los responsables de estas actividades son el Ministerio de Cultura, que es el órgano encargado de dirigir, orientar, controlar y ejecutar en el ámbito de su competencia la aplicación de la política cultural, así como garantizar la defensa, preservación y enriquecimiento del patrimonio cultural de la nación cubana. En tanto el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER). Es el Organismo que se encarga de la gestión deportiva, la Educación Física y la Recreación en la provincia.

Transporte público: El organismo responsable de dicha actividad en el territorio es el MITRANS. Los principales medios de transporte son: Taxis, autobuses, camiones, carretones, motonetas y bicitaxis.

Seguridad: La Policía Nacional Revolucionaria es la Institución del destino que tiene la misión de salvaguardar el orden, la disciplina y los intereses económicos del Estado.

Comunicaciones: La provincia de Villa Clara esta interconectada a todo el país gracias a la red de telefonía de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA) y ahora cuenta con varios puntos de acceso a Internet por vía Wi-Fi distribuidos por todo el territorio. ETECSA en la actualidad ha logrado incrementar en más de quince veces la cantidad de teléfonos instalados desde su creación. Se completó la red de fibra óptica nacional que ha permitido que la teleselección digital llegue a todas los municipios de la provincia. La telefonía móvil inicia con CUBACEL S.A., en la actualidad una gran parte de la población emplea la telefonía móvil. La región posee sus propias emisoras radiales, así como periódicos locales.

Sistema de tiendas: se le ofrece al visitante toda la cantera de productos que puede adquirir en el país, a través de tiendas minorista de Caracol, tiendas Panamericanas, TRD Caribe, así como ventas de productos culturales del país y la localidad a través de ARTEX y Casa de las América. Todas las instalaciones hoteleras cuentan con red de ventas de tiendas, con los más diversos tipos de vestuarios, calzados, perfumería, joyería, boutiques.

Sistema sanitario y Salud pública:

El turista al arribar al territorio cuenta con la garantía de recibir Servicios Médicos y Farmacéuticos que ofrece Servimed, con clínicas internacionales en los cayos de Villa Clara y Santa Clara. Todos los hoteles disponen de servicios de enfermería. En Santa Clara se halla el Cardiocentro de referencia a nivel nacional y a lo largo de toda la región hay múltiples clínicas, postas médicas y consultorios de los médicos de la familia. El MINSAP es el organismo rector del Sistema de Salud, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del

gobierno en cuanto a la Salud pública, el desarrollo de las Ciencias Médicas y la industria médico-farmacéutica.

La Infraestructura Sanitaria es la organización en redes de unidades perimetrales capaces de proveer servicios básicos de salud, con los recursos locales disponibles, para las más urgentes necesidades de la población. De ahí la necesidad en el destino del Alcantarillado, que no en todos los casos se halla en las condiciones adecuadas, requiriendo, por supuesto, la operación y el mantenimiento.

Energía o corriente eléctrica: El organismo responsable es la Empresa Eléctrica. Se ha logrado llevar la energía eléctrica a todos los lugares de la región. El objetivo fundamental de esta empresa es brindar el servicio eléctrico a todos los clientes para su plena satisfacción, combinando la tecnología de punta con una fuerza de trabajo altamente profesional.

Gobierno y planes de desarrollo

El Consejo de la Administración Provincial es el que mayor autoridad tiene dentro del territorio, lo que le otorga la potestad para actuar sobre los recursos turísticos que allí existen y que son explotados en busca de beneficios económicos y sociales. Para alcanzar esa finalidad este organismo proyecta su labor hacia el logro de la cooperación, la colaboración y la participación de las diferentes partes interesadas en el desarrollo turístico, pero siempre guiados por los mismos principios y objetivos.

El sostenido crecimiento de la industria sin humo en Villa Clara, además de motivar la lógica satisfacción en sus trabajadores, impone, asimismo, nuevos retos, conscientes del rol decisivo de este sector en la economía cubana, tal como quedó refrendado en los documentos aprobados en los dos últimos congresos del Partido. En ese sentido, se propone la ejecución de nuevos hoteles y el fortalecimiento de toda la red extrahotelera, lo anterior forma parte del ambicioso programa de desarrollo que acomete el destino de cara a la venidera Feria Internacional de Turismo, a celebrarse en Cayo Santamaría y que tendrá como país invitado a Reino Unido.

Los hoteles, algunos de los cuales ya comenzaron a edificarse, se construirán en la ruta Santa Clara-Cayo Santa María, dos de ellos; Florida y Floreale en la capital provincial; Cosmopolitan, en Camajuaní; Bauzá y Leyenda, en Remedios; Comercio,

en Caibarién y en Sagua la Grande, el hotel Sagua, todos operados bajo el sello de lujo Encanto y con categoría de cuatro estrellas. Asimismo, a estas instalaciones, a las que se suma el hotel Central en áreas del Parque Vidal; más otras habitaciones y áreas recreativas en los hoteles La Granjita, América y Los Caneyes, todos en Santa Clara, además de ampliar la capacidad de hospedaje del territorio, tributarán a la modalidad de turismo cultural y/o patrimonial, de gran demanda en los mercados foráneos, en especial, el europeo.

De igual manera, ya se trabaja, aunque no para el plan de inversión del venidero año, en el desarrollo de Cayo Esquivel, al norte de Sagua la Grande, un sitio de enorme potencial para el turismo, donde se prevé ejecutar un hotel de lujo, categoría cinco estrellas, ideas que serán presentadas a los visitantes a la próxima FIT-Cuba 2018 (Granma, 27 de marzo, 2018)

Comunidad receptora

La densidad de población en habitantes por kilómetro (hab/Km.) en el territorio que ocupa el destino turístico es 93,9%, el grado de urbanización es 78,0% (ONEI, 2015). Entre las actividades económicas principales se hallan: la industria de productos electrodomésticos y semipesada, la industria química, la pesca, el cultivo del café y el tabaco y la actividad silvicultural. Son importantes también los criaderos de mariscos de Caibarién, poblado eminentemente de pescadores. El turismo está localizado principalmente en las zonas del lago Hanabanilla y el Escambray, en los cayos y costas del norte y en el balneario de aguas minero - medicinales y termales de Elguea.

Una amplia parte de la población local se halla inmersa en el desarrollo de la actividad turística, por lo cual el turismo en el territorio es considerado como generador de empleos. Mientras tanto se puede apreciar una actitud positiva de la población hacia la actividad turística.

Entre los problemas sociales que según la investigadora pueden afectar al desarrollo turístico del destino se hallan la falta de preparación técnica, el poco dominio sobre los idiomas, y aunque lamentable es necesario añadir a ello el eminente asedio al turismo por parte de los residentes.

2. Ficha de Caracterización de la Demanda

Para hacer el diagnóstico turístico, se aplica una ficha de demanda (Ver anexo 10 en el destino. La ficha de caracterización de la demanda recoge información mayormente cualitativa por medio de observación directa o preguntas a varios informantes clave. No está diseñada específicamente para hacer estadística turística, sin embargo, podría ampliarse y adaptarse con la finalidad de recoger información cuantitativa. En este caso en específico se analizaron los resultados de las encuestas realizadas por Infotur a los clientes en los tres primeros meses del año 2018. Los datos que se recogen son los siguientes:

- Periodicidad y frecuencia de la visita turística

Es decir, cuándo (todos los días o fines de semana) y cada cuánto tiempo vienen los visitantes (feriados, temporadas o estaciones, visitas permanentes o esporádicas).

Se puede concluir que los meses diciembre, enero, febrero y marzo, pueden considerarse como meses de alta turística. De la información proporcionada por MINTUR (2018), con respecto a la repitencia es importante destacar que el índice de repitencia es de 43, 05%, el cual se considera alto con respecto a otros destinos del país.

- Forma de viaje

Si la demanda viaja de manera independiente o hace uso de agentes u operadores de viaje.

Respecto a la organización del viaje, un 45.7% prefiere organizar su viaje de manera individual, mientras que un 50.8% lo hace a través de las agencias de viaje. Al respecto, deben buscarse las mejores formas de informar a los clientes individuales.

- Origen de la demanda

Se refiere al lugar habitual de residencia caracterizado en internacional, nacional y regional.

En el año 2017 la cantidad de arribos por el aeropuerto fue de más de 385 000. La concentración por nacionalidades en arribos por el aeropuerto es muy alta (61%) con respecto a los canadienses, a quienes en orden decreciente siguen EEUU (30%), Panamá (3%), Reino Unido, México, Alemania, Polonia, Italia y Francia. Dentro del grupo al cual se denomina turistas en el destino sobresale Canadá en mayor medida

que en el mercado cubano (36% aproximadamente en los últimos años), otros mercados importantes son Alemania, Italia, España, Argentina y Francia.

Por otro lado dentro de los turistas extranjeros por nacionalidad hospedados en hostales al cierre de 2017 cabe destacar Francia (20%), Alemania (16%), Italia (16%), España (7%), EEUU (7%), Holanda (2%), Argentina (1%), Otros (31%).

(MINTUR, 2018)

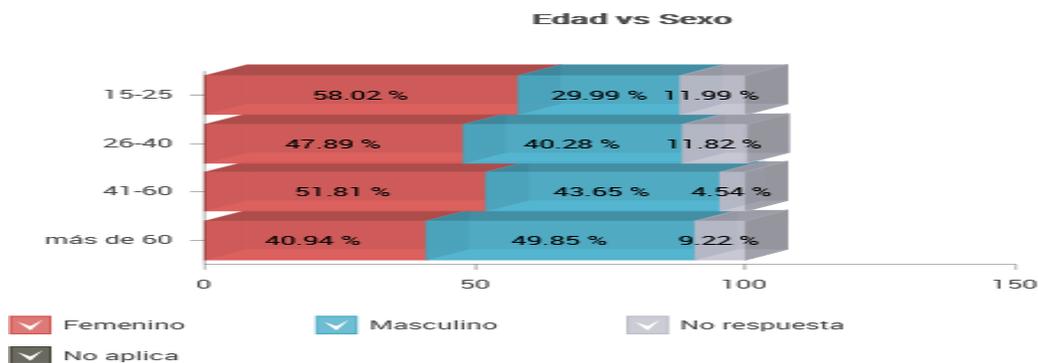
- **Motivos de visita y tiempo de estadía**

Respecto a los motivos de viaje y los atractivos-facilidades preferidos en el destino, casi la mitad viajan por sus playas, por tanto se puede afirmar que del destino se comercializa con mayor fuerza la cayería. Otro porcentaje se motiva por entrar en contacto con el pueblo. Este grupo se integra principalmente por viajeros de tipo individual. Otros, se interesan por el patrimonio. La seguridad en el destino es un aspecto que se ha convertido de suma importancia para el turista actual, debido a la inseguridad existente en otros destinos del mundo y a los últimos acontecimientos en este ámbito. Cabe destacar el ínfimo por ciento que viene a tratamientos de salud y a eventos, aunque la región cuenta con potencialidades para sus respectivos desarrollos.

La Estancia Media del Destino es 4,8 días incluyendo a Cayo Santa María y 2,12 sin los cayos. (MINTUR, 2018)

- **Perfiles de mercado Edad – Sexo**

Figura 1. Edad – Sexo del mercado



Fuente: MINTUR (enero, 2018)

- **Perfiles de mercado: Profesión**

El 6,08% son estudiantes, el 11,53% están jubilados, el 6,24% son obreros, el 5,24% son profesores y el 3,09% son directivos o funcionarios. MINTUR (2018)

3. Ficha de caracterización de atractivos y recursos turísticos

Los destinos turísticos deben realizar un análisis interno, con el fin de asegurar que ofrecen una combinación atractiva de productos a su mercado objetivo (Bigné et al. 2000, p.331)

Esta ficha se realizó siguiendo el Procedimiento para inventariar recursos turísticos (Colectivo de autores, 2005), el destino posee un elevado número de recursos turísticos, por ello en la presente investigación no se realiza una ficha de caracterización para cada uno.

Este procedimiento propone un inventario de los recursos básicos para el desarrollo del turismo, estructurados según bloques.

Bloque 1: Recursos naturales

Se toman en consideración los siguientes aspectos: Fauna, Vegetación, Geomorfología y Paisaje.

El clima que predomina en el territorio es del tipo cálido tropical, con estación lluviosa en el verano. A causa de su proximidad al Trópico de Cáncer, el territorio recibe elevados valores de radiación solar durante todo el año. Los ríos de mayor extensión que destacan en la provincia son: Sagua la Grande con 163Km, Sagua la Chica con 81Km y otros como Cana, Agabama y Zaza. Las presas más importantes por su capacidad de embalse son: Alacranes, Hanabanilla, Minerva y Palma Sola. En el municipio de Corralillo se encuentran los manantiales minero medicinales de Elguea, famosos por las propiedades curativas de sus aguas. (CESAM, 2013)

En tanto la Flora y Fauna a pesar del bajo nivel de endemismo de especies locales, en el territorio existe una rica diversidad de flora, factor que viene condicionado por la variedad de sustratos y suelos que prevalecen. Destaca la vegetación de cuabal sobre las rocas ultrabásicas y también son típicos los bosques semidesiduos, con especies como el almácigo, el cedro y el ateje. La fauna hacia la costa es hidrófila, característica de manglares, lagunas y ciénagas litorales. (CESAM, 2013, OTEVC, 2014)

Dentro de los recursos turísticos naturales del destino destacan: las cuevas (Cueva del Guanajo, Cueva del Chivo y Cueva de Jumagua), las Áreas protegidas (Paisaje Natural Protegido Hanabanilla, la Reserva de la Biosfera “Buenavista”, la Reserva Forestal “Las Picúas”, el Parque Nacional “Caguanes”, el Parque Nacional “Caimanes”, las Reservas de fauna “Las loras”, los Mogotes de Jumagüa que es una Reserva Ecológica y Monte Ramonal y Sabanas de Santa Clara que son Reservas Florísticas Manejadas), la Cascada de Junco, el Sumidero del río Jibacoa, los cayos al norte del territorio, el Blue Hole, el Jardín Botánico de la UCLV, el Palmar de Araña y el Jardín Botánico de Villa Clara.

Bloque 2: Recursos históricos – culturales

Se toman en consideración los siguientes aspectos: Arquitectura popular, arquitectura monumental, artesanía, manifestaciones artísticas, folklore, fiestas y tradiciones, ferias y eventos, gastronomía, urbanismo.

La arquitectura de Villa Clara, como en toda Cuba, cuenta con una fuerte influencia española, con un predominio de los estilos neoclásico y art decó. Las Iglesias del Carmen y San Juan de Los Remedios, La Catedral de Santa Clara, la Iglesia del Buen Viaje y el antiguo convento de la ciudad son ejemplos claros de esta influencia. Santa Clara expone principalmente ejemplos de la etapa republicana, sin desconocer los iconos del siglo XIX como el teatro La Caridad. Entre las obras del movimiento moderno se destaca la Universidad Central, así como el monumento al Che Guevara. Mitos y leyendas escriben la historia Villa Clara y la fundación de sus ciudades. Imaginación e historia se juntan para tratar de explicar muchos sucesos y relatos. Se habla de corsarios y piratas, de güijes y brujas, de tesoros encontrados y perdidos. Las Iglesias y parques cuentan las tradiciones religiosas de Villa Clara. Remedios fue, a través de la historia, el más apegado a las tradiciones. Allí celebran una vez al año las Parrandas, a las que llegan visitantes de todo el mundo para presenciar la rivalidad entre dos barrios y gozar cuando se funden en sus manifestaciones culturales de orígenes centenarios, muestra de la original mezcla que distingue a la nación cubana.

Entre los museos destacan: Museo de Artes decorativas en Santa Clara, Casa Museo Alejandro García Catarla, el Complejo Escultórico "Comandante Ernesto Che Guevara", Francisco Javier Balmaseda, Museo de Remedios.

Entre las instalaciones deportivas destacan: Complejo Deportivo Eduardo García Lavandero, estadio de Béisbol Augusto César Sandino y Sala Polivalente Amistad.

Como Monumentos Nacionales se han declarado: Casa Natal de Manuel Ascunce Domenech, la casa donde vivió Jesús Menéndez Larrondo, la casa Natal de Abel Santamaría Cuadrado, el Teatro La Caridad, el Centro Histórico-Urbano de la Ciudad de Remedios, el Descarrilamiento, acción y toma del tren Blindado, la Iglesia del Carmen y su entorno, el Parque Leoncio Vidal y su entorno. Como monumentos locales: Escuela Viet Nam Heroico de Santa Clara, Casa Natal del Pintor Wilfredo Lam, Palacio de Justicia de Santa Clara. (CNPC, 2018).

En el destino anualmente se celebran una serie de eventos que constituyen una motivación para los clientes. El pasado año tuvo gran repercusión la celebración de la Convención Científica Internacional UCLV 2017. Otros eventos que se celebran en el destino son el encuentro nacional de trovadores "Longina", el evento de moda "ExhuberArte", el Festival de Cine en la Montaña, el Festival de Invierno, el Festival de Rock "Ciudad Metal", el Festival de Teatro de Pequeño Formato, el Festival Nacional de Música de Pequeño Formato "A Tempo con Caturla", el Festival Provincial de la Danza, el Salón Provincial de Artesanía Artística y Artes Aplicadas y el Torneo Internacional de Ajedrez "Guillermito García in Memoriam".

Tradiciones culinarias: En la gastronomía destacan preparaciones como la mayoneta que se hace con el grano de garbanzo, fríjol blanco, con plátano verde y pintón, la ropa vieja, el jigote, las sopas de las migas de plátano con caldo, los moyotes, el Caldo Lucumí, el Queso de cabeza de puerco, el Muslo de pollo relleno en salsa villareña, el Filete de ternera "Los Vitrales". Como arroces tradicionales tenemos: Arroz con Vegetales a la Santaclareña y el Arroz con Pollo a la Chorrera. Los postres más habituales en la cocina son los Buñuelos, la Bollería de Coco, el Frangollo, la Cafiroleta y los Bombones de Maní.

Bloque 3: Infraestructura turística

Se toman en consideración los siguientes aspectos: alojamiento, restauración e instalaciones de ocio.

Instalaciones para el alojamiento: Bases de Campismo (Sierra Morena, El Salto, Ganuza, La Minerva, Arcoiris, Río Seibabo, Cayo Conuco), Hoteles (Islazul Santa Clara Libre, Cubanacán Los Caneyes, Cubanacán Villa La Granjita, "E" Central y Cubanacán América en Santa Clara, "E" Mascotte, "E" Barcelona, "E" Camino del Príncipe y "E" Real en Remedios, Islazul Hanabanilla en Manicaragua, el balneario Islazul Elguea en Corralillo, Hotel Islazul Brisas del Mar en Caibarién y los hoteles en la cayería norte: Meliá Buenavista, Meliá Cayo Santa María, Gran Memories Cayo Santa María, Dhawa Cayo Santa María, Hotel Gaviota Playa Cayo Santa María, Iberostar Ensenachos, Meliá Las Dunas, Hotel Memories Azul Beach Resort, Royalton Cayo Santa María, Starfish Tropical Cayo Santa María, Hotel Valentín Perla Blanca, Hotel Warwick Cayo Santa Maria Resort, Sol Cayo Santa María, Gaviota Villa Las Brujas, Memories Azul Cayo Santa Maria, Ocean Casa del Mar, Golden Tulip Aguas Claras, Memories Paraíso Cayo Santa Maria y Hotel Las Salinas Plaza & Spa). Además se aprecia un acelerado crecimiento en el número de hostales, fundamentalmente en las principales ciudades del destino, lo cual favorece al desarrollo de la actividad turística al contar con una mayor capacidad en términos de alojamiento turístico. Entre los principales moteles del destino turístico cabe destacar La Ceiba y La Roca.

Por otro lado para la restauración Villa Clara cuenta con: Sucursal Palmares que está representada por instalaciones que prestan servicios fundamentalmente en el corredor turístico Santa Clara -Caibarién aunque se representan en otros municipios. Su red cuenta con la presencia de restaurantes como Dinos Pizza, Curujey y Santa Rosalía, cafeterías como Europa, Gran Rey, El Louvre, entre otros. Además se cuenta con los rápidos de CIMEX distribuidos en los 13 municipios de la provincia, tienen como puntos fuertes la comida rápida (Fast Food), gran variedad de su oferta, precios competitivos, locales climatizados. A lo anterior añadir las paladares y cafeterías del sector no estatal, que rápidamente aumentan su número fundamentalmente en las ciudades Santa Clara y Remedios. Lo anterior unido a las

ofertas gastronómicas estatales configuran la red alimenticia que se expone a la elección de los clientes.

En cuanto a la recreación el destino cuenta con: Centros nocturnos pertenecientes a Palmares como Club Boulevard de Santa Clara y El Güije en Remedios, además en la cayería existen entidades de ocio y recreación que se ofertan con el objetivo de que el turista salga fuera del hotel y consuma en estas instalaciones para así aumentar el gasto turístico y el disfrute de los clientes, estas entidades son: Base Náutica Villa las Brujas, el delfinario y las plazas turísticas Estrella y Dunas. Por otro lado se cuenta con centros nocturnos, salones de fiesta, instalaciones deportivas, cines, teatros y galerías de arte distribuidos a lo largo de todo el territorio.

Bloque 4: Infraestructura de equipamiento (servicios)

Este bloque no será desarrollado pues en la Ficha de diagnóstico turístico de comunidades queda claramente establecido.

Determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara.

La evolución del espacio de destinos turísticos ha sido abordada por diferentes autores, destacando el modelo de evolución del espacio turístico de Miossec (1977), el modelo diacrónico de Chadefaud (1987) y el concepto de ciclo de vida de los destinos turísticos de Butler (1980), entre otros.

Las proposiciones de modelos, en general, se encuentran dotadas de una interesante plataforma teórico-conceptual, la cual permite entender el desarrollo de los territorios turísticos. Sin embargo no se ha logrado identificar en ellas, a través de las fuentes consultadas, un listado de variables que permitan evaluar el grado de correspondencia entre la definición de las etapas y lo que ocurre en un destino en estudio. Sin ese referente se vuelve difícil determinar la etapa evolutiva de los destinos (Jiménez, 2016).

La fase evolutiva en que se encuentra el destino regional puede ser diferente según los autores de los modelos. En síntesis:

- a) Miossec (1977): Villa Clara clasificaría como destino regional en desarrollo.
- b) Chadefaud (1987): fase de creación, dado que “el mito” no se ha consolidado aún, independientemente de que Cuba se encuentre hoy en un momento pico de la moda

como destino (por diversas razones). Villa Clara todavía no ha logrado consolidar ese “mito”, aún con una cantidad sustancial de habitaciones creadas.

c) Plog (1991): fase de recepción de clientes aloécnicos. Todavía muchos visitantes consideran el viaje a Cuba como un auténtico “viaje de aventuras” (por las enormes diferencias con otros destinos turísticos).

El modelo de ciclo de vida del producto expuesto por Butler, a pesar de que se considera simplista y con poco rigor conceptual, es el más utilizado, según señala Vera, Palomenque y Antón (1997): “de hecho se ha convertido en el modelo de referencia para describir los procesos de evolución de los destinos turísticos y en la aportación más debatida y comentada en relación a esta cuestión” (Vera et al., 1997, p. 238).

Butler considera que la evolución del destino turístico (la unidad) se encuentra estrechamente ligada a la cantidad de usuarios (turistas). Se trata de un modelo que propone el análisis del comportamiento de la demanda y de la capacidad de carga de los lugares turísticos y que vaticina una relación objetiva entre el incremento del número de visitantes y el desarrollo turístico, substancialmente en materia de alojamiento. Butler estima una evolución temporal en ese desarrollo en la que es posible distinguir hasta seis etapas o fases: descubrimiento o exploración, inicio o implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y post estancamiento (Vera et al., 1997, p 240).

Por otra parte, es también aceptado que un destino no necesariamente debe presentar todas las etapas del ciclo de vida y también que cada etapa puede ser de longitudes diferentes (López, 2011; Cardona y Serra, 2014)

A continuación se refeja el número de llegadas de visitantes al destino desde el año 2000 con una marcada tendencia exponencial de crecimiento que han tenido los arribos durante estos 17 años.

Figura 2: Número de llegadas de visitantes al destino

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Ciclo de vida de los destinos turísticos

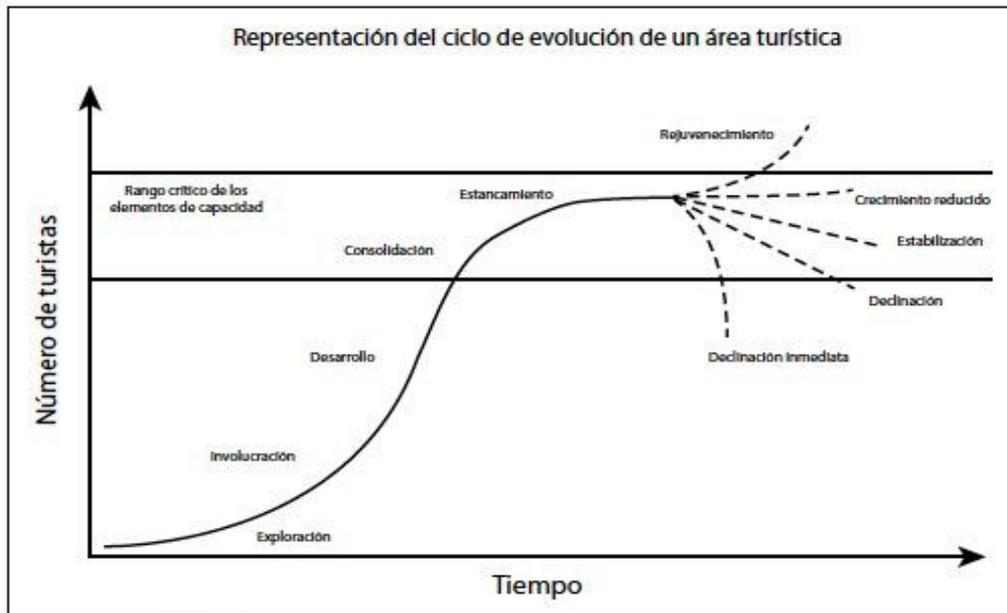


Figura 1. Modelo de R. Butler.

Fuente: Butler, 1980

Mediante el análisis de ambas figuras se puede apreciar que, por la forma de las curvas, el destino turístico Villa Clara pudiera clasificarse en la fase de involucramiento (implicación) o en la de desarrollo.

Coelho y Butler (2012) plantean que para poder medir el ciclo de vida se hace necesario utilizar un índice, así como algunos principios teóricos que deben ser garantizados. Coelho y Butler (2012) encuentran una fórmula matemática que incluye todas las variables apropiadas y proponen un Índice de Desarrollo Turístico (IDT) aplicable al contexto competitivo internacional para “turistas de elección libre para el viaje de placer” y comparable con otros destinos en el contexto competitivo. Las variables seleccionadas deben garantizar los aspectos de calidad de vida y Bienestar. Para la proposición del IDT identificaron los factores y sus correspondientes variables e indicadores que pueden ser usados. Del trabajo del Butler (1980) hay tres factores críticos: “(...) función compleja, relacionado con las características de los dos: visitante y visitado, y el acomodamiento específico del área involucrada” (p.10). Por tanto se asumió que debe haber “población fija”, “turistas” y “condiciones turísticas”.

El IDT es una función de la población residente (P), turistas extranjeros (T) y las condiciones turísticas (D) y siempre se mide mediante comparación

IDT=f (P, T, D)

Jiménez (2016) calcula el IDT para el destino regional Villa Clara, obteniendo un valor de 0.221 lo que significa que el destino turístico regional objeto de estudio se clasificará en la fase de involucramiento (implicación), coincidiendo con la comparación entre ciclo de vida de Butler y número de llegadas de turistas extranjeros.

Por último se decide evaluar la fase 1 o de Crecimiento según el modelo trifásico de Desarrollo.

Fase 1. Crecimiento

- Existencia de un grupo pequeño de Atractivos Básicos: La actividad turística se sustenta sobre un grupo pequeño de atractivos, ligados fundamentalmente al litoral con el disfrute de las playas y el sol, o a los recursos histórico-culturales de ciudades como Remedios y Santa Clara.
- Creación de facilidades primarias (alojamientos, alimentación, recursos humanos): Se ha creado una infraestructura hotelera y extrahotelera para el desarrollo de la actividad turística en el territorio, así como en la preparación de personal técnico y profesional relacionado con ella en la Escuela de Hotelería y Turismo y en el Departamento de Turismo de la Universidad Central Martha Abreu de las Villas.
- Variantes de acceso: se han creado variedades de acceso a través de la construcción de dos aeropuertos y carreteras hacia los principales destinos específicos.
- Se establecen las conexiones iniciales con los canales tradicionales de distribución, fundamentalmente turoperadores canadienses entre los que se destacan Sunwing, Transat, TMR, entre otros.
- Impactos iniciales en la economía local, la sociedad y el medioambiente: crecimiento de los negocios por cuenta propia, aumento del número de empleos.
- Altas tasas de crecimiento

La evaluación de estos rasgos permite afirmar que el destino turístico regional Villa Clara se encuentra en la fase de crecimiento de este modelo trifásico.

Por tanto, ante la necesidad que tiene el destino turístico regional Villa Clara de seguir creciendo y a su vez, explorar nuevos mercados para lograr diversificarse y aumentar los beneficios económicos se hace necesario plantearse una estrategia de crecimiento diversificado en la que se incorporen nuevos productos, y segmentos de mercado.

Tercera fase: Fase de análisis y sistematización de resultados

A partir de todo lo expuesto anteriormente se realiza el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).

Fortalezas

1. Trascendencia del destino turístico por la presencia de los restos de la figura del Che en la ciudad de Santa Clara y otras figuras destacadas como Martha Abreu.
2. Ubicación favorable en el centro del país, lo que permite acceder con mayor facilidad a otros lugares de interés en oriente y occidente.
3. Calidad de la infraestructura de alojamiento en el destino, sobre la media de sus competidores directos más cercanos.
4. Gran número de atractivos naturales, históricos, culturales, que posibilitan la diversificación y la combinación de modalidades turísticas.
5. Existencia de centros históricos bien definidos con valores arquitectónicos urbanísticos y ambientales, declarados monumento nacional en Santa Clara, Remedios y Sagua la Grande.
6. Existencia del aeropuerto internacional “Abel Santamaría”, de mediano formato y del aeropuerto de pequeño formato “Cayo las Brujas
7. Cuenta con un grupo de instalaciones hoteleras de diferentes estándares de calidad, dirigidas a variados segmentos de mercado.

Oportunidades

1. Presencia e incremento de hostales, que unidos a los hoteles y bases de Campismo potencian el alojamiento en el destino turístico
2. Presencia en el destino de cadenas hoteleras extranjeras reconocidas mundialmente como son: Iberostar y Meliá
3. Existe prioridad en el país para las inversiones en este destino.
4. Experiencia a nivel nacional de las iniciativas de desarrollo local y regional.

5. Política de Estado de aprovechar las potencialidades locales para el desarrollo de la actividad turística.
6. Oferta de actividades y eventos en sitios cercanos al destino (Cienfuegos, Sancti Spíritus) que, de organizarse apropiadamente, constituyen un atractivo adicional para el mismo.
7. No existen otros destinos dentro de Cuba que reúnan los recursos, atractivos y ofertas del destino turístico regional Villa Clara.

Debilidades

1. Insuficiente oferta extrahotelera en el destino.
2. Poca diversificación de mercados, insuficientes estudios de la demanda.
3. Marcada estacionalidad que contrasta las altas ocupaciones de invierno con las bajas ocupaciones de verano.
4. Falta de integración en la comercialización del destino.
5. La inexistencia de la estrategia de crecimiento basada en un procedimiento científicamente fundamentado y que se adecue al ciclo de vida del destino turístico.
6. La falta de integración entre los diferentes entes que influyen en la actividad turística en el destino.
7. Escasa cultura turística como destino (señalización, guías y mapas, conocimiento de idiomas, recursos humanos no calificados).

Amenazas

1. Procesos de cambio en las políticas monetarias.
2. Presencia de situaciones climáticas adversas como los nortes que afectan las actividades náuticas y otros fenómenos meteorológicos que afligen al destino.
3. Fuerte competencia por el mejor posicionamiento con otros destinos como Varadero, Cayo Largo y Holguín.
4. Incremento de instalaciones hoteleras de alto estándar en el Caribe.
5. Problemas del bloqueo dificultan el establecimiento del comercio electrónico y otras relaciones comerciales.
6. Tasa de impuesto por cambio de moneda, encareciendo el producto.
7. Creciente deterioro de las redes existentes (acueducto, alcantarillado)

Figura 4. Matriz DAFO

| OPORTUNIDADES | | | | | | | | | AMENAZAS | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| FO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | T | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | T | | |
| R | 1 | X | X | | | X | | X | 4 | 1 | | | | | X | X | 2 | |
| T | 2 | | X | X | | X | X | X | 5 | 2 | | X | X | | | X | 3 | |
| A | 3 | X | X | | X | X | | | 4 | 3 | | X | X | X | X | X | 6 | |
| L | 4 | | X | | X | | | | 2 | 4 | X | X | X | X | X | X | 7 | |
| E | 5 | X | X | X | X | X | X | X | 7 | 5 | | | | | X | X | 2 | |
| Z | 6 | | X | | | | | | 1 | 6 | | | X | | X | X | 3 | |
| A | 7 | X | | | X | X | X | X | 5 | 7 | | | X | | X | | 2 | |
| S | T | 4 | 6 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 28 | T | 1 | 3 | 5 | 2 | 3 | 6 | 5 | 25 |
| D | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | T | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | T |
| E | 1 | X | | X | | | | | 2 | 1 | | | X | | | | | 1 |
| B | 2 | X | | X | X | | X | | 4 | 2 | | | X | | | | | 1 |
| I | 3 | X | X | | X | X | X | X | 6 | 3 | X | X | | X | X | X | X | 6 |
| L | 4 | | | | X | X | X | X | 4 | 4 | X | X | X | X | X | X | X | 7 |
| I | 5 | X | | | | | X | X | 3 | 5 | | | X | | | | X | 2 |
| D | 6 | | | | X | X | X | | 3 | 6 | | | | | | X | | 1 |
| A | 7 | X | X | | X | X | X | | 5 | 7 | | | | | | X | X | 2 |
| D | T | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 6 | 3 | 27 | T | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 20 |
| E | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| S | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el análisis, los datos obtenidos muestran que el destino posee un conjunto de potencialidades de diversa índole para alcanzar un alto desarrollo de la actividad turística, por lo que debe diseñar e implementar una serie de estrategias, potenciando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades para poder enfrentar las amenazas y disminuir su impacto.

La técnica DAFO concluye concretando en una tabla resumen la evaluación de los puntos fuertes y débiles del destino con las amenazas y oportunidades externas. Se realizó según el método de impactos cruzados, que aportó como resultado que el

destino Villa Clara se encuentra en el cuadrante Maxi-Maxi, es decir, cuenta con puntos fuertes para enfrentar las amenazas del entorno.

Todo el análisis anterior sirve de plataforma para el posterior diseño de la estrategia de crecimiento integral con enfoque sistémico, lo que constituye el objetivo del capítulo siguiente.

2.4. Conclusiones

1. En la investigación se utiliza la metodología de diagnóstico propuesta por Quijano (2009), este procedimiento es el más indicado a los fines del presente capítulo pues visualiza el destino de una manera integral y sistémica. A dicho análisis se decidió añadir posteriormente la determinación del ciclo de vida en la cual se halla el destino.
2. El análisis de la fase del ciclo de vida en que se halla el destino permite afirmar que el se encuentra en la fase de crecimiento. Por tanto se hace necesario plantearse una estrategia de crecimiento diversificado en la que se incorporen nuevos productos, y segmentos de mercado.
3. Una vez realizado el análisis DAFO, los datos obtenidos muestran que el destino posee un conjunto de potencialidades de diversa índole para alcanzar un alto desarrollo de la actividad turística, por lo que debe diseñar e implementar una serie de estrategias, potenciando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades para poder enfrentar las amenazas y disminuir sus impactos.

CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO CON ENFOQUE INTEGRADOR Y SISTÉMICO PARA EL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA

3.1. Introducción

Díaz de Santos (2010), establece que para aplicar estrategias de crecimiento se debe tomar en cuenta las barreras internas y externas que se presentan con mayor frecuencia a fin de evitar que el resultado obtenido sea inútil.

En el campo de la actividad turística, las estrategias están asociadas a resolver problemas, a implementar políticas, a promover experiencias, a la realización de entrenamientos, y a la aplicación de procedimientos, entre otras acciones. (Vázquez, 2010).

El diagnóstico realizado en el Capítulo anterior permite aplicar un procedimiento científicamente fundamentado para diseñar una Estrategia de crecimiento con enfoque integrador y sistémico para el destino turístico regional Villa Clara, el cual constituye el objetivo principal del presente capítulo. El procedimiento propuesto por Lira y Sandoval (2012), fue el seleccionado para el diseño de la estrategia.

3.2. Descripción del procedimiento seleccionado para elaborar la estrategia de crecimiento con enfoque integrador y sistémico

La presente metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo regional, Lira y Sandoval (2012) surge de la necesidad de contar con una herramienta específica para emprender el desafío de la planificación del desarrollo a nivel regional o local, ya que los modelos que se utilizan en la mayoría de las ocasiones toman de manera directa el planteamiento de la planificación corporativa u organizacional que no se adapta correctamente a la complejidad de la dinámica territorial ni a los objetivos que la autoridad, la comunidad y los actores involucrados pueden desear establecer para su desarrollo. Este procedimiento actualiza y extiende la propuesta metodológica planteada inicialmente por ILPES e incorpora la experiencia de su aplicación directa en las actividades. Entre las principales ventajas de esta propuesta metodológica se hallan: carácter comprensible y flexible y la elevada apropiación. El procedimiento propuesto para el desarrollo del presente capítulo posee un enfoque local, social, destinado fundamentalmente al desarrollo

comunitario, sin embargo presenta rasgos que lo hacen totalmente aplicable al sector del turismo. (Cabezas, 2016)

Las etapas que componen a dicho procedimiento son las siguientes:

- I. La estrategia de desarrollo local como un enfoque integral
- II. Diagnóstico
- III. La vocación territorial
- IV. Análisis de problemas y definición de objetivos de desarrollo
- V. Formulación de estrategias de desarrollo local
- VI. Formulación del plan de acción
- VII. Formulación de estrategias e indicadores de seguimiento

3.3 Resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado

I. La estrategia de desarrollo local como un enfoque integral

Los aspectos que forman la estrategia integran en forma importante y explícita son las variables: desarrollo económico, fomento productivo, creación de empleo, formación de recursos humanos e infraestructura de apoyo, elementos todos que de integrarse en armonía crean en su conjunto un destino turístico de éxito. En el Anexo 11 se esquematizan las fases de la planificación estratégica seguidas en la presente investigación.

II. Diagnóstico

Se recoge información referente al sistema turístico local y sus elementos como La planta de servicios, gobierno, atractivos, comunidad receptora, demanda e infraestructura. Se analiza de forma integrada e interrelacionada todos los elementos del sistema con la finalidad de determinar las potencialidades turísticas del destino y con vistas a calcular las limitaciones de crecimiento, identificar los productos potenciales y obtener resultados que permitan el direccionamiento del plan y la toma de decisiones.

El Capítulo 2 se destinó al desarrollo del diagnóstico turístico del destino según el procedimiento de Quijano (2009), por lo cual esta primera etapa del procedimiento para el desarrollo de la estrategia queda establecida según los planteamientos hechos por la autora en el capítulo anterior.

III. La vocación territorial

Desde la acepción del lenguaje la vocación se entiende como una inclinación a cualquier estado y puede referirse a una profesión o carrera. El concepto de vocación, aplicado al proceso de planificación no debe ser interpretado como un conjunto de elementos que predestinan o que condicionan irremediabilmente el desarrollo de una comunidad, sino como los factores de partida en los cuales se basa el trabajo constante de planificación. El horizonte en la cual se entiende la definición de un vocación es el de mediano – largo plazo.

Para construir la vocación utilizamos los resultados provenientes del diagnóstico, que son ordenados mediante una tabla denominada “Matriz síntesis de la vocación”. Esta matriz establece cinco columnas que nos permiten ordenar la información obtenida del diagnóstico para redactar de manera más ordenada los elementos de la vocación.

La columna 1 describe cada uno de los grupos de trabajo que se definen para el proceso de planificación. En la presente investigación, que posee corte turístico, en lugar de emplear los cuatro grupos de trabajo a los que hace alusión Lira y Sandoval (2012), se emplean los cuatro elementos fundamentales expuestos por Quijano (2009) en su propuesta de diagnóstico: comunidades, demanda, atractivos y recursos y fase del ciclo de vida del destino turístico. La columna 2 presenta los ejes temáticos que la autora considera que describen los elementos detectados en cada uno de los elementos anteriores. La columna 3 es la columna que contiene las ventajas. Estas ventajas son elementos positivos tanto internos como externos a la capacidad de gestión del destino. La columna 4 es la que contiene los problemas o restricciones que afectan de manera negativa el desarrollo del destino. La columna 5 representa aquello a que se aspira.

Vocaciones territoriales:

El destino Villa Clara debe desarrollar nuevos espacios y territorios asumiendo la fuerza de atraktividad, que poseen muchos recursos, a favor del crecimiento regional del destino, encaminando siempre los esfuerzos a una gestión integradora.

El Consejo de la Administración Provincial es el que mayor autoridad tiene dentro del territorio y la actividad turística se halla dirigida por el MINTUR, ambos deben proyectarse hacia el logro de la integración entre todos los entes que influyen directa

e indirectamente en la actividad turística, aumentando la eficiencia bajo un enfoque sistémico.

El destino turístico regional Villa Clara posee un amplio número de recursos y atractivos turísticos, por lo cual se deben desarrollar diversas modalidades realizando un turismo multimotivacional.

Villa Clara se encuentra en la fase de crecimiento por lo tanto se hace necesario plantearse una estrategia de crecimiento diversificado.

Figura 4: Matriz síntesis de vocación

| Elementos claves | Eje temático | Ventajas | Problemas / Restricciones | Deseos |
|------------------|--------------------------------------|---|--|--|
| comunidades | oferta de servicios | de El destino cuenta con entidades de alojamiento, restauración, recreación y servicios de apoyo a la actividad turística | Actividad turística está centralizada y dirigida por el MINTUR, pero en el caso de la cayería norte la gestión es realizada por el grupo Gaviota S.A. Pocas ofertas extrahoteleras | Diversificación de los servicios y creación de mayor ofertas extrahoteleras |
| | Infraestructura de servicios básicos | Existen servicios tales como: Cultura y Deporte, Transporte público, Seguridad, Comunicaciones, Sistema de tiendas, Sistema Sanitario y Salud Pública, Energía o corriente eléctrica. | El alcantarillado, no en todos los casos se halla en las condiciones adecuadas. Falta de integración. | Integración entre todos los entes que influyen directa e indirectamente en la actividad turística formando un gran sistema |
| | Gobierno | El Consejo de la Administración Provincial es el que mayor autoridad tiene dentro del territorio, posee potestad para actuar sobre | | Proyección hacia el logro de la cooperación entre diferentes partes interesadas en el |

| | | | | |
|------------------------|---|--|--|---|
| | | los recursos turísticos | | desarrollo turístico |
| | Comunidad receptora | Una amplia parte de la población local se halla inmersa en el desarrollo de la actividad turística. Actitud positiva de la población hacia la actividad turística. | Falta de preparación técnica y el poco dominio sobre los idiomas. | Comunidad receptora inmersa en el desarrollo turístico regional |
| Demand a | Repitencia y estancia media | El índice de repitencia es 43, 05%, el cual se considera alto con respecto a otros destinos del país. | La Estancia Media del Destino es 4,8 días incluyendo a Cayo Santa María y 2,12 sin los cayos. | Aumentar la estancia media en las principales ciudades, realizar turismo multimotivacional |
| | Motivos del viaje | Casi la mitad viajan por sus playas. Otros por entrar en contacto con el pueblo, por el patrimonio, la seguridad | El ínfimo por ciento que viene a tratamientos de salud y a eventos, aunque la región cuenta con potencialidades para sus respectivos desarrollos. | Desarrollar diversas modalidades tomando como base los diferentes recursos que posee el destino |
| Atractivo s y recursos | Recursos naturales, históricos – culturales, infraestructur a turística e | Amplio número de recursos y atractivos turísticos, necesarios en el desarrollo de la actividad turística | Ostensible escasez de conocimientos sobre recursos turísticos de reciente inserción dentro de la gama de ofertas, necesarios para decidir intervenciones | Contar con atractivos turísticos valiosos, que permitan conformar una oferta de macroproductos relevantes y, a la vez, reducir la insatisfacción de |

| | | | | |
|----------------------|--|---|---|---|
| | <p>Infraestructura de equipamiento</p> | | <p>prácticas y para la formación profesional en un tema central de la planificación y la gestión turística.</p> | <p>la experiencia turística mediante el ajuste entre oferta disponible y oferta promocionada, logrando un mayor índice de diversidad.</p> |
| <p>Ciclo de vida</p> | <p>Determinación del ciclo de vida</p> | <p>Villa Clara se encuentra en la fase de crecimiento. Por tanto, se hace necesario plantearse una estrategia de crecimiento diversificado.</p> | | <p>Diseñar la estrategia de crecimiento diversificado para el destino turístico regional Villa Clara</p> |

III. Análisis de problemas y definición de objetivos de desarrollo

Una vez realizado el diagnóstico, y definidas las vocaciones territoriales, la siguiente etapa corresponde a la definición de los objetivos. El método para la formulación de objetivos de desarrollo propuesto se basa en el análisis de problemas que provienen del diagnóstico (ver Anexo 12 y 13).

Partiendo de lo antes expuesto, se deben considerar la puesta en práctica de objetivos que contribuyan a modificar las situaciones desfavorables encontradas en el diagnóstico, a continuación se expone el objetivo general: Diseñar la estrategia de crecimiento con enfoque integrador y sistémico para el destino turístico regional Villa Clara. El mismo se desagrega en los siguientes objetivos:

- Determinar periódicamente el crecimiento que ha alcanzado el destino turístico regional Villa Clara a partir de un modelo de desarrollo.
- Incorporar nuevos productos a la cartera de productos del destino a partir del diseño de los mismos
- Incorporar nuevos segmentos de mercado a la actividad turística
- Promocionar los atractivos turísticos del destino, los productos y servicios que se ofertan en él teniendo en cuenta al público objetivo al que está dirigido los materiales promocionales.
- Incrementar ingresos en un 5 % anual por concepto de venta de nuevos productos e incorporación de nuevos mercados y segmentos de mercado.
- Lograr una rentabilidad económica y solvencia financiera, para la próxima temporada alta que garanticen el desarrollo ascendente del destino, con un costo por peso de ingreso inferior a 0.75 moneda total.
- Implantar un Sistema Integral de Control de la Calidad.
- Lograr la integración entre los entes que influyen en la actividad turística en el destino.
- Estimular el vínculo entre el sector estatal y no estatal.
- Lograr el desarrollo armónico y continuo de las inversiones planificadas hasta el 2030

- Lograr que el 100% del personal implicado en la actividad adquiriera los conocimientos necesarios para el éxito de la implementación del producto.
- Aumentar el índice de satisfacción de los clientes.

V. Formulación de estrategias de desarrollo

Esta fase no se realiza pues ya se halla definida la estrategia que se desea diseñar: Estrategia de crecimiento diversificado con en foque integrador y sistémico para el destino turístico regional Villa Clara.

Se hace necesario plantearse una estrategia de crecimiento diversificado en el que se incorporen nuevos productos, es decir, ampliar la oferta hacia las modalidades de turismo de naturaleza, cultural-histórico y de salud. Todas estas modalidades cuentan con potencialidades para su desarrollo, tal y como se mostró en el capítulo anterior. También se deberá seguir creciendo en la modalidad de turismo nocturno de ciudad. La estrategia de crecimiento deberá proponerse la incorporación de nuevos mercados y, dentro de ellos, también nuevos segmentos de mercado al destino. La estrategia de crecimiento diversificado deberá elaborarse para el nivel de destino regional según la clasificación del nivel de desarrollo de los destinos utilizada en este trabajo, y tomando en consideración el nivel de las estrategias funcionales correspondientes (investigación y desarrollo; comercialización; finanzas; logística y servucción) que son consideradas por la autora de la presente investigación como las Áreas de Resultados Claves (ARC).

VI. Formulación del plan de acción

A continuación a partir de las estrategias planteadas y de los objetivos señalados, se definirán las acciones que son necesarias para alcanzar el cumplimiento de dichos objetivos.

Figura 9: Acciones propuestas en la estrategia

| Acción a realizar | Responsable | Fecha o período de ejecución |
|--|---|------------------------------|
| ARC: Investigación y desarrollo | | |
| Objetivo: Determinar periódicamente el crecimiento que ha alcanzado el destino turístico regional Villa Clara a partir de un modelo de desarrollo. | | |
| Analizar diferentes modelos de desarrollo, particularmente los modelos del ciclo de vida y el modelo trifásico, en el destino turístico regional Villa Clara | Delegación Provincial del MINTUR y Grupo Empresarial Gaviota S.A. | Cada 2 años |
| Calcular el Índice de Desarrollo Turístico (IDT) | Delegación Provincial del MINTUR y Grupo Empresarial Gaviota S.A. | Julio 2018 |
| Objetivo: Incorporar nuevos productos a la cartera de productos del destino a partir del diseño de los mismos | | |
| Realizar un inventario de recursos, tomando en consideración elementos como capacidad de carga y susceptibilidad | Departamento de Turismo, UCLV | Julio 2018 |
| Diseñar un catálogo actualizado de recursos turísticos | Departamento de Turismo, UCLV | Julio 2018 |
| Consolidar Sagua la Grande como un producto turístico de gran aceptación a partir del desarrollo de ofertas turísticas capaces de aprovechar e integrar todos los atractivos del patrimonio cultural tangible e intangible, los recursos naturales vinculados a la actividad náutica y pesquera, la fauna y la vegetación. | Agencias de Viaje del destino | Noviembre, 2018 |
| Crear para el destino rutas turísticas (opcionales) que vinculen las principales ciudades patrimoniales del destino: Remedios, Sagua | Agencias de Viaje del destino | Inmediato |

| | | |
|---|--|------------------|
| la Grande y Santa Clara | | |
| Diseñar paquetes turísticos que propicien la combinación de modalidades, basándose en las motivaciones del mercado (Turismo de salud en Elguea, Turismo cultural y patrimonial en las principales ciudades, Turismo de naturaleza y Ecoturismo en Manicaragua y Turismo de sol y playa) | Agencias de Viajes del destino | Inmediato |
| Incorporar los nuevos productos a la cartera de productos del destino para su comercialización | Agencias de Viajes del destino | Septiembre, 2018 |
| Confeccionar paquetes más atractivos de bodas y lunas de miel en el Destino que integren las diferentes ofertas del mismo. | Agencias de Viajes Havanatur | Julio, 2018 |
| Diseñar ofertas en horarios nocturnos en las principales ciudades que motiven al turista (noches temáticas, encuentro con artistas, contacto con la población local, exposiciones, conciertos) | Agencias de Viajes del destino | Julio, 2018 |
| Objetivo: Incorporar nuevos segmentos de mercado a la actividad turística. | | |
| Crecimiento de los estudios sobre la demanda turística | Departamento de Turismo, UCLV | Inmediato |
| Diseñar perfiles de clientes | Delegación Provincial MINTUR y AAVV del destino | Julio, 2018 |
| Realizar estudios de mercados emergentes | Delegación Provincial MINTUR y AAVV del destino | Cada cinco meses |
| Realizar firmas de contratos con Turoperadores para la venta del destino en otros países. | Delegación Provincial MINTUR | Inmediato |

ARC: Comercialización

Objetivo: Promocionar los atractivos turísticos del destino, los productos y servicios que se ofertan en él teniendo en cuenta al público objetivo al que está dirigido los materiales promocionales.

| | | |
|--|--|------------|
| Selección de canales de distribución más adecuados para los productos turísticos diseñados | Delegación Provincial MINTUR | Inmediato |
| Desarrollo de acciones de comunicación para promover la identidad del destino y las nuevas ofertas | Delegación Provincial MINTUR y Cadenas Hoteleras en el destino | Permanente |
| Contactar con AAVV nacionales receptoras para promover la venta del destino turístico regional Villa Clara | Delegación Provincial MINTUR y Agencias de Viajes del destino | Permanente |
| Presentación de artículos en revistas especializadas, además de libros y guías turísticas para alcanzar a posibles clientes interesados | Delegación Provincial MINTUR | Inmediato |
| Incorporación de los nuevos productos en páginas y sitios web para su comercialización | Delegación Provincial MINTUR y AAVV del destino | Inmediato |
| Aprovechamiento de potencialidades del Turismo de Evento en la provincia para comunicar las nuevas ofertas | Delegación Provincial MINTUR y AAVV del destino | Inmediato |
| Crear mapas, un folleto institucional del destino y un catálogo de productos (con fichas técnicas de atractivos, actividades, excursiones y hoteles, que pueden ser regalados desde que el cliente arribe al aeropuerto. | Delegación Provincial MINTUR y AAVV del destino | Inmediato |
| Distribución de artículos promocionales del destino para regalarlos durante la estancia del cliente como bolsas de playa, gorras, | Delegación Provincial MINTUR y AAVV del destino | Inmediato |

pelotas, camisas, llaveros.

ARC: Finanzas

Objetivo: Incrementar ingresos en un 2 % anual por concepto de venta de nuevos productos e incorporación de nuevos mercados y segmentos de mercado

Diseñar nuevos productos a partir de los recursos que posee el territorio Delegación Provincial MINTUR y Grupo Empresarial Gaviota S.A. Inmediato

Registrar el volumen de ingresos por concepto de venta de nuevos productos e incorporación de nuevos mercados y segmentos de mercado Delegación Provincial MINTUR y Grupo Empresarial Gaviota S.A. Permanente

Objetivo: Lograr una rentabilidad económica y solvencia financiera que garanticen el desarrollo ascendente del destino, con un costo por peso de ingreso inferior a 0.75 moneda total.

Incrementar el control de manera eficiente sobre los recursos para mantener la Contabilidad Certificada. Delegación Provincial MINTUR y Grupo Empresarial Gaviota S.A. Permanente

Lograr que los ciclos de cobros y pagos se hagan más eficientes Delegación Provincial MINTUR y Grupo Empresarial Gaviota S.A. Permanente

Mantener índices de rotación de inventario que no inmovilicen recursos Delegación Provincial MINTUR y Grupo Empresarial Gaviota S.A. Inmediato

Lograr la ejecución de los presupuestos con las cifras aprobadas. Delegación Provincial MINTUR y Grupo Empresarial Gaviota S.A. Permanente

Realizar fichas de costos de los productos nuevos que se creen Delegación Provincial MINTUR y Grupo Empresarial Gaviota S.A. Noviembre, 2018

ARC: Logística**Objetivo:** Implementación de un Sistema Integral de Gestión de la Calidad

Lograr la estandarización del producto con la aplicación de los programas de calidad. Delegación Provincial MINTUR y Grupo Empresarial Gaviota S.A. Inmediato

Cumplir con las expectativas de calidad y los parámetros de calidad. Delegación Provincial MINTUR y Grupo Empresarial Gaviota S.A. Permanente

Objetivo: Lograr la integración entre los entes que influyen en la actividad turística en el destino.

Desarrollar proyectos e investigaciones que impliquen la coordinación de esfuerzos entre aquellos sectores que influyen en el turismo. MINTUR y Consejo de la Administración Provincial Inmediato

Establecer nuevos convenios de colaboración entre el MINCULT, MINTUR, CITMA, INDER, Comunales, MICONs, así como reanudar los existentes. MINCULT, MINTUR, CITMA, INDER, Comunales, MICONs Inmediato

Objetivo: Estimular el vínculo entre el sector estatal y no estatal

Estrechar relaciones y fomentar la firma de contratos con los hostales MINTUR- Villa Clara y hostales del territorio Inmediato

Estímulo al desarrollo del sector cuentapropista orientado a servicios de alojamiento, restauración y recreación Dirección de los Consejos Populares y Asambleas Municipales del Poder Popular Inmediato

Objetivo: Lograr el desarrollo armónico y continuo de las inversiones planificadas hasta el 2030

Alcanzar el desarrollo planificado hasta el 2030 en materia de construcción de habitaciones e infraestructuras extrahoteleras. MINTUR- Villa Clara y MICONs Permanente

ARC: Servucción

Objetivo: Lograr que el 98% del personal implicado en la actividad adquiera los conocimientos necesarios para el éxito de la implementación del producto.

Proveer los recursos humanos necesarios para cumplir las metas del destino a partir de una adecuada calificación

Escuela de Hotelería y Turismo Permanente
Alberto Delgado Delgado y
UCLV-Departamento de Turismo

Trabajar por aumentar la profesionalidad de los trabajadores, técnicos y especialistas.

Escuela de Hotelería y Turismo Permanente
Alberto Delgado Delgado y
UCLV-Departamento de Turismo

Ofrecer una mayor personalización en los servicios

MINTUR-Villa Clara y Grupo Inmediato
Gaviota

Impartir clases y cursos de capacitación

Escuela de Hotelería y Turismo Permanente
Alberto Delgado Delgado y
UCLV-Departamento de Turismo

Objetivo: Aumentar el índice de satisfacción de los clientes

Lograr un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes de manera que para el 2020 se alcance el 98% o más de satisfacción de los clientes.

MINTUR-Villa Clara y Grupo Permanente
Gaviota

VII. Formulación de estrategias e indicadores de seguimiento

La última etapa de la metodología de planificación consiste en formular indicadores de seguimiento para los objetivos, estrategias y actividades (políticas, programas, acciones, proyectos). El ejercicio de formulación de indicadores permite cerrar el plan estratégico de desarrollo local y establecer metas específicas y cuantificables a lograr.

El cumplimiento de las acciones debe ajustarse a los plazos establecidos. Para ello es necesario utilizar mecanismos de control que detecten las fallas en el sistema con la posibilidad de corregirlas en el tiempo adecuado. La Delegación Provincial del MINTUR y el Grupo Empresarial Gaviota S.A. de conjunto con el Consejo de la Administración Provincial deben poner en práctica métodos y técnicas para exigir por el cumplimiento y la calidad de la estrategia, como: Encuentros y reuniones periódicas, técnicas clásicas de la gestión de la calidad para contribuir a resolver problemas (Diagrama de Pareto y Diagrama de Ishikawa), técnicas clásicas de la gestión de proyectos (Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos y Matriz de Marco Lógico), realización de encuestas y entrevistas de forma sistemática para conocer estados de opinión, verificar sistemáticamente del cumplimiento de los cronogramas de trabajo, realizar investigaciones destinadas a medir impactos, desarrollo de un plan de contingencias para revertir las posibles fallas que puedan surgir.

3.4. Conclusiones del Capítulo

1. A partir del diagnóstico aplicado en el capítulo anterior, en el presente capítulo se define una estrategia de crecimiento para el destino turístico regional Villa Clara.
2. La metodología empleada para el diseño de la estrategia Lira y Sandoval (2012) posee como principales ventajas: carácter comprensible y flexible y elevada apropiación.
3. Se hace necesario plantearse una estrategia de crecimiento diversificado en el que se incorporen nuevos productos y nuevos mercados.
3. La estrategia de crecimiento diversificado se elaboró para el nivel de destino regional según la clasificación del nivel de desarrollo de los destinos utilizada en la investigación, y tomando en consideración el nivel de las estrategias

funcionales correspondientes (investigación y desarrollo; comercialización; finanzas; logística y servucción)

CONCLUSIONES

A partir de todos los elementos antes expuestos se puede concluir:

1. La revisión bibliográfica realizada como fundamento teórico-metodológico de la investigación arrojó conocimientos fundamentales sobre destinos turísticos, modelos de desarrollo turísticos, ciclo de vida y estrategias de crecimiento. Los cuales fueron la base sobre la cual se sustentó el desarrollo de la investigación.
2. El diagnóstico demuestra que el destino posee un conjunto de potencialidades de diversa índole para alcanzar un alto desarrollo de la actividad turística.
3. El ciclo de vida es un instrumento en la formulación de la estrategia. El análisis de la fase del ciclo de vida en que se halla el destino permite afirmar que el se encuentra en la fase de crecimiento.
4. La metodología empleada para el diseño de la estrategia Lira y Sandoval (2012) posee como principales ventajas: carácter comprensible y flexible y elevada apropiación. La estrategia de crecimiento diversificado se elaboró para el nivel de destino regional según la clasificación del nivel de desarrollo de los destinos utilizada en la investigación, y tomando en consideración el nivel de las estrategias funcionales correspondientes.
5. El diseño de la estrategia de crecimiento diversificado permitirá el desarrollo de la actividad turística, el crecimiento local y la integración entre los entes que influyen en la actividad turística del destino ya sea directa o indirectamente.

RECOMENDACIONES

1. Realizar presentaciones de los resultados de esta investigación a especialistas y directivos del turismo en el destino turístico, con la finalidad de integrar a los principales gestores de la actividad turística en la provincia en el desarrollo de la estrategia de crecimiento.
2. Realizar una presentación a alumnos y profesores de turismo de la UCLV para propiciar el dominio de los aspectos hallados en este trabajo.
3. Utilizar los contenidos de esta investigación en la preparación de materiales docentes para estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC EDITORIAL. .
- Alvarez, A. I. B. (2017). *CREACIÓN DE LA MARCA TERRITORIO VILLA CLARA. PRIMEROS PASOS*. UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*: Penguin Books.
- Aramayo, O. (2005). Manual de Planificación estratégica. Diplomado en Comunicaciones, políticas públicas y estrategias de desarrollo. Universidad de Chile. .
- Autores, C. d. (2003). *Teoría y práctica del turismo*. CETUR, Habana
- Ávila, R., & Barrado, D. A. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de los destinos turísticos; marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Cuadernos de turismo (enero- junio), Nº 015, Universidad de Murcia.
- Ayala, H., Fernández, R. M., & Masiques, J. (2003). El turismo de sol y playa en el siglo XXI. *Papers de turismo, Agencia Valenciana de Turismo*. http://www.sistemamid.com/panel/uploads/biblioteca/2014-05-21_07-03-13102530.pdf
- BAIDA, L. I. (2003). *Planificación turística de los espacios regionales en España*: Editorial Síntesis.
- Balanza, I. M. (2004). *Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales*. Madrid. España.: Editorial Thomson, Paraninfo.
- Barzán, V. (2004). Planificación estratégica. www.huascar.edu.pe/comunidad/xtras/pdf/plani_estrateg.pdf
- Bendlin, C. (2000). Curso de Planificación Estratégica. www.cicoam.org.py/materiales/modulo2/Planificaci%F3n%20y%20Administraci%F3n
- Bernier, E. T. (1994). *Turismo y Desarrollo regional*. <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/418/353>

- Bigné, J. E., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Blanco, M. (2008). GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DE UN TERRITORIO. *Documento de trabajo, elaborado en el marco del Convenio de colaboración entre IICA y el Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR)*.
- Butler, R. W. (1980). "The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources". *Butler, R. (Ed.): The Tourism Life Cycle., Vol. 1 Applications and Modifications*, pp. 3-12.
- Butler, R. W. (2001). Capítulo 15: The resort cycle two decades on. In B. Faulkner, Moscardo, Gianna y Laws, Eric (Ed.), *Tourism in the 21st Century. Lessons from experience*. London, UK: Continuum Publishers.
- Cabezas, M. B. G. (2016). *Estrategias de crecimiento y su incidencia en el nivel de ventas de la empresa Inverneg S.A.* (Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios), UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, ECUADOR. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22609/1/443%20MKT>.
- Cabrera, Á. F. P. (27 de marzo 2018). Nuevos hoteles para el turismo en Villa Clara, *Granma*. Camacho, L. R. (2009). *PROPUESTA DE PROGRAMA DE POLÍTICAS TURÍSTICAS PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DEL ASENTAMIENTO COSTERO ISABELA DE SAGUA*. (TRABAJO DE DIPLOMA), UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS, Santa Clara.
- Cantero, Y. G. (2008). *Estrategia para la gestión integrada del turismo cultural en el Centro Urbano Histórico de Santa Clara*. . UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS. , SANTA CLARA
- Canzanelli, G. (2003). The role of International Organizations for the Promotion of Endogenous Development' Geneve and Napoli: ILO and University of Naples
- Cardona, J. R., & Serra, A. (2014). "Historia del turismo en Ibiza: Aplicación del Ciclo de Vida del Destino Turístico en un destino maduro del Mediterráneo". *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12 (4).
- CESAM. (2013). Diagnóstico de los principales problemas ambientales del municipio Sagua la Grande y sus comunidades costeras como base para el diseño de un

Programa de Manejo Integrado de la zona costera. PROYECTO SABANA-CAMAGÜEY CUB/98/G32. Acciones prioritarias para consolidar la protección de la biodiversidad en el Ecosistema Sabana-Camagüey. CESAM, CITMA Villa Clara.

Coelho, J. y. R. W. B. (2012). "The Tourism Area Life Cycle: a quantitative approach of the of the tourism area life cycle" en *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, vol. 3 (1), pp. 9-31.

Consejo Nacional de Patrimonio Cultural (2018). Recuperado desde: <http://www.cubarte.cult.cu/patrim/index.html>

Cuba, M. d. T. d. (2011). Informe Diagnóstico Comercial, Villa Clara, Cuba

Chadefaud, M. (1987). *Aux origines du tourisme dans les Pays de l'Adour: du mythe à l'espace: un essai de géographie historique.*, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Centre de recherche sur l'impact socio-spatial de l'aménagement.

Chaviano, E. L. M., & Aro, Y. H. (2008). Del turismo contemplativo al turismo activo. *El Periplo Sustentable.*, 15, 111 - 122.

Chaviano, E. L. M. (2011). *Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba.* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Cuba.

Díaz de Santos, E. (2010). Estrategias de crecimiento. Ediciones Díaz de Santos.

Díaz, P. (2005). *Metodología para la presencia de las zonas turísticas españolas en Internet. Las organizaciones de destinos turísticos.* (Departamento de Economía), Universidad de Málaga, Málaga.

Fariñas, R. R. (2005). Gestión de Destinos Turísticos. Texto docente. Centro de Estudios Turísticos. EAEHT: Universidad de la Habana.

Fernández, R. A. M. (2010). *Principios, Organización y Práctica del Turismo. Capítulo 4.* . La Habana.: Editorial Félix Varela.

Fernández, R. M. (2006). *El Comercio Internacional del Turismo en condiciones de oligopolio. El caso de Cuba.* . (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas), Facultad de Contabilidad y Finanzas Universidad de La Habana.

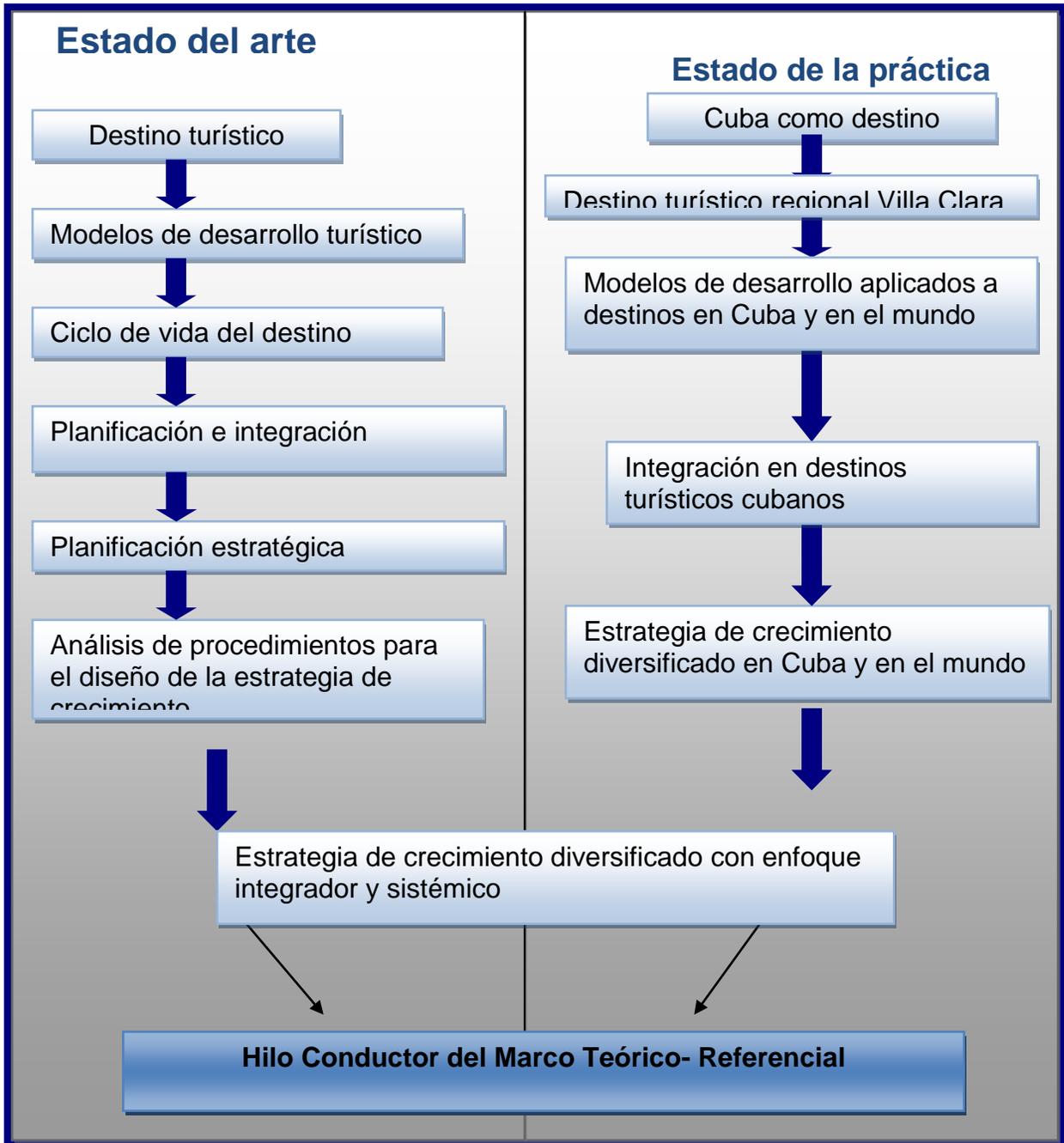
- Gallo, D. (2008). Plan de desarrollo 2008- 2010. Municipio de Envigado.
- González, R., & Rivas, H. (2008). Modelo de gestión integral de destinos turísticos. SERNATUR, Gobierno de Chile.
- García, A. E. (2013). Estrategias empresariales: Una visión holística. *Bilineata Publishing*.
- Gil, S. M., Palacio, A. B., & Ledesma, J. D. I. (2012). Entender la imagen de un destino turístico: factores que la integran y la influencia de las motivaciones. *Criterio Libre*, 10 (16), 115-142.
- Grima, T. y. J. T. (1984). *Técnicas de dirección y gestión*. Barcelona: Gráficas.
- Hudson, S., Wang, Y., & Moreno, S. (2012). The influence of a film on destination image and the desire to travel: a cross-cultural comparison. *International Journal of Tourism Research*, 13.
- Huerta, P., Martínez, P., & Navas, P. (2012). Cómo medir la diversificación continúa: Una aplicación a empresas industriales.
- Jiménez, G. R. (2016). *DETERMINACIÓN DE LA FASE DEL CICLO DE VIDA DEL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA Y DE LOS FACTORES INFLUYENTES EN SU ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO*. (TRABAJO DE DIPLOMA), UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS, Santa Clara.
- López, C. A. P. (2013). *Estrategia para la integración de las partes que intervienen en el desarrollo turístico del destino Cienfuegos* UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS. FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO. CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS, Santa Clara.
- López, V. (2011). La reorientación del ciclo de vida del área turística. El caso de Bahías de Huatulco, Oaxaca (México). *Investigaciones Turísticas*, 1, 107-121.
- Machín, C. A. (1993). *Marketing y Turismo. Gestión Turística*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Maldonado, C. E. (2009). Complejidad de los Sistemas Sociales: Un reto para las ciencias sociales. *Cinta moebio* 36: 146-157. Miossec, J. M. (1977). Un modèle de l'espace touristique. *Espace géographique*, 6 (1), 41-48.

- Normalización, O. N. d. (2005). Sistema de gestión ambiental; Norma Cubana NC-14 001. La Habana.
- OMT. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Edición propia.
- ONEI. (2015). Anuario estadístico provincial de Villa Clara”. Año 2014 en Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba.
- OTEVC. (2014). Web de la Oficina Territorial de Estadística de Villa Clara
- Pearce P., Douglas, P., & Schott, C. (2001). *Tourist Attractions: Evolution, Analysis and Prospects”, Capítulo 7* (Vol. Tourism in the 21st. Century. Lessons from Experience”. Continuum Publishers.): Bill Faulkner y otros:
- Pearce P., Douglas, P., & Schott, C. (2005). “Tourism Distribution Channels: The Visitors’ Perspective” *Journal of Travel Research, Vol. 44*, pp. 50-63.
- Plog, S. (1991). Leisure Travel: Making it a growth market... again! *John Wiley & Sons, Inc. New York. Cap. 5. Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity, 77-84*
- Porter, M. E. (1982). Choix stratégiques et concurrence. *Économica*.
- Porter, M. E. (1992). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior *Rio de Janeiro: Campus., (Vol. 511)*.
- Publications, W. B. (2012). Región Centroamericana, la Crisis Cafetalera: Efectos Y Estrategias Para Hacerle Frente. *World Bank Publications*.
- Quijano, C. R. (2009). Manual para el diagnóstico turístico local. Guía para planificadores. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- RIBES, J. F. P. (2010). VALORIZACIÓN DE PRODUCTOS Y REESTRUCTURACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS: EL PAPEL DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL. . *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas, nº2*, 23-40.
- Rodríguez JM, & González, M. (2010). *Alerta y monitoreo del ciclo de vida del destino, caso Playa Santa Lucía*. Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey.
- Serra, A. (2003). *Marketing Turístico* Madrid.
- Stoner, J. et. all. (1996). *Administración 6ta edición*. . México: Editorial Pearson Educación. .
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política General de Empresa*. Barcelona: MASSON, S.A.

- Tomàs, P. S. (1994). Socio-cultural and environmental Impact of Economic Tourism. The Western Mediterranean Basin. *Mediterranean Multiregionality. Re-gional Analysis and Planning in the European Mediterranean Regions*. (pp. 48-62.). Firenze AISRE.
- Turégano, M. Á. S. (2003). Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo. El caso de Maspalomas (Gran Canarias). p. 11-28.
- Turismo, F. d. (2011). *Gestión de destinos turísticos, capítulo 1*. Universidad de La Habana, La Habana
- Turísticas, I. d. I. (2003). Estado actual del conocimiento teórico acerca del desarrollo del turismo. *Documento recibido por correo electrónico. Universidad La Salle-Cancún. México*.
- Valls, J. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Madrid: Gestión 2000.
- Vázquez, R. (2010). Estrategia ambiental para la hotelera Cayo Santa María del Grupo Turístico Gaviota S.A. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Vera, J. F., Palomeque, L., & Antón, S. (1997). Análisis territorial del turismo, Barcelona, Ariel
- Vicente., E. L. R. (2015). *ANÁLISIS DEL USO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN NETFLIX*. (GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS), UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ Retrieved from <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3756/1/RUFETE%20VICENTE%20EMMA%20LETICIA.pdf>
- Wehrich, H. *Revisión del texto Administración, una perspectiva global, de Koontz y O'Donell*.

ANEXOS

Anexo 1: Hilo conductor de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Conceptos de destino y comparación de elementos claves

| Número | Año | Autor | Concepto |
|--------|------|----------------------|--|
| 1. | 2000 | Bigné, Font y Andreu | Combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas; constituyendo un concepto percibido, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa |
| 2. | 2002 | OMT | Espacio físico donde el visitante permanece y consume al menos una noche. Incluye diversos tipos de productos, servicios y atractivos dentro de un radio de influencia de un día de ida y regreso. Tiene un límite físico y administrativo que define su administración. Su imagen y percepción determinan su competitividad en el mercado. Incluyen distintos tipos de interés, incluyendo la comunidad local. Puede conformar destinos más amplios. |
| 3. | 2004 | Muñoz | El destino turístico, como parte de una zona turística, es un ámbito geográfico inferior en tamaño a la zona turística, normalmente de carácter municipal, caracterizado por su especialización en un producto turístico |
| 4. | 2004 | Valls | Un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de climas, raíces, infraestructura y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a la satisfacción buscada, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotados de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral |
| 5. | 2005 | Ávila y Barrado | Un espacio determinado debe abordarse como destino turístico desde tres grandes marcos de trabajo: el que atañe a los aspectos sociales del desarrollo, el que recoge los elementos de la sostenibilidad ambiental y territorial y el que aborda los aspectos económicos. Unido a los planes y sistemas de calidad y de comunicación |
| 6. | 2005 | Colectivo de autores | Un destino o zona turística es un espacio geográfico, que puede o no coincidir con los límites municipales, y que cuenta con recursos de carácter natural, histórico-monumental y cultural que atraen una corriente de visitantes en forma periódica o permanente. Asimismo, se caracteriza por ofrecer una serie de servicios destinados a la atención integral de los visitantes, como hospedaje, alimentación y transporte, entre otras ofertas turísticas. |
| 7. | 2006 | Pérez | Conjunto articulado de procesos turísticos que actúan en una zona geográfica determinada con el objetivo de obtener ganancias, mediante la |

| | | | |
|-----|------|-------------------------------|--|
| | | | satisfacción de las necesidades de los turistas |
| 8. | 2006 | Perelló | Zona que se identifica de manera independiente, se promueve como lugar que los turistas pueden visitar y en la que una o varias instancias gubernamentales u organizaciones coordinan el producto turístico que ofrece. |
| 9. | 2008 | Glicería Gómez Ceballos | Combinaciones de servicios e infraestructura turística (alojamiento, transporte, restauración, entretenimiento, etc.), así como recursos públicos (paisajes, playas, lagos, ambientes) Todos estos elementos se integran en una marca paraguas llamado destino. |
| 10. | 2009 | Fernández | Un destino o zona turística es un espacio geográfico, que puede o no coincidir con los límites municipales, y que cuenta con recursos de carácter natural, histórico-monumental y cultural que atraen una corriente de visitantes en forma periódica o permanente. Asimismo, se caracteriza por ofrecer una serie de servicios destinados a la atención integral de los visitantes, como hospedaje, alimentación y transporte, entre otras ofertas turísticas. |

| Concepto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Satisfacción de necesidades | x | | | x | | | x | | | |
| Límite geográfico | | x | x | x | x | | x | x | | x |
| Facilidades | | x | x | x | x | | | x | x | x |
| Sostenibilidad | | | | x | x | | | x | | |
| Propuesta de valor | x | x | | x | | | | | | |
| Capacidad de atracción | x | x | x | x | | | x | x | x | x |
| Carácter integrador | x | x | | x | x | | | | x | x |
| Experiencia | x | x | | x | | | | | x | |

Fuente: Elaboración a partir de Chaviano (2011) y Jiménez (2016)

Anexo 3: Características de las fases del ciclo de vida de los destinos

| Etapas | Características |
|----------------------------|---|
| fase de <i>exploración</i> | El destino es descubierto y visitado por parte de un reducido número de visitantes, que realizan un viaje organizado o no. Estos viajeros son atraídos por los atractivos del destino. El número de viajeros es limitado debido a la poca accesibilidad del destino y a la ausencia de instalaciones turísticas. En esta fase, el atractivo del destino radica, precisamente, en que es auténtico, no ha habido impactos negativos debido a la actividad turística y el contacto con la realidad y la población local es, o puede ser, intenso. Aquellos visitantes que busquen el carácter auténtico estarán satisfechos. |
| fase de <i>implicación</i> | El número de visitantes crece debido a las iniciativas locales para crear equipamientos e instalaciones para los turistas. La población local se implica de forma creciente en el suministro de servicios a los turistas. El destino se hace más popular, se ha creado un mercado y una temporada turística. El crecimiento en las llegadas de turistas permite, probablemente, la obtención de economías de escala en el suministro de determinados servicios, con lo que los beneficios se incrementan. |
| fase de <i>desarrollo</i> | Los turistas llegan en grandes cantidades y pueden superar incluso en número a la población residente en los períodos punta. La organización de la actividad turística empieza a sufrir cambios en la medida en que el control de la actividad turística pasa de los agentes locales a compañías extranjeras que se introducen en el destino y modernizan las instalaciones. La singularidad del destino y su autenticidad se pueden perder y convertirse en otro destino de masas, atractivo para segmentos de menor poder adquisitivo. La gran popularidad y los crecientes números de visitantes pueden provocar que el destino sufra problemas de congestión y/o sobreexplotación y deterioro de sus instalaciones y recursos |

| | |
|------------------------------|---|
| fase de <i>consolidación</i> | <p>turísticos.</p> <p>La tasa de incremento de los visitantes disminuye, aunque los números totales sigan aumentando y excedan en número a la población residente. El destino ya constituye una parte integral de la industria turística organizada y las empresas extranjeras ya se han instalado plenamente en él, existiendo zonas turísticas perfectamente delimitadas. El turista inicial probablemente se haya desplazado hacia otro destino y el destino capta turistas que se sienten cómodos viajando de forma masiva. Los elevados niveles de ventas y las economías de escala obtenidas hacen que, en esta etapa, los beneficios sean altos.</p> |
| fase de <i>estancamiento</i> | <p>El número de turistas alcanza su máximo y ya no crece. El destino ya no está de moda y ha perdido atractivo para determinados segmentos del mercado, normalmente de mayor poder adquisitivo. La demanda se basa, en gran parte, en las visitas de repetición, y son necesarias cantidades importantes de recursos para mantener el número de visitantes. A estas alturas, la capacidad de acogida puede haberse sobrepasado y el destino puede tener problemas medioambientales, económicos y sociales.</p> |
| fase de <i>declive</i> | <p>Se produce una pérdida de visitantes a favor de nuevos destinos emergentes. El destino tendrá que reducir precios para intentar mantener la cuota de mercado. Pero puede darse el caso de que las autoridades reconozcan el problema y decidan emprender medidas para «rejuvenecer» el destino. El rejuvenecimiento implica la búsqueda de nuevos usos, nuevos clientes, nuevos canales de distribución, el diseño de nuevos productos o atracciones y el reposicionamiento del destino. Si tales medidas tienen éxito, el destino puede continuar siendo competitivo y estabilizar, e incluso incrementar ligeramente, el número de visitantes.</p> |

Fuente: Butler (1980 y 2001)

Anexo 4: Modelo Trifásico de Desarrollo

| Fases | Características |
|--|---|
| Fase 1. Crecimiento | <p>A partir de la existencia de un grupo pequeño de Atractivos Básicos comienza la creación de facilidades primarias (alojamientos, alimentación, recursos humanos) y se concluyen variantes de accesos (medios de transporte y vías) que permiten el acceso de los visitantes. Para “llegar” a la demanda, se establecen las conexiones iniciales con los canales tradicionales de distribución y las empresas del destino firman sus primeros contratos en pocos mercados. Desde la llegada de los primeros flujos turísticos se producen los impactos iniciales en la economía local, la sociedad y el medioambiente. El proceso, como ha sido planificado, permite maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos.</p> <p>La tasa de incremento promedio anual de llegadas de visitantes es, por lo general, alta (mayor del 10 % anual). El lapso de tiempo que abarca puede oscilar entre diez (10) y 15 años.</p> |
| Fase 2 Desarrollo Básico | <p>Continúa el crecimiento proporcionado por la fase anterior, pero ahora se añade el uso de atractivos y actividades múltiples. Con ello, se logra una mayor aproximación de la oferta a la demanda. La implicación de la población local se hace mucho mayor. Garantizar que sea una implicación positiva y no de rechazo es tarea de las autoridades planificadoras, pero especialmente de los gobiernos. La cartera de mercados se diversifica, buscando un mejor equilibrio y evitando desajustes que puedan producirse por el excesivo peso de cualquiera de ellos en las llegadas al destino. Se amplían las modalidades y, con ellas se diversifican las formas de comercialización. El turismo tiene impactos importantes en la economía regional y nacional.</p> |
| Fase 3. Alta coherencia demanda – oferta | <p>Se mantienen las características de la fase anterior pero ahora con una diversificación de las ofertas adaptadas a la supersegmentación de los mercados. La correspondencia producto específico – segmento específico se hace muy coherente. El permanente estudio de las demandas y la creación de productos acoplados a estas características estudiadas, garantiza la continuidad del propio desarrollo. Se alcanza el desarrollo sustentable en lo económico, social y medioambiental. Se utilizan canales modernos de distribución. Los impactos sobre la población local son grandes pero siempre en sentido positivo, pues existen</p> |

mecanismos participativos para conjugar los variados intereses grupales, locales, regionales y nacionales. El manejo de variables macroeconómicas para garantizar el éxito o la adaptación rápida a los cambios también toma en cuenta las necesidades de los grupos poblacionales en los territorios. Se incrementa notablemente la capacidad de adaptarse a las cambiantes circunstancias de los mercados y del entorno, acorde a las tendencias internacionales. El destino puede reaccionar con rapidez ante los cambios o imprevistos. Esta posibilidad puede definirse como “integración total del factor organizativo”. Esto quiere decir que no hay mucho margen para la improvisación. Se obtiene el desarrollo integral del “clúster turístico” del destino.

Fuente: Fernández (2006)

Anexo 5. Matriz de Ansoff

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|-------------------------|---------------------------------|
| | | Actuales | Nuevos |
| MERCADOS | Actuales | PENETRACIÓN DEL MERCADO | LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS |
| | Nuevos | DESARROLLO DEL MERCADO | DIVERSIFICACIÓN |

Fuente: Ansoff (1965)

Anexo 6: Análisis de procedimientos para el diseño de la estrategia de crecimiento y comparación de elementos claves

| No | Año | Autor | Procedimiento |
|----|------|------------------|---|
| 1 | 2000 | Plaza | <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación y organización 2. Diagnóstico 3. Formulación de la Estrategia de Desarrollo |
| 2 | 2003 | ILPES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Vocaciones 3. Objetivos estratégicos y específicos 4. Estrategia local de desarrollo 5. Proyectos de inversión |
| 3 | 2003 | Schulte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico (definición de vocaciones turísticas) 2. Definición de objetivos estratégicos y específicos (árbol de problema) |
| 4 | 2005 | Rodríguez | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Determinación de objetivos 3. Definición de estrategias 4. Programación 5. Presupuestación 6. Control |
| 5 | 2008 | Ivars y Vera | <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización y preparación del plan 2. Investigación y análisis 3. Diagnóstico 4. Formulación de propuestas 5. Objetivos 6. Estrategias genéricas y específicas 7. Actuaciones 8. Seguimiento y control |
| 6 | 2009 | Liu | <p>Fase 1: Conocimiento previo del destino</p> <p>Fase 2: Diagnóstico del sistema turístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de los objetivos del diagnóstico • Definición de los elementos a diagnosticar. • Definición de los métodos y técnicas a utilizar. • Aplicación de los métodos y técnicas seleccionadas. • Procesamiento de la información. <p>Fase 3: Análisis DAFO</p> <p>Fase 4: Definición de los objetivos</p> <p>Fase 5: Elaboración de estrategias generales.</p> |
| 7 | 2009 | Solsona | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fase previa o preparatoria 2. Fase de análisis 3. Diagnóstico 4. Definición de la estrategia de desarrollo 5. Propuesta de actuaciones 6. Seguimiento, control y actualización |
| 8 | 2010 | Miralbell et al. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización y preparación del plan |

| | | | |
|----|------|-----------------|---|
| | | | 2. Investigación y análisis |
| | | | 3. Diagnóstico |
| | | | 4. Formulación de propuestas |
| | | | 5. Objetivos |
| | | | 6. Estrategias genéricas y específicas |
| | | | 7. Actuaciones |
| | | | 8. Seguimiento y control de ejecución |
| 9 | 2012 | Barba et al. | 1. Análisis y diagnóstico turístico |
| | | | 2. Elaboración y consenso de la estrategia turística |
| | | | 3. Desarrollo de la estrategia |
| 10 | 2012 | Lira y Sandoval | I. La estrategia de desarrollo como un enfoque integral |
| | | | II. Diagnóstico |
| | | | III. La vocación territorial |
| | | | IV. Análisis de problemas y definición de objetivos de desarrollo |
| | | | V. Formulación de estrategias de desarrollo |
| | | | VI. Formulación del plan de acción |
| | | | VII. Formulación de estrategias e indicadores de seguimiento |

| Etapas/proced. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | total | % |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|--------------|----------|
| Fase previa o preparatoria | x | | | | x | x | x | x | | x | 6 | 60 |
| Investigación y análisis | | | x | | x | x | x | x | x | x | 7 | 70 |
| Diagnóstico del destino | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 10 | 100 |
| Declaración de indicadores para diagnóstico | | | | | | x | | | | x | 2 | 20 |
| Procesamiento de la información | | | | | | x | | | | x | 2 | 20 |
| Análisis DAFO | | | | | | x | | | | x | 2 | 20 |
| Definición de objetivos | | x | x | x | x | x | | x | | x | 7 | 70 |
| Formulación y diseño de estrategias generales | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 10 | 100 |
| Programación, presupuestación y control | x | x | x | x | x | | x | x | | x | 8 | 80 |
| Seguimiento evaluación y ajustes | x | | x | x | x | | x | x | | x | 7 | 70 |

Fuente: Elaboración a partir de García (2013)

Anexo 7. Comparación de procedimientos para el diagnóstico turístico

| Fases | MPDV (2009) | García (2009) | Andrés Bello (2008) | Quijano (2009) | Moya (2012) | Total | % |
|---|----------------|------------------|---------------------------|-------------------|----------------|-------|-----|
| Creación del equipo de trabajo | x | | | | x | 2 | 40 |
| Planificación y diseño del diagnóstico | x | | | x | x | 3 | 60 |
| Determinación del enfoque de planificación | | | | x | | 1 | 20 |
| Revisión de la literatura | | | | x | | 1 | 20 |
| Planificación del trabajo de campo | | | | x | | 1 | 20 |
| Descripción de la situación actual de la localidad | x | | x | x | | 3 | 60 |
| Caracterización de atractivos y recursos turísticos | | | | x | x | 2 | 40 |
| Estudio de la demanda | | | | x | x | 2 | 40 |
| Búsqueda de información sobre la comunidad | x | x | x | x | x | x | 100 |
| Determinación de la fase del ciclo de vida | | | | | | 0 | 0 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Guía de entrevistas a profundidad realizada a directivos del Mintur

1. ¿Cuáles son los objetivos principales que cumple la institución Mintur en el destino?
2. ¿Qué criterios puede ofrecernos sobre el desarrollo del turismo regional en los últimos cinco años?
3. ¿De qué instituciones recibe o ha recibido apoyo el destino para su desarrollo?
4. ¿Cuáles son las directrices de los planes de desarrollo actuales en el destino?
3. ¿Qué evaluación realiza usted sobre la calidad y conservación de los recursos turísticos que posee el destino?
5. ¿Cuáles son los productos turísticos que se comercializan y cómo valora usted su promoción al visitante?
6. ¿Se realiza una gestión turística integrada en el destino?
7. ¿Cuáles son a su criterio las limitaciones con las que cuenta la gestión turística en Villa Clara en su proyección al visitante?
8. ¿Qué valor le otorga al estudio del ciclo de vida del destino?
9. ¿Considera necesario el diseño de la estrategia de crecimiento del destino?

Anexo 9 Ficha de diagnóstico de comunidades

1. Datos generales

1.1. Ubicación del destino La provincia de Villa Clara, cuya capital es Santa Clara, se encuentra en la región central de Cuba. Limita desde el norte y hasta el este con el Golfo de México, el estrecho de la Florida y el Canal Viejo de Bahamas. Al sur limita con las provincias de Sancti Spíritus y Cienfuegos. Hacia el oeste lo hace con la provincia de Matanzas.

Nombre del destino Nombre del destino turístico regional Villa Clara

Nombre de la provincia Nombre de la Villa Clara

1.2. Número de habitantes 818 242 habitantes y una densidad de aproximado de 97,26 habitantes/km²

2. Oferta de servicios

2.1. Alojamiento El destino cuenta con las entidades siguientes de alojamiento: Bases de Campismo (Sierra Morena, El Salto, Ganuza, La Minerva, Arcoiris, Río Seibabo, Cayo Conuco), Hoteles (Islazul Santa Clara Libre, Cubanacán Los Caneyes, Cubanacán Villa La Granjita, "E" Central y Cubanacán América en Santa Clara, "E" Mascotte, "E" Barcelona, "E" Camino del Príncipe y "E" Real en Remedios, Islazul Hanabanilla en Manicaragua, el balneario Islazul Elguea en Corralillo, Hotel Islazul Brisas del Mar en Caibarién y los hoteles en la cayería norte: Meliá Buenavista, Meliá Cayo Santa María, Gran Memories Cayo Santa María, Dhawa Cayo Santa María, Hotel Gaviota Playa Cayo Santa María, Iberostar

Ensenachos, Meliá Las Dunas, Hotel Memories Azul Beach Resort, Royalton Cayo Santa María, Starfish Tropical Cayo Santa María, Hotel Valentín Perla Blanca, Hotel Warwick Cayo Santa Maria Resort, Sercotel Cayo Santa María, Sol Cayo Santa María, Gaviota Villa Las Brujas, Memories Azul Cayo Santa Maria, Ocean Casa del Mar, Golden Tulip Aguas Claras, Memories Paraíso Cayo Santa Maria y Hotel Las Salinas Plaza & Spa). Además se aprecia un acelerado crecimiento en el número de hostales, fundamentalmente en las principales ciudades del destino, lo cual favorece al desarrollo de la actividad turística al contar con una mayor capacidad en términos de alojamiento turístico. Entre los principales moteles del destino turístico cabe destacar La Ceiba y La Roca.

2.2 Restauración

Sucursal Palmares que está representada por instalaciones que prestan servicios fundamentalmente en el corredor turístico Santa Clara -Caibarién aunque se representan en otros municipios. Su red cuenta con la presencia de restaurantes como Dinos Pizza, Curujey y Santa Rosalía, cafeterías como Europa, Gran Rey, El Louvre, entre otros. Además se cuenta con los rápidos de CIMEX distribuidos en los 13 municipios de la provincia, tienen como puntos fuertes la comida rápida (Fast Food), gran variedad de su oferta, precios competitivos, locales climatizados. A lo anterior añadir las paladares y cafeterías del sector no estatal, que rápidamente aumentan su número fundamentalmente en las ciudades Santa Clara y Remedios.

2.3. Recreación

Centros nocturnos pertenecientes a Palmares como Club Boulevard de Santa Clara y El Güije en Remedios,

además en la cayería existen entidades de ocio y recreación que se ofertan con el objetivo de que el turista salga fuera del hotel y consuma en estas instalaciones para así aumentar el gasto turístico y el disfrute de los clientes, estas entidades son: Base Náutica Villa las Brujas, el delfinario y las plazas turísticas Estrella y Dunas. Por otro lado se cuenta con centros nocturnos, salones de fiesta, instalaciones deportivas, cines, teatros y galerías de arte distribuidos a lo largo de todo el territorio. Vista H

2.4. Organismos responsables La actividad turística está centralizada y dirigida por el MINTUR y agrupada por diferentes corporaciones. En el caso de la cayería norte la gestión es realizada por Gaviota

2.5 Otros servicios de apoyo a la actividad turística

Agencias de Viaje Havanatur, Agencia de Ventas Islazul, Cubatur, Viajes Cubanacán, Paradiso, Ecotur y Gaviota Tours.

Información al turista Infotur y AAVV del territorio

Transporte turístico Transtur, Cubacar, Transgaviota

Otros Se le ofrece al visitante además servicios de Consultoría Jurídica Internacional, servicios que presta el Banco Financiero Internacional, BANDEC, Casa de Cambio, Cajeros Automáticos y servicios ópticos.

3. Infraestructura de servicios básicos

Transporte público

Organismo responsable MITRANS

3.1. Distancias La provincia posee una extensión territorial de 7919.9 km² en tierra firme y 492.5 km² de cayos que forman parte del Archipiélago Sabana-Camagüey

3.2. Principales vías de acceso al destino

Aérea Se cuenta con el aeropuerto internacional "Abel

| | |
|---|---|
| | <p>Santamaría”, de mediano formato y el aeropuerto de pequeño formato “Cayo las Brujas”, localizado específicamente en el cayó de ese mismo nombre y cuya función específica es el traslado de turistas internacionales a dicho destino.</p> |
| Terrestre | <p>La provincia está conectada con el occidente y oriente por la Carretera Central y el Circuito Norte, y dichas vías interconectan indistintamente sus municipios.</p> <p>Además de ser atravesada por la Autopista Nacional.</p> |
| Ferrovionario | <p>Red vial que incluye los circuitos norte central y sur. Desde la Estación Central en La Habana, existe una salida semanal hacia la capital provincial: Santa Clara, además de otros trenes con destino a las provincias orientales y Camagüey, que en su mayoría hacen tránsito por los municipios de Santo Domingo, Santa Clara y Placetas.</p> |
| 3.3. Tipo de señalización para llegar al destino (o dentro de él) | Vial y turística |
| 3.4. Transportes públicos | Taxis, autobuses, camiones, carretones, bicitaxis |
| Comunicaciones | |
| Organismo responsable | Etecsa |
| <p>La provincia de Villa Clara esta interconectada a todo el país gracias a la red de telefonía de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA) y ahora cuenta con varios puntos de acceso a Internet por vía Wi-Fi distribuidos por todo el territorio. ETECSA en la actualidad ha logrado incrementar en más de quince veces la cantidad de teléfonos instalados desde su creación. Se completó la red de fibra óptica nacional que ha permitido que la teleselección digital llegue a todas los municipios de la provincia. La telefonía móvil inicia con CUBACEL S.A., en la actualidad una gran parte de la población emplea la</p> | |

telefonía móvil. La región posee sus propias emisoras radiales, así como periódicos locales.

Sistema sanitario y Salud pública

Organismos responsables MINSAP

El turista al arribar al territorio cuenta con la garantía de recibir Servicios Médicos y Farmacéuticos que ofrece Servimed, con clínicas internacionales en los cayos de Villa Clara y Santa Clara. Todos los hoteles disponen de servicios de enfermería. En Santa Clara se halla el Cardiocentro de referencia a nivel nacional y a lo largo de toda la región hay múltiples clínicas, postas médicas y consultorios de los médicos de la familia. El MINSAP es el organismo rector del Sistema de Salud, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del gobierno en cuanto a la Salud pública, el desarrollo de las Ciencias Médicas y la industria médico-farmacéutica. La Infraestructura Sanitaria es la organización en redes de unidades perimetrales capaces de proveer servicios básicos de salud, con los recursos locales disponibles, para las más urgentes necesidades de la población. De ahí la necesidad en el destino del Alcantarillado, que no en todos los casos se halla en las condiciones adecuadas, requiriendo, por supuesto, la operación y el mantenimiento.

Cultura y Deporte

Responsables de estas actividades Ministerio de Cultura y el Instituto son Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER).

Garantizan la defensa, preservación y enriquecimiento del patrimonio cultural de la nación cubana y se encargan de la gestión deportiva.

Sistema de tiendas

Se le ofrece al visitante toda la cantera de productos que puede adquirir a través de tiendas minorista de Caracol, tiendas Panamericanas, tiendas TRD Caribe, así como ventas de productos culturales del país y la localidad a través de ARTEX y Casa de las América

Seguridad

La Policía Nacional Revolucionaria es la Institución del destino que tiene la misión de salvaguardar el orden, la disciplina y los intereses económicos del Estado. La seguridad constituye uno de los principales atractivos del destino.

Energía o corriente eléctrica

Organismos responsables

Empresa eléctrica

El organismo responsable es la Empresa Eléctrica. Se ha logrado llevar la energía eléctrica a todos los lugares de la región. El objetivo fundamental de esta empresa es brindar el servicio eléctrico a todos los clientes para su plena satisfacción, combinando la tecnología de punta con una fuerza de trabajo altamente profesional.

4. Gobierno y planes de desarrollo

Autoridad dentro del territorio

El Consejo de la Administración Provincial es el que mayor autoridad tiene dentro del territorio, lo que le otorga la potestad para actuar sobre los recursos turísticos que allí existen y que son explotados en busca de beneficios económicos y sociales. Para alcanzar esa finalidad este organismo proyecta su labor hacia el logro de la cooperación, la colaboración y la participación de las diferentes partes interesadas en el desarrollo turístico, pero siempre guiados por los mismos principios y objetivos. La actividad turística está centralizada y dirigida por el MINTUR y agrupada por diferentes corporaciones. En el caso de la cayería norte la gestión es realizada por Gaviota.

Planes de desarrollo en el destino

El sostenido crecimiento de la industria sin humo en Villa Clara, además de motivar la lógica satisfacción en sus trabajadores, impone, asimismo, nuevos retos, conscientes del rol decisivo de este sector en la economía cubana, tal como quedó refrendado en los documentos aprobados en los dos últimos congresos del Partido. En ese sentido, la dirección del grupo

Cubanacán se empeña en nuevas estrategias encaminadas a continuar diversificando el producto turístico de esta parte del país, para lo cual entre los planes de desarrollo en el destino destacan la construcción del “E” Florida y el “E” Roosevelt, ubicados en el centro histórico de la urbe santaclareña. En San Juan de los Remedios, está prevista la ejecución de los hoteles “E” Leyendas, “E” Centro Polivalente, Finca Santa Rosa y “E” San Juan de los Mercaderes, además de la Casa Bauzá, con lo cual se contribuirá a dar respuesta a la creciente demanda de habitaciones y servicios en esa villa. También la ciudad de Sagua La Grande figura en los planes del turismo en el territorio, donde se pretende fomentar el Gran Hotel “E” del mismo nombre que el municipio, así como el hotel “E” Palacio Arena y un Complejo Cultural en lo que fuera el Casino Español, a lo que se sumarán algunas instalaciones proyectadas en los cayos Esquivel y Cristo, dotados ambos de excelentes playas. De igual manera, la fiebre constructiva prevé llegar a Caibarién, donde está en plan ejecutar el hotel “E” España y “E” Comercio, además de Camajuaní, que acogerá el hotel Cosmopolitan.

5. Comunidad receptora

Actividades
económicas
principales

La industria de productos electrodomésticos y semipesada, la industria química, la pesca, el cultivo del café y el tabaco y la actividad silvicultural. Son importantes también los criaderos de mariscos de Caibarién, poblado eminentemente de pescadores. El turismo está localizado principalmente en las zonas del lago Hanabanilla y el Escambray, en los cayos y costas

| | |
|--|---|
| | del norte y en el balneario de aguas minero - medicinales y termales de Elguea. |
| Tipo de empleo turístico | Empleos formales en turismo (personal con contrato verbal o escrito, establecimientos con documentos en regla) Turempleo y Oficina empleadora Grupo Empresarial gaviota S.A. |
| Actitud de la población hacia la actividad turística | Positiva |
| Problemas sociales que pueden afectar al desarrollo turístico del destino | La falta de preparación técnica y el poco dominio sobre los idiomas. Asedio al turismo |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Ficha de caracterización de la demanda

| Caracterización de la demanda | |
|--------------------------------------|---|
| 1.1. ¿Existe demanda turística? | Si |
| 1.2. Estancia Media del Destino | 4,8 días incluyendo a Cayo Santa María y 2,12 sin los cayos |
| 1.3 Frecuencia de la demanda | Demanda estacional. El índice de repitencia es de 43, 05% |
| 1.4. Forma de viaje | Respecto a la organización del viaje, un 45.7% prefiere organizar su viaje de manera individual, mientras que un 50.8% lo hace a través de las agencias de viaje. Al respecto, deben buscarse las mejores formas de informar a los clientes individuales. |
| 1.5. Motivos de la visita | Casi la mitad viajan por sus playas, por tanto se puede afirmar que del destino se comercializa con mayor fuerza la cayería. Otro porcentaje se motiva por entrar en contacto con el pueblo. Este grupo se integra principalmente por viajeros de tipo individual. Otros, se interesan por el patrimonio. La seguridad en el destino es un aspecto que se ha convertido de suma importancia |
| 1.5. Características de la demanda | |
| Con respecto al origen | En el año 2017 la cantidad de arribos por el aeropuerto fue de más de 385 000. La concentración por nacionalidades en arribos por el aeropuerto es muy alta (61%) con respecto a los canadienses, a quienes en orden decreciente siguen EEUU (30%), Panamá (3%), Reino Unido, México, Alemania, Polonia, Italia y Francia. Dentro del grupo al cual se denomina turistas en el destino |

sobresale Canadá en mayor medida que en el mercado cubano (36% aproximadamente en los últimos años), otros mercados importantes son Alemania, Italia, España, Argentina y Francia.

Con respecto al sexo y a la edad

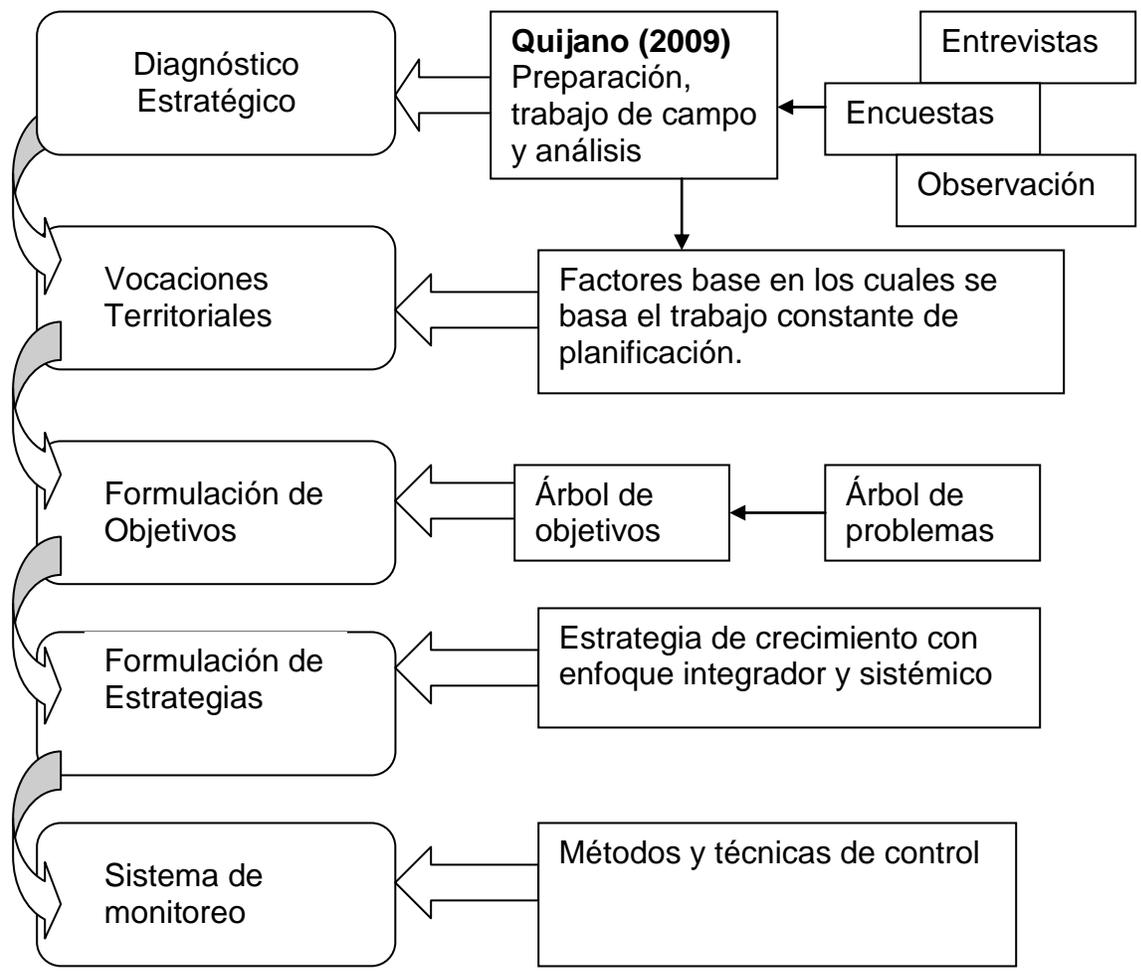
| | |
|--------------------|--------------------------------------|
| Entre 15-25 años | 58,02% son mujeres y 29,99% hombres, |
| Entre 26-40 años | 47,89% son mujeres y 40,28% hombres, |
| Entre 41-60 años | 51,81% son mujeres y 43,65% hombres, |
| con más de 60 años | 40,94% son mujeres y 49,85% hombres |

Con respecto a la profesión o funcionarios.

| | |
|-----------|------------------|
| El 6,08% | son estudiantes, |
| el 11,53% | están jubilados, |
| el 6,24% | son obreros, |
| el 5,24% | son profesores y |
| el 3,09% | son directivos |

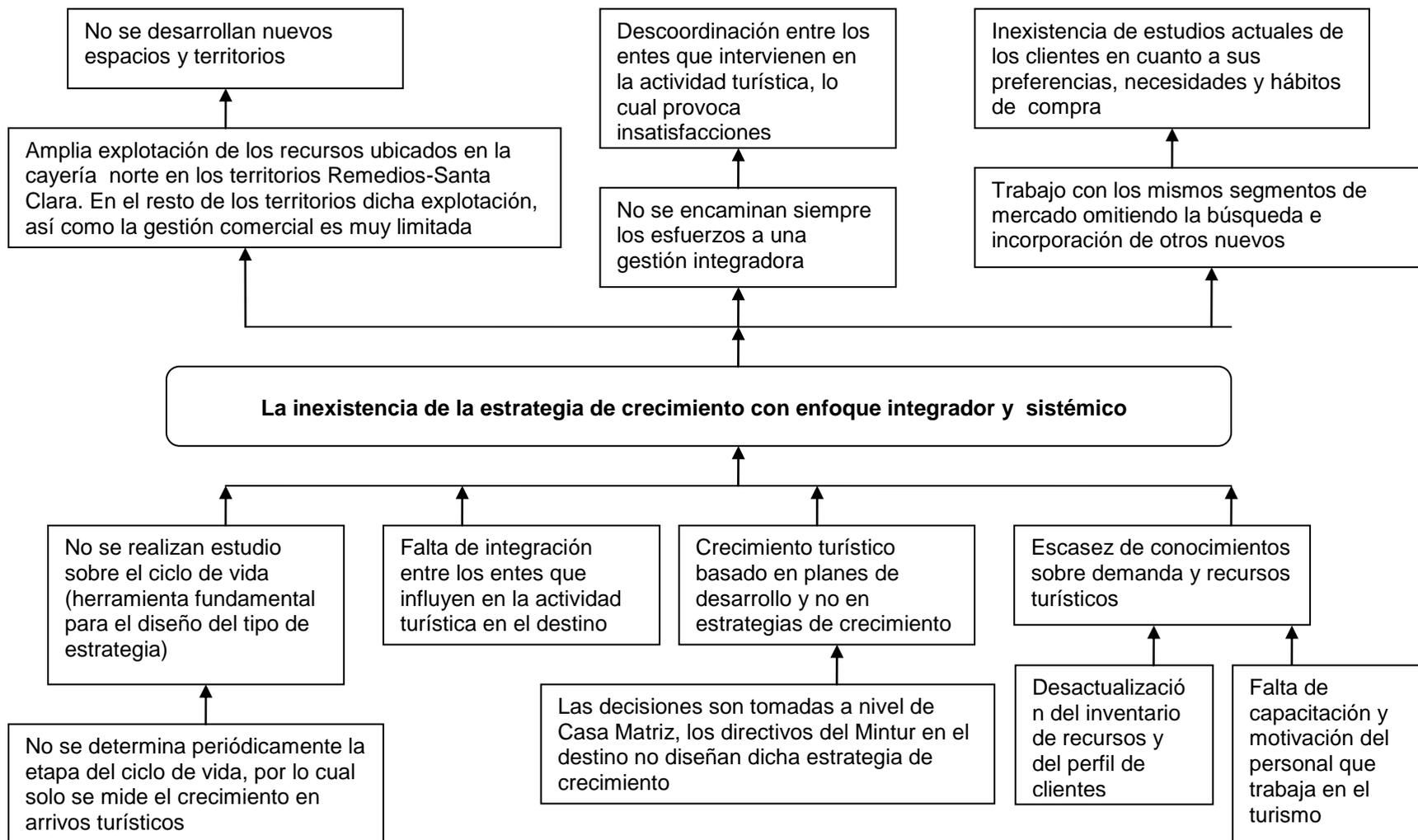
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MINTUR e Infotur (2018)

Anexo 11: Planificación estratégica con un enfoque integral y sistémico



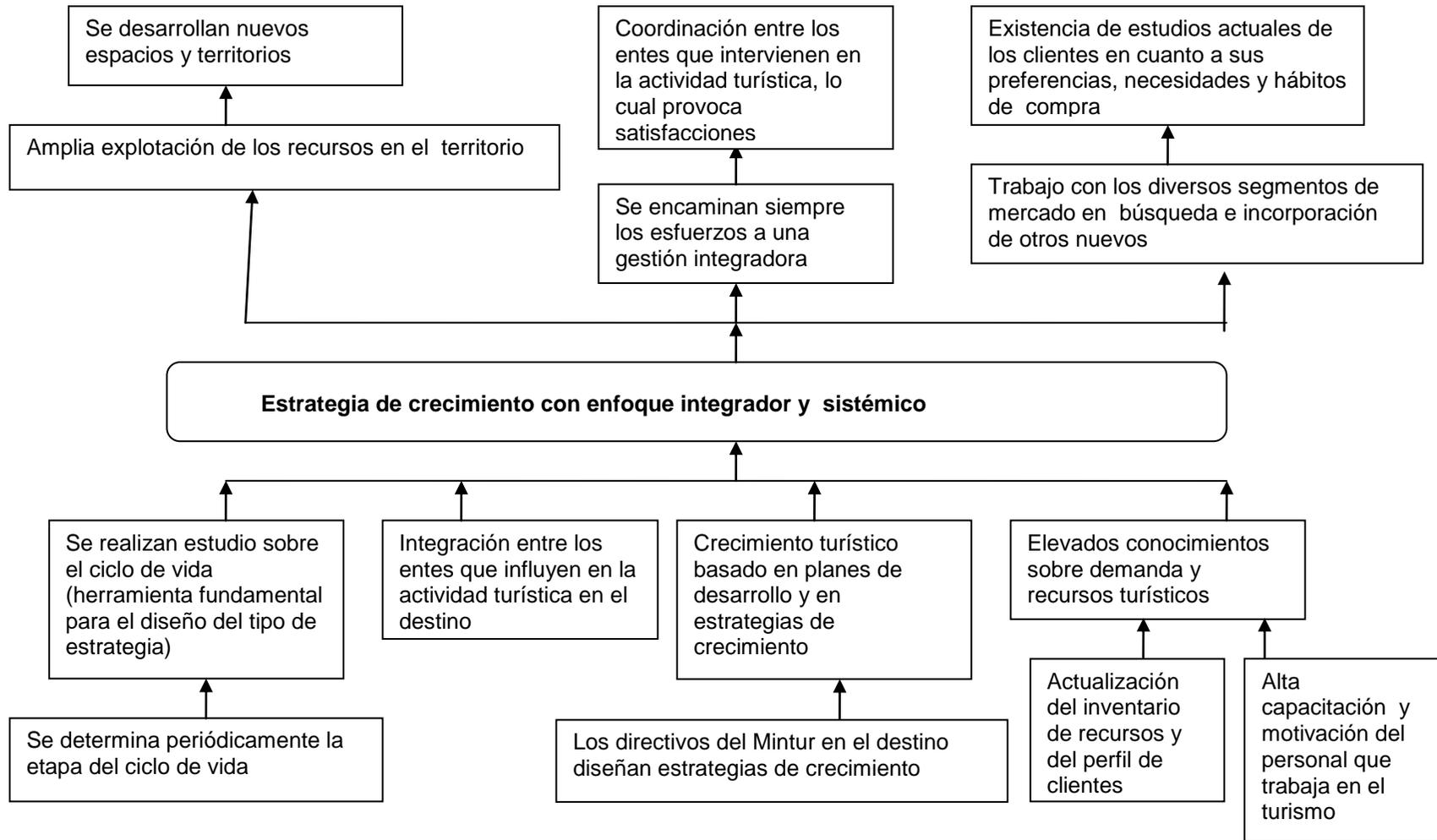
Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia