

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO



TRABAJO DE DIPLOMA

DETERMINACIÓN DE LA FASE DEL CICLO DE VIDA DEL DESTINO
TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA Y DE LOS FACTORES
INFLUYENTES EN SU ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Diplomante: Giselle Rodríguez Jiménez

Tutor: Dr. C. PT Ramón Alberto Martín Fernández

Santa Clara

2016

Pensamiento

“No son los más fuertes de la especie los que sobreviven, ni los más inteligentes. Sobreviven los más flexibles y adaptables a los cambios”

Charles Darwin

Dedicatoria

Adios

por sostenerme

A mami y abuela

por regalarme su vida para que tenga una mejor

Agradecimientos

A Dios porque sin Él nada fuera

A mami, por su amor infinito, su tiempo, su ternura...

A mi abuela Liliana por su fuerza, su verdad e insistencia

A Carlos por ser en estos últimos cinco años mi padre, tutor y amigo

A mi papá y José por su preocupación constante

A los ángeles maravillosos que me cuidan desde el cielo

A Ramón Martín, por sus valiosos consejos y su sabiduría

A mis profesores por contribuir a mi preparación profesional y personal

A mis amigos por su cariño

A todos los que me han ayudado a cumplir el sueño de estar graduada

Muchas gracias

Resumen



RESUMEN

El concepto de ciclo de vida es quizá una de las áreas que ha generado más interés entre los académicos y empresarios en los últimos años. El más estudiado de todos los modelos que analizan el ciclo de vida del destino turístico es sin dudas el de Butler (1980). Se han manifestado incoherencia entre la forma de actuar por parte de la dirección en correspondencia con el estado evolutivo del destino Villa Clara, es por ello que en la presente investigación se propuso como objetivo determinar la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y los factores influyentes en su estrategia de crecimiento a partir de un estudio de la bibliografía, la formulación del procedimiento de investigación, así como la caracterización del objeto de estudio, calculándose el Índice de Desarrollo Turístico propuesto por Coelho y Butler (2012) y el modelo trifásico de Martín (2006) para proponer la estrategia adecuada a la fase del ciclo de vida y los factores influyentes. Como apoyo a la investigación se utilizaron métodos y técnicas como la revisión de literatura especializada, el análisis y síntesis, la entrevista no estructurada, el procesamiento de la información mediante SPSS y Excel.

Abstract

ABSTRACT

The concept of life cycle is perhaps one of the areas that has generated more interest among academics and executives in recent years. The most studied of all models that analyze the life cycle tourist destination is undoubtedly Butler's (1980). Inconsistency between how to act by the direction in correspondence to the evolutionary state of Villa Clara destination has been manifested. That is the reason in this research it was proposed as objective to determine the stage of the life cycle of regional tourist destinations of Villa Clara and its influential factors in its growth strategy; to develop the research procedure and to characterize the object of study by calculating the Index Tourism Development proposed by Coelho and Butler (2012) and Martin's three phasic model (2006) to propose an appropriate strategy to the phase of the life cycle and the influential factors. As a support to the research, many methods and techniques were used such as: literature review, analysis and synthesis, unstructured interviews and information processing using SPSS and Excel.

Índice



ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: DESTINOS TURÍSTICOS: CONCEPTOS, CICLO DE VIDA Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	7
Introducción	7
1.1 Conceptualización de los destinos turísticos.....	7
1.2 Los modelos de desarrollo turístico.....	12
1.3 Un acercamiento al proceso de formación de estrategias	22
Conclusiones del primer capítulo	27
CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	28
Introducción	28
2.1 Procedimiento general aplicado en la investigación.....	28
2.2 Análisis de los modelos, indicadores e índices para determinar la fase actual del ciclo de vida de los destinos.....	29
2.3 El destino turístico regional Villa Clara como objeto de estudio.....	36
Conclusiones del segundo capítulo.....	48
CAPÍTULO 3: EL CICLO DE VIDA DEL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA E IMPLICACIONES PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	49
Introducción	49
3.1 Aplicación de modelos catalíticos para la determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara.....	49
3.2 Evaluación de la fase según el modelo (integrado) trifásico	52
3.3 Tipo de estrategia de crecimiento y propuesta de factores a considerar en su implementación	54
Conclusiones del tercer capítulo	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Introducción

INTRODUCCIÓN

El turismo surge, como una actividad casi exclusiva de determinadas clases sociales pertenecientes a estratos económicos de elevado rango. Sin embargo, en las últimas décadas ha sufrido un proceso de masificación, asociado al propio desarrollo de la economía mundial y al desarrollo tecnológico en el campo de las comunicaciones y el transporte, lo que ha posibilitado grandes movimientos de personas a largas distancias y con costos y tiempo de viaje relativamente bajos (Quintana et al., 2005). Cuba no ha estado exenta de la influencia de esta actividad. Desde la primera mitad del siglo XX comienzan a apreciarse flujos de viajeros, asociados a actividades tanto comerciales como de ocio. La última década del siglo XX fue para Cuba un período de múltiples transformaciones económicas. Entre las más sobresalientes ha estado la expansión acelerada del turismo internacional, el cual ha pasado a ser el sector más importante de la economía y soporte fundamental para el equilibrio de la balanza de pagos.

El carácter integrador de la experiencia turística y de la satisfacción global que expresan los turistas del viaje, ha ido reafirmando el enfoque de priorizar la gestión desde los destinos turísticos. Este enfoque exige de no reducir el destino a la suma de sus componentes y reconoce la complejidad que emerge del sin número de diversas relaciones de los agentes que operan en él. La **gestión de destinos** abarca dirigir, coordinar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados, a través de políticas y medidas adecuadas. Su objetivo es gestionar los diversos componentes del sistema de modo tal que asegure el cumplimiento de las metas socio-económicas que el país espera de la actividad turística con un enfoque de desarrollo sostenible.

El IV Congreso del Partido Comunista de Cuba (1991) se pronunció por el desarrollo del turismo internacional, línea que fue ratificada en el V Congreso, celebrado en 1997. A partir del 2011 ha comenzado un nuevo grupo de reformas, orientadas por los 313 Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista (PCC, 2011). La esencia de estas estrategias es la búsqueda de una mayor coherencia entre ingresos y gastos del estado, la aparición de nuevas libertades de consumo y viajes, así como la imperiosa necesidad de incrementar la eficiencia económica,

mantener controlada la corrupción y solucionar el mejoramiento del nivel de vida material de la población (Martín, 2014).

Como parte de la implementación del lineamiento 256 que plantea: “La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente”, el Mintur trazó una política para la confección de un programa de desarrollo, que abarca hasta el año 2020 (Colectivo de autores, 2012).

Villa Clara es un destino turístico regional que posee numerosos atractivos turísticos por lo que se hace compleja la gestión, en él se encuentra uno de los destinos específicos más importantes en el país el cual recibe una gran cantidad de arribos al año. También posee atractivos históricos y culturales con la legendaria ciudad mediana y la guerrillera Santa Clara. A ello se le suma el paisaje natural del Lago Hanabán y las aguas minero-medicinales de Elguea, conformando todo un destino regional a visitar por el turista interesado en una o varias de estas modalidades, a pesar de ello no se logra aprovechar suficientemente los atractivos del territorio por falta de una gestión integrada del destino.

El destino turístico constituye el principal enclave del desarrollo turístico de un territorio. En el contexto cubano su gestión ha estado limitada a las funciones de coordinación, supervisión y orientación de las delegaciones del Mintur en los territorios, las que para desarrollar su trabajo cuentan con instrumentos generales de gestión turística, tales como, los planes de desarrollo, comerciales y de inversiones, entre otros.

Los mecanismos de actuación son operativos, realizan contactos regulares para el control de la actividad, orientación para la implementación de políticas ministeriales y territoriales, chequeos periódicos de objetivos, facilitan la solución de conflictos entre los diferentes agentes implicados en la gestión del destino e intermedian con agentes externos al sector.

A pesar de los instrumentos estratégicos y los mecanismos operativos, la actual **gestión del destino** se caracteriza en ocasiones por un estilo reactivo más que predictivo o proactivo. A nivel de destino no existe un sistema formalizado e integral de información que monitoree sistemáticamente los procesos e indicadores de

gestión; esta deficiencia afecta la toma de decisiones y limita prever el futuro desarrollo de los acontecimientos, estar al tanto del comportamiento de las variables y de sus valores críticos, conocer el estado de desarrollo del **ciclo de vida del destino** y actuar en la corrección y ajuste de políticas y estrategias, siendo esta la **situación problemática** de la presente investigación.

A partir de esta situación se plantea el **problema de investigación** como la inexistencia de una estrategia de crecimiento formulada, basada en el ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

Objetivo general: Determinar la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y los factores influyentes en su estrategia de crecimiento.

Objetivos específicos:

1. Sintetizar, mediante el análisis bibliográfico, las bases conceptuales relacionadas con destinos turísticos, ciclo de vida y estrategias de crecimiento.
2. Formular el procedimiento de investigación, así como la caracterización del objeto de estudio.
3. Analizar el ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y sus implicaciones para la formulación de la estrategia de crecimiento.

Justificación de la investigación:

En la literatura consultada se reitera la necesidad, importancia y actualidad de la determinación, y sobre todo la utilización de una adecuada estrategia de crecimiento para la gestión eficiente de un destino turístico, en el caso del destino turístico regional Villa Clara, objeto de estudio, se añade la necesidad de determinar el ciclo de vida del destino propiciando la utilización del mismo como base para el diseño de la estrategia.

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

Teórico: La sistematización alcanzada mediante el análisis de los conceptos sobre estrategia, ciclo de vida, vinculados a la gestión de un destino turístico.

Metodológico: porque brinda una herramienta metodológica que da la posibilidad de lograr una integración de conceptos, técnicas y procedimientos en la elaboración de

la estrategia de crecimiento de un destino turístico regional basada en su ciclo de vida.

Práctico: Las consideraciones para la elaboración futura de la estrategia de crecimiento, considerando los factores influyentes estudiados, desde el punto de vista de la demanda, de la oferta y de la coherencia entre ambas.

Limitaciones y alcance del estudio: El estudio abarca el destino turístico regional Villa Clara con posibilidades de alcance en su repercusión en destinos turísticos similares del país.

Viabilidad de la investigación:

La investigación es viable en tanto se garantiza por parte de la investigadora la adecuada dedicación de tiempo para la realización de la misma y la posibilidad de bibliografía relacionada con el tema, así como acceso a Internet y fuentes de información. Por otra parte, la delegación del Mintur, implicada en el estudio, posibilita el acceso a la información y la cooperación de los directivos y especialistas durante la realización del estudio. Se considera que la investigación, no posee grandes costos a no ser los períodos de tiempo utilizados por los especialistas implicados con sus concernientes y el material de oficina necesario, sin embargo puede aportar beneficios tangibles e intangibles a partir de la utilización por la dirección del destino de las consideraciones expuestas en el trabajo derivadas de la determinación del ciclo de vida.

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

Según la finalidad de la investigación: 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 de la investigación: 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.

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.

Hipótesis general de investigación: De acuerdo con los aspectos enfatizados con anterioridad y aquellos abordados en el marco teórico referencial a través de la documentación estudiada, se plantea la **hipótesis de investigación:** Si se selecciona adecuadamente la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el destino turístico regional Villa Clara, se podrán determinar los factores influyentes en su estrategia de crecimiento.

Definición de las variables: Se definen como **variable independiente:** fase del ciclo de vida en la que se encuentra el destino turístico regional Villa Clara. Como **variable dependiente:** factores influyentes en su estrategia de crecimiento.

Forma de comprobación de la hipótesis: La hipótesis de investigación quedará validada si se comprueba que los factores influyentes en la estrategia de crecimiento para el destino turístico regional Villa Clara se corresponden con la fase del ciclo de vida en la que se encuentra.

Los **métodos** que propician el desarrollo de la investigación se analizan desde enfoques teóricos con el empleo de la deducción, el análisis y la síntesis. También empleados son las **técnicas** de recolección de datos como es el caso de las

entrevistas no estructuradas y la observación, las cuales aportan el inmenso cúmulo de información necesaria para el desarrollo de la investigación. Además se realizó un fuerte trabajo estadístico con la ayuda del SPSS para el procesamiento de toda la información y se utilizaron métodos matemáticos para el cálculo de los índices utilizados en la investigación.

Los **resultados fundamentales** están referidos a la determinación, por primera vez, de la etapa del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara, la propuesta de estrategia de crecimiento diversificado y los factores influyentes para su elaboración. Para el análisis y procesamiento de la bibliografía consultada en la investigación se utiliza la norma Harvard, asesorada por la herramienta informática Endnote X4.0.2.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1: DESTINOS TURÍSTICOS: CONCEPTOS, CICLO DE VIDA Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Introducción

El objetivo de esta investigación bibliográfica es elaborar las bases teóricas necesarias para la comprensión del tema y la solución posterior del problema científico. La preparación de esta memoria teórica, o sea, la evaluación propia del estado del arte que respalda la realización de la investigación, ha abarcado los conceptos relacionados con el destino, el ciclo de vida, así como las estrategias aplicables en correspondencia con las fases del mismo.

La memoria teórica ha sido elaborada a través de la recopilación, sistematización y análisis de la bibliografía, materiales y la información disponible relacionada con el tema, procesadas estadísticamente en el sistema SPSS (Statistical Program for Social Sciences).

1.1 Conceptualización de los destinos turísticos

La realización del turismo implica la utilización temporal de un espacio distinto al de la residencia habitual, donde se pretende desarrollar un conjunto de actividades recreativas a partir del uso de cualquier elemento natural, actividad humana o producto antropológico que pueda motivar el desplazamiento hacia dicho espacio con el móvil esencial de la curiosidad o la posibilidad de realizar una actividad física o intelectual (Rodríguez, 2005), lo cual constituye el **recurso turístico**.

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 (Salinas, 2003).

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 turísticos. 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 atractividad de los flujos turísticos. Díaz (2005)

Por tanto, el turismo siempre está vinculado a un cierto espacio objetivo y subjetivo a la vez, “mezcla de lo natural y lo antrópico e incluso de lo virtual”, denominado en su conjunto **espacio turístico** (Salinas, 2003).

En la actualidad, existen diversos puntos de vista en la conceptualización del término espacio turístico. Así, partiendo de la acepción más simple y general: “lugar geográfico determinado donde se asienta la oferta turística y hacia donde fluye la demanda” (OMT, 1998), se podría recurrir a múltiples definiciones abordadas por diferentes estudiosos del tema (Boullón, 1990; OMT, 1996; Cohen, 2000; Capece, 2002; Rodríguez, 2005; Díaz, 2005; Perelló, 2006; citado en Machado, 2011; Salinas, 2003), los que coinciden en que se trata de un espacio geográfico concreto y objetivo, de dimensiones y formas variables, donde concurren recursos y atractivos favorables para el desarrollo de la actividad turística y donde se establece una infraestructura y un conjunto de instalaciones (planta turística), propiciadoras de esa actividad.

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 (Machado, 2011).

Los destinos turísticos tienen una variada complejidad en su origen, características, funciones y desarrollo. Por ello este concepto ha sido valorado concretamente a través de dos enfoques (Salinas, 2003; Machado, 2011): *Objetivo*, entendido como la combinación de productos; la integración de recursos y atractivos naturales, histórico-culturales y socioeconómicos de interés turístico, infraestructuras de calidad de alojamiento, servicios recreativos y recursos humanos calificados, experimentados y motivados; la delimitación de una zona geográfica con inventario de recursos; y el segundo enfoque, *Subjetivo* dado por todos aquellos elementos que contribuyen, y en muchas ocasiones definen, la imagen del destino.

El estudio de los principales aportes de varios autores (Anexo I), independientemente de los distintos enfoques abordados, permitió identificar los elementos más representativos en el concepto de destino turístico. Entre ellos merecen destacarse los siguientes:

- a) Constituye una unidad territorial con vocación de planificación y que puede disponer de cierta capacidad administrativa para desarrollarse.
- b) Debe adquirir centralidad; es decir, debe ser un territorio que los viajeros tomen como objetivo de visita, por lo que el hecho de desplazarse constituye un elemento determinante de la experiencia turística.
- c) El destino debe presentar, a partir de los atractivos y recursos disponibles, una oferta estructurada de productos y servicios que satisfagan a los clientes.
- d) La puesta en valor de los atractivos turísticos y activos del lugar, se debe ordenar en función de las satisfacciones buscadas por los clientes.
- e) Debe existir una marca que se presente en forma de imagen atractiva que simbolice toda la oferta, facilite su identificación en los mercados y genere una interacción de afectos y sentimientos.
- f) La presencia de una cooperación vertical en materia de marketing social para todo el espacio geográfico del destino, articulada sobre la base de una visión estratégica o un plan conjunto.

Para decidir el mejor concepto de destino a utilizar en este trabajo, se realizó un estudio de los aportes mencionados anteriormente, definiéndose los criterios o variables a tener en cuenta para abordar este término y se evaluó la representatividad de los mismos en los conceptos estudiados, componiendo así, una matriz de tamaño 24 x 18 (Anexo II). La selección fue realizada de manera crítica sobre la base de las definiciones más citadas tanto en la literatura nacional como internacional.

Utilizando el método de análisis clúster o de agrupamiento a través del paquete de programas estadístico SPSS para Windows (versión 22.0, 2013), se realizó la clasificación de estos criterios, considerando una medida binaria y calculando la distancia de similitud entre individuos o variables mediante el patrón diferencia de tamaño.

Como método de unión de los individuos se aplicó el método de Ward, que evalúa la cercanía entre los grupos a partir de un análisis de la variación de las distancias entre grupos.

El resultado de la aplicación de este método permitió definir cuatro grupos de variables como se muestra en el Anexo III. Hay dos grupos cuyos componentes resultan más relevantes:

- Grupo III (atractivo turístico, integración y producto turístico) y
- Grupo IV (desplazamiento, límite real o percibido y recurso turístico)

Ello significa que el concepto de destino turístico a proponer debe integrar estos elementos.

En otro sentido este análisis permitió agrupar a los autores en función de las variables que integran, de lo que resultaron cinco grupos, constituyendo el concepto propuesto por Valls (2004) un conglomerado por sí solo (Anexo IV), pues agrupa la mayor cantidad de variables. Unido a esto, el hecho de que contiene aquellas variables identificadas como fundamentales a la hora de definir un concepto de destino turístico, son razones que llevan a la selección de este concepto como el más adecuado para los objetivos de esta investigación.

Este autor define **destino turístico** como 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. (Valls, 2004)

Por otra parte, a efectos prácticos de este trabajo, conviene utilizar la clasificación de Martín (2010)¹ dado que incluye las diferencias que pueden aparecer según los niveles geográficos y del propio desarrollo evolutivo del turismo. Esta clasificación es aceptable debido a que permite identificar cada espacio turístico según el nivel de desarrollo que haya alcanzado. En general, al igual que las instalaciones, los territorios donde se efectúan actividades turísticas, pueden desarrollarse como productos a lo largo del tiempo o crearse en un breve lapso con una conformación

¹ Martín, R. (2010) Principios, Organización y Práctica del Turismo. Capítulo 4. Editorial Félix Varela. La Habana.

compleja. Por ello, los niveles de desarrollo, siempre acorde a la complejidad de su composición, se pueden clasificar como:

Nivel de Desarrollo del Producto Turístico Territorial		
1	Bajo	Complejo Turístico
2	Medio - bajo	Polo Turístico o Zona
3	Medio	Destino Específico
4	Medio - Alto	Región Turística
5	Alto	Destino País

Figura 1 Clasificación del producto territorial según el nivel de desarrollo

Fuente: Martín (2010)

A los efectos de la presente investigación y utilizando los conceptos de Martín (2010) se necesita precisar los conceptos de:

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.

1.2 Los modelos de desarrollo turístico²

Uno de los primeros elementos que se deben considerar en la planificación de un destino es a qué modelo general de desarrollo turístico se ha adscrito, o sea, bajo qué líneas generales de desarrollo se hará el proceso de planificación y ejecución de acciones transformadoras.

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. Santana (2003:11-28) 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, y coincidiendo con Pearce et al. (2001 y 2005), expresa que: “concluyendo respecto al desarrollo turístico como fenómeno urbanístico geográfico, 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 Santana (2003) en el contexto del propio desarrollo de la demanda (etapas fordista y post fordista³).

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

² Este epígrafe se ha elaborado siguiendo en lo esencial a Martín (2011) “Desarrollo de Destinos Turísticos” Inédito.

³ Clasificación de Poon (2003) en relación con la masificación turística (fordismo, como la cadena productiva de la empresa automovilística Ford; postfordismo, como etapa de la demanda actual)

las estructuras de muchos destinos específicos⁴. Las fases de desarrollo de modelos de desarrollo turístico “integrado” también son abundantes en la literatura⁵. Sin embargo, todos estos autores encaminan sus análisis hacia acciones a tomar en cuenta, perdiendo de vista el modelo en sí mismo y sus características más generales, dado que se trata de destinos que se han desarrollado a partir de fomento activo (de un solo promotor, como se señala, pero finalmente, de tipo planificado).

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), Tamma (2000) y Coelho y Butler (2012). Por otra parte, el modelo más representativo del “desarrollo integrado” es el de Martín (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 Chadeaud (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 tal como se muestra en la figura dos (2)

⁴ 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 (2003a) así como Travers (2003) analizan esta problemática para Irlanda en esos años. (Martín, 2006)

⁵ Ver este aspecto en Bote (2002), Molina (2002) y Rodríguez (2005); citado por Martín, 2006.

(Callizo, 1989). De acuerdo con ésta la fase de creación se correspondería con una primera etapa en la que el mito se concreta en el espacio mediante la disposición de oferta recreativa junto a servicios de alojamiento e infraestructuras. La fase de madurez se alcanza cuando el mito se afianza y promueve la inversión para desarrollar aún más la oferta. Cuando se presenta un nuevo mito, y con ello disminuye el interés por consumir la oferta preexistente, se atestigua la manifestación de una fase de obsolescencia la cual se supera siempre y cuando el destino sea capaz de crear un nuevo producto relacionado a los mitos emergentes (Callizo, 1989:43).

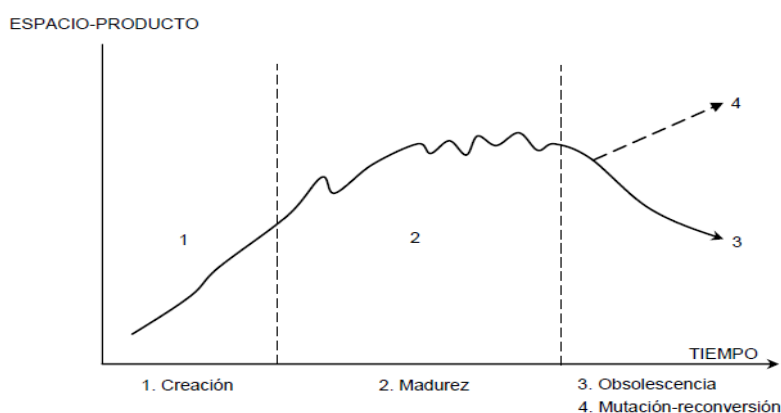


Figura 2 La evolución del espacio turístico según Chadefaud (1987)

Fuente: Callizo (1989:42)

Plog (1972) enfocó su investigación hacia las características de los viajeros en avión. Creador del concepto de “psicografía”⁶, Plog, dividió a los pasajeros en alocéntricos y psicocéntricos, según sus características psicológicas más cercanas o más lejanas al riesgo, la experimentación y la aventura. Cuanto más cercanos, más alocéntricos y cuanto más lejanos, más psicocéntricos. Luego hay un grupo intermedio que llamó mezzocéntricos (Instituto de Investigaciones Turísticas, 2003:12-14). Plog indicó que los destinos se desarrollaban según el descubrimiento y viajes que hicieran los alocéntricos y que luego su desarrollo pasaba a la recepción de mezzocéntricos y finalmente quedaba su declive determinado por las visitas de los psicocéntricos.

⁶ Psicografía: parte de la psicología que estudia la clasificación tipológica de los individuos de acuerdo a sus actitudes y comportamientos.

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 literatura⁷.

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.

El ciclo de vida es un concepto que remite a la aparición, desarrollo y finalización de la funcionalidad de un determinado elemento. En el caso de un determinado producto o bien que se comercializa en el mercado, el ciclo de vida refiere al período de tiempo en el cual el mismo generara ganancias. En efecto, cuando un determinado producto hace su aparición, el mismo puede ver que es demandado en una determinada cantidad, que tiende a disminuir. Con el paso del tiempo, se requerirá cambiar en algo al producto o lanzar otro para seguir generando ganancias. Esta es una de las explicaciones del por qué vemos que las empresas lanzan distintos modelos de un determinado bien de forma continua. Estos modelos tienen una vida limitada en el mercado y cuando su fin llegue deberá plantearse otro como novedad (Levitt, 1965, 1966; Porter, 1982)

La hipótesis básica del **ciclo de vida de los destinos turísticos** es que el destino, definido como una amalgama de productos, se desarrolla de forma análoga al ciclo de vida del producto. Los cambios políticos y económicos, y en especial, en el ámbito social y tecnológico, implicarán cambios en los productos que la sociedad desea comprar. Las sociedades con poder adquisitivo para generar turismo, han llegado a una cierta madurez económica, que básicamente significa que muchos productos comprados en el entorno están reemplazando antiguos productos, en vez de ser primeras compras. En definitiva, un cierto grado de las compras depende de los estilos de vida y la moda (Bigné et al., 2000). A pesar de que los gustos cambian, los

⁷ Algunos de los ejemplos más recientes pueden encontrarse en Russell y Faulkner (2004) que presentan una explicación del papel de la capacidad empresarial – usando teorías de la complejidad y del caos – en su relación con el ciclo de vida de dos destinos específicos de Australia; Papatheodorou (2004) que evalúa los elementos de mayor relevancia en la evolución de los destinos; Moore y Whitehall (2005) que proyectan el ciclo de vida en una aplicación de las cadenas de Markov a la evolución del turismo de Barbados; y Karplus y Krakover (2004) preparan un modelo estocástico multivariable para la presentación del ciclo de vida del destino.

lugares no pueden cambiar a la misma velocidad. Los edificios y otras inversiones físicas tienen que ser amortizados en períodos de tiempo bastante largos, y las pequeñas empresas tienden a reinvertir menos en sus negocios que las grandes empresas. Por estas razones, los destinos turísticos inevitablemente estarán ligados a una determinada expectativa de vida, desde el punto de vista de su consideración como espacio económico. El concepto de ciclo de vida es quizá una de las áreas que ha generado más interés entre los académicos y empresarios en los últimos años (Butler, 2011).

El modelo contiene las siguientes cinco fases principales: exploración, involucramiento, desarrollo, consolidación, estancamiento y sus dos opciones posteriores al punto crítico: rejuvenecimiento o declinación.

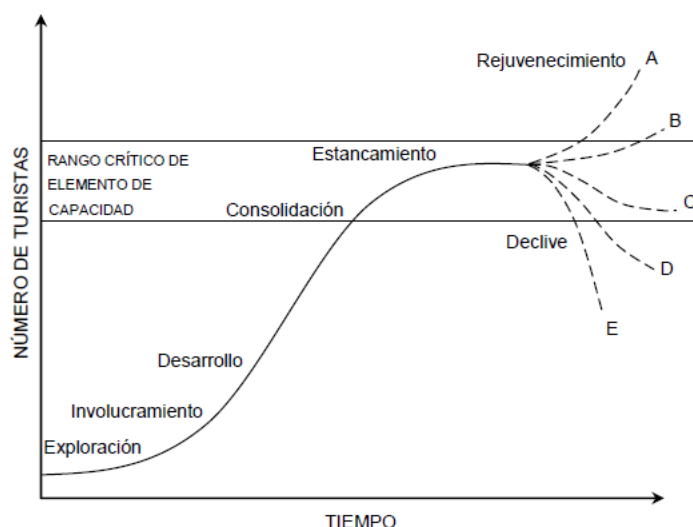


Figura 3 Modelo de ciclo de vida de destinos turísticos

Fuente: Butler (1980)

Para Butler el desarrollo se inicia de manera lenta para experimentar luego un crecimiento más rápido, una estabilidad y finalmente una declinación. “El flujo de los visitantes decrecerá en la medida en la que se llegue a los umbrales de la capacidad de carga, referida en este modelo como la línea asintótica. Esta saturación se expresa en términos ambientales, (por ejemplo, escasez de tierra, calidad del agua y del aire); de planta física (transportación, alojamiento, otros servicios), o de factores sociales (acelerada expansión demográfica, resentimientos en la población local,

etc.)”⁸ Y añade: “Inicialmente los turistas llegan a un área en pequeños volúmenes y con el crecimiento de instalaciones y el mayor conocimiento del destino, el número de visitantes se incrementa. Posteriormente, la popularidad del área crece y el número y la variedad de instalaciones para el turista. Sin embargo, la tasa de crecimiento en los flujos de visitantes decrece, en la medida en la que la capacidad de carga se satura. Finalmente, la actividad del área se reduce, debido al excesivo uso y al impacto de los visitantes, con lo cual el número de turistas declina”.

Las características principales de cada fase se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 1 Características de las fases del ciclo de vida de los destinos

Fuente: Butler (1980 y 2001)

Exploración	• Los visitantes acuden de los pueblos cercanos y en poca cantidad. • El acceso a información y las facilidades para llegar al destino turístico son limitados, por lo que no genera mucha atracción o interés de conocerlo. • El desarrollo de la oferta turística es casi inexistente en cuanto a atractivos, infraestructura y actividades.
Involucramiento	• Los visitantes vienen de pueblos cercanos o de la propia región. • La participación de los residentes locales en la oferta turística es todavía escasa. Solo brindan algunas facilidades al turista de manera informal, como casas de hospedaje, orientación turística, alquiler de caballos, etc. • Ya se pueden distinguir las temporadas turísticas y las áreas de mercado específicas; por lo tanto, se logran definir segmentos de mercado.
Desarrollo	• Aumenta el número de visitantes nacionales y extranjeros gracias a la mejora en las condiciones de la oferta turística, tanto a nivel de calidad como de cantidad. El efecto “boca a boca” juega un papel importante en la transmisión de la experiencia de los visitantes, sea positiva o negativa. • Aumentan las inversiones externas, como cadenas de hoteles y operadores turísticos, jugando éstos un rol importante.

⁸ Instituto de Investigaciones Turísticas (2003). ULSA. Cancún.

Consolidación	• El turismo se convierte en una parte importante de la economía local y ocupa un espacio en el nivel político. Como consecuencia, se pone especial atención a los riesgos ambientales y sociales. • La tasa de crecimiento de visitantes se estabiliza, por lo que algunas instalaciones turísticas pueden requerir renovación o innovaciones. • Los gestores del destino turístico deben intervenir, delimitando estrategias que permitan que la situación se mantenga bajo un escenario favorable para las inversiones y el desarrollo de productos que respondan a la demanda.
Estancamiento	• El número de visitantes alcanza su máximo nivel. Por lo tanto, el destino turístico ya no puede ser considerado de moda. Se requiere estrategias que conduzcan a rejuvenecerlo y reinventarlo, evitando su descenso o decadencia, pues éste sería el peor escenario para el desarrollo de la industria turística. • Puede existir un alto volumen de ventas de propiedades comerciales.

A los veinte años de su presentación inicial, el propio Butler (2001) revaloró los aciertos y errores de su modelo, que se pueden resumir en dos grupos de aspectos:

Elementos claves del modelo del ciclo de vida del destino turístico:

- Dinamismo o cambio (en la demanda que genera cambios en la oferta y viceversa).
- Proceso (concebido en forma evolutiva).
- Capacidad o límites al crecimiento.
- Factores desencadenantes (tienen particular relevancia en el paso de una etapa a otra, tanto para el desarrollo como para el declive; es necesario descubrirlos para utilizarlos adecuadamente).
- *Management* (dirección – administración): si no interviene adecuadamente, “el cambio y la declinación serán probablemente inevitables”.
- Visión a largo plazo.
- Componente espacial (debe variar el espacio del destino cuando ocurre su estancamiento – ampliarse, moverse).
- Universalidad en su aplicación.

Elementos hacia el futuro:

- Combinar con desarrollo sustentable: ver específicamente los casos de destino con sobre desarrollo o sobre uso.

- Parece que cuando la tasa de consumo de los destinos turísticos se eleva, el tiempo en la etapa del ciclo disminuye. Muchas veces las mejoras en transportes, reducciones de costos, ahorros en economías de escalas, innovaciones en marketing no logran la disminución de la lealtad a la marca y al lugar. Eso puede ocurrir cuando se enfrentan corrientes de “viajeros” que hacen “la colección”, en lugar de turistas que buscan satisfacción.
- “Puede que no sea posible prevenir el proceso de desarrollo y subsiguiente declinación de los destinos”, pero hay una responsabilidad social en evitar que ocurran desastres.
- Un principio de la teoría del ciclo es que ésta es más evolucionaria que revolucionaria por lo que el control y la responsabilidad son elementos cruciales si se quiere la supervivencia del destino a largo plazo.

Según el parecer de la autora de este trabajo, el modelo de Butler parte de los desarrollos evolutivos “naturales”, de surgimiento espontáneo, en condiciones ideales de economía de mercado y competencia “cuasi perfecta”. Sin embargo, la realidad indica que son pocos los modelos que presentan los procesos de desarrollo de los destinos que se fomentan con cierto ordenamiento y planeación previamente concebidos, pero no con un solo promotor privado individual, sino por los entes públicos o por acuerdos oligopólicos⁹

El enlace con los temas del desarrollo sustentable señalado por Butler puede apreciarse adecuadamente en la literatura¹⁰. Sin embargo, son interesantes las reflexiones del propio Butler expresadas en la 27ª Conferencia de TTRA-Canadá¹¹ (Joppe, 2003) donde se debatía la contradicción entre preservación y uso de los recursos en busca de ganancias. Allí, el autor se preguntaba *si lo que es sustentable, es también viable*. Apuntaba que la sostenibilidad es un objetivo, algo que hay que mantenerse buscando, pero que es imposible de alcanzar, tratar de alcanzarla puede ser visto como el establecimiento de un balance entre crecimiento y preservación.

⁹ Martín, R. (2010).

¹⁰ Ver trabajos de Ayala y Ayala (2002), Capacci (2002), Llanes (2003), Clayton (2003); Sinclair y Chandana (2003); Tejeda (2004); Rodríguez (2005) y los trabajos agrupados por la Fundación “Antonio Núñez Jiménez” (2006). En todos los casos se analizan las relaciones del turismo con la sostenibilidad.

¹¹ Ver Joppe (2003)

Este enfoque trata de debilitar la tesis de la necesidad de la sostenibilidad del turismo y de sus posibilidades reales, con la consiguiente defensa subliminar del sacrosanto derecho empresarial a explotar los recursos naturales, sin limitación alguna.

En el año 2000, Tamma (citado por Ejarque 2005) presentó otro modelo, pero solamente tipificando los tipos de destinos turísticos:

1.- *One-to-one* (modelo de fragmentación)

Los modelos de fragmentación los adoptan destinos en fases incipientes de desarrollo donde la cooperación comercial es inexistente y la forma de acceso es prácticamente por iniciativa de los visitantes. Son desarrollos espontáneos a partir de los cuales se puede lograr un crecimiento, pero no una mayor competitividad.

2.- Modelo de destino de paquete (modelo de dependencia)

El modelo de dependencia (de los turoperadores) es el típico de los destinos masificados de sol y playa.

3.- Tipo *network* (modelo integrado).

El modelo integrado es el formato principal que debe desarrollarse a partir del presente siglo dado que conjuga diferentes elementos del clúster y siempre de cara a la demanda.

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. Esto es lo que se ha denominado en inglés "*hotel-based model*", o desarrollo basado en un crecimiento importante de los hoteles. La realidad es que hoy muchos destinos se desarrollan mayormente con fomento activo (integrado), aunque utilicen el "*hotel-based model*". Esto no se fundamenta en las coyunturas de mercado o porque los alocéntricos lo visiten al inicio de su existencia, sino porque existen razones estudiadas de oportunidad comercial a largo plazo y participación de multi-promotores en su concepción, diseño y desarrollo. Las insuficiencias apuntadas encaminaron a la investigación a proponer un modelo propio para estudiar el desarrollo turístico de destinos con fomento activo y multi promotores, específicamente el Estado, entre ellos. Este modelo integrado propuesto por Martín (2006), establece tres fases principales.

Modelo Trifásico de Desarrollo

Fase 1.- Crecimiento:

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.

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.

Fase 2.- Desarrollo Básico

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.

El crecimiento se ralentiza por dos causas principales:

- Aunque se crece en volúmenes, las tasas son menores (cada vez resulta más difícil la duplicación de llegadas, puesto que se trata de volúmenes mayores).
- La “novedad” del destino pasa y, con ella, el sostenimiento de flujos estables de visitantes pasa a ser una tarea mucho más “científica”.

Esta fase puede durar otros diez (10) años.

Fase 3.- Alta coherencia demanda – oferta

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 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.

Si se mantienen las condiciones externas, esto es, no ocurren casos de fuerza mayor, el destino específico puede transitar adecuadamente en su desarrollo, sin declive, siempre que se mantenga alerta de los cambios de tendencias tanto en las relaciones económicas internacionales, en las variaciones propias del sector a escala mundial y nacional y, particularmente en cuanto a las tendencias de la demanda. En la presentación del modelo trifásico puede apreciarse que la acción comercial transita desde unos momentos iniciales de contacto con turoperadores que “producen” el paquete turístico con los componentes del destino hasta la fase 3^{ra}, donde el destino tiene un papel protagónico en su propia comercialización.

1.3 Un acercamiento al proceso de formación de estrategias

El concepto “estrategia” se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962, expuesto en el

libro de Igor Ansoff (1965), “Estrategias Corporativas”. El análisis de 36 definiciones del concepto de “estrategia” (Anexo V), abordadas por diferentes autores entre los años 1962 y 2012 mediante el estudio bibliométrico con el método de análisis de citas conjuntas, permitió definir tres grupos:

El grupo uno (1) que reúne a los conceptos relacionados con la interacción empresa entorno Tabatorny y Jarniou (1975), Ansoff (1976), Hofer y Schendel (1978), Quinn (1991; citado en Ronda y Marcané, 2003), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993; citado en Ronda y Marcané, 2003), Harper (1994; citado en Ronda y Marcané, 2003), Saravia (1994), Certo et al. (1994) y Wright (1996; citado en Ronda y Marcané, 2003).

Los mencionados autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes.

El grupo dos (2) presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Andrews (1962; citado en Martínez, 2010), Menguzzatto y Renau (1984), Halten (1987; citado en Ronda y Marcané, 2003), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994; citado en Ronda y Marcané, 2003), Stoner (1996). Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. A diferencia del grupo uno (1), en éste, los conceptos no están agrupados, sino que están dispersos, lo que evidencia que los mismos surgen durante el proceso de elaboración de los modelos de dirección estratégica desde 1962 al 1994. Esta etapa define el período de auge de la dirección estratégica en el mundo, de esta misma forma se puede hacer referencia al inicio de su empleo en Cuba (Ronda y Marcané, 2003).

El grupo tres (3) tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia. Quinn (1991; citado en Ronda y Marcané, 2003), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994; citado en Ronda y Marcané, 2003), Londoño (1995; citado en Martínez, 2010). Como se aprecia, esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX. Los conceptos de este grupo se refieren a

la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla, como aspecto negativo se le critica la sobrevaloración del factor competencia, la violencia, así como subestiman los valores. El análisis de los conceptos permitió establecer que los términos entorno (25 %), objetivos (22 %) y competencia (14 %), son los más empleados en las definiciones estudiadas.

Posterior al análisis realizado se procedió a determinar la posible existencia de consenso entre los autores en las definiciones sobre el concepto estrategia, para lo cual se empleó el método de análisis de correlación de Kendall, se estableció que no existe consenso entre los 36 autores estudiados, existiendo un elevado grado de dispersión de los términos claves empleados en las definiciones aportadas por los mismos.

Asimismo, se aprecia que los autores emplean los términos claves para caracterizar los modelos de dirección estratégica diseñados por éstos. En sentido general los conceptos aportados por los autores no definen explícitamente los modelos de dirección estratégica que proponen (Ronda y Marcané, 2003). Partiendo de este análisis se pudo constatar las características de las estrategias, entre las que se encuentran: dan una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante, aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales, orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas, indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatizan en encontrar posiciones más favorables, enmarcan las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios y tienen un impacto final importante (Martínez, 2010).

De esta manera, resulta importante destacar los requisitos básicos para desarrollar una estrategia, entre los que se encuentran los siguientes: núcleo vital de conocimientos; capacidad para integrar conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo; análisis en sistema para comprender la racionalidad, periodicidad, posibilidades y consecuencias mediatas e inmediatas; imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas; control de los recursos más allá de las necesidades inmediatas y voluntad para privarse de beneficios actuales con el objetivo de invertir en el potencial futuro.

La elaboración de estrategias exige tomar en cuenta una serie de elementos conceptuales de valor como son los recursos limitados, la incertidumbre acerca del control de la iniciativa y la naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los adversarios.

La estrategia es la administración no autoevidente de un sistema a largo plazo, la cual debe basarse ante todo en la lógica y no en la experiencia extraída de la intuición. Las estrategias, según Martínez (2014) 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.

El análisis realizado permitió adoptar una definición de gestión estratégica del destino turístico como: *el proceso gerencial iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de planes estratégicos, que garantizan una interacción proactiva de la dirección del destino con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en su cumplimiento.*

Esta definición toma en cuenta lo planteado por Stoner en su libro Administración 6ta edición al definir la administración estratégica: “como el proceso que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos” (Stoner, 1996).

La formulación de estrategias, también puede enfocarse como un proceso episódico, planteamiento del grupo de la universidad de McGill, entre los que destacan Mintzberg y Miller, otros autores que se pueden incluir en este enfoque son Chandler (1962), con su descripción del proceso estratégico desde una perspectiva evolutiva, y Miles y Snow (1978), con su propuesta de diferentes tipos de estrategia: defensiva, prospectiva, analizadora y reactiva.

En la búsqueda de la integración, los autores que se incluyen dentro de este enfoque combinan diferentes elementos y comportamientos de las organizaciones -proceso

de formulación de estrategias, contenido de las estrategias, dimensiones de la estructura y dimensiones del entorno de la organización- en diferentes etapas o episodios de sus historias, a veces secuenciados en el tiempo en forma de modelos de ciclos de vida (Mintzberg, 1990). Miller (1986) ha argumentado que las variables: estrategia, estructura y entorno interactúan para formar gestalts, arquetipos o configuraciones comunes, que describen a las organizaciones revelando sus naturalezas complejas.

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 (Martín, 2006), se puede vincular la elaboración de las tipologías de estrategias con el ciclo de vida del destino.

Hofer y Schendel (1978) relacionan las oportunidades y amenazas que representan para la organización la evolución de la tasa de crecimiento del mercado y sus diferentes segmentos, el cambio tecnológico en procesos y en productos así como la importancia relativa de cada área funcional de la organización con las diferentes fases del ciclo de vida. Al igual que en el planteamiento anterior se pueden considerar elementos de esa teoría al relacionar las oportunidades y amenazas con la evolución de las tasas de crecimiento del mercado, lo que llamaríamos arribos o llegadas de turistas y sus segmentos de mercado, así como la importancia de las funciones del principal órgano gestor del destino en el territorio. La descripción de las acciones principales que ofrece Fox a nivel de estrategias funcionales, también pueden ser estudiadas según las distintas fases del ciclo de vida del destino turístico. 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. Básicamente este cuadro pudiera ser reajustado a las condiciones de un destino turístico y ser aplicadas en la fase correspondiente del destino Villa Clara.

La consideración de una tipología de estrategias según el ciclo de vida del destino turístico, así como ciertas técnicas de análisis estratégico, como la matriz ADL, por ejemplo, constituye un reconocimiento de la ayuda que pueden proporcionar.

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 el autor 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.

Conclusiones del primer capítulo

1. Las definiciones de destino turístico son diversas y el estudio realizado permitió proponer que la que ofrece Valls (2004) es la más adecuada a los propósitos de la presente investigación.
2. Los modelos de desarrollo turístico de tipo catalíticos no logran precisar de modo cuantitativo las fases o etapas de desarrollo en que se encuentra un destino.
3. Como resultado del análisis de las estrategias y su relación con la gestión de destinos turísticos, se determina la utilidad de distinguir tres niveles: El nivel de destino regional, el nivel de destino específico, zonas o polos turísticos
4. El ciclo de vida del destino turístico se puede considerar como instrumento en la formulación de la estrategia. Si se reflexiona sobre la idea de ver al destino como un producto turístico territorial se puede vincular la elaboración de las tipologías de estrategias con el ciclo de vida del destino.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivos presentar el procedimiento general utilizado en la investigación, la realización del análisis de posibilidades de cada modelo de desarrollo, los indicadores e índices que permiten evaluar el ciclo de vida y los factores que influyen en su futura estrategia de crecimiento así como presentar la caracterización turística de la región Villa Clara, objeto de este estudio.

2.1 Procedimiento general aplicado en la investigación

El procedimiento general se ha expresado de forma gráfica para facilitar su comprensión, como se muestra a continuación.

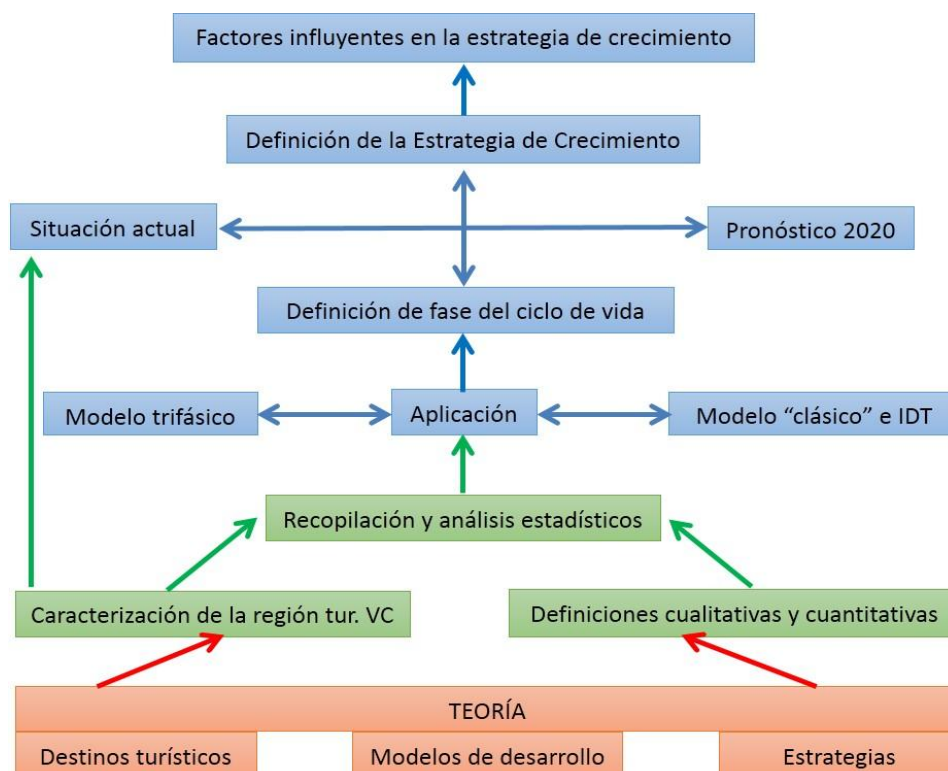


Figura 4 Procedimiento aplicado en la investigación

Fuente: Elaboración propia

La búsqueda de la definición del tipo de estrategia de crecimiento más apropiada para las condiciones de la región turística Villa Clara, unida a los factores influyentes de cara al futuro a mediano plazo, parte de la definición de la fase del ciclo de vida en que se encuentra la región y de la evaluación de los rasgos que cumple en las

fases del modelo trifásico. A su vez, para lograr el diagnóstico sobre el ciclo de vida, se requirió de la evaluación previa de la situación de la región con respecto al modelo de desarrollo, de la aplicación del índice de desarrollo turístico y de la visualización de la fase en el modelo clásico de Butler. Este proceso de acercamiento sucesivo a la definición de la fase en que se encuentra el destino Villa Clara pudo alcanzarse mediante la definición de un conjunto de índices que permitieran calcular el desarrollo alcanzado, de modo comparado, mediante una recopilación y análisis de estadísticas del turismo. Esta recopilación y análisis se complementaron con la evaluación de la situación turística de la región. Todo este proceso se ha fundamentado en una recopilación teórica de los tres componentes científicos de este trabajo, que son el propio concepto de destino turístico a utilizar, los modelos de desarrollo turísticos y una somera presentación de las bases conceptuales de las estrategias y, dentro de ellas, de la estrategia de crecimiento como la esencial para el momento actual de la región Villa Clara.

2.2 Análisis de los modelos, indicadores e índices para determinar la fase actual del ciclo de vida de los destinos.

Las propuestas de modelos, en general, se encuentran dotadas de un interesante andamiaje teórico-conceptual que permite entender la evolución de los territorios turísticos, pero 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.

En correspondencia con los elementos señalados en el capítulo anterior se observa que la conceptualización del ciclo de vida elaborada por Butler considera que la evolución del destino turístico (la unidad) se encuentra estrechamente ligada a la cantidad de usuarios (turistas). Las llegadas turísticas, a su vez, serán el resultado de la influencia ejercida por los elementos internos del destino (recursos, atractivos, servicios e infraestructuras) y por factores externos (cambios en las preferencias y necesidades de los visitantes). Cuando la combinación de elementos y factores favorece el desarrollo del área turística, el número de usuarios se incrementa y la

función turística se consolida progresivamente, con lo cual se da pauta a la evolución a través de varias etapas. Si el número de usuarios desborda la capacidad del destino, la evolución deriva hacia etapas de decrecimiento (estancamiento y declive). Sin embargo, el ciclo puede experimentar un rejuvenecimiento, siempre y cuando los elementos internos se reestructuren y promuevan un renovado interés entre los usuarios. Ciertamente, la gran mayoría de los trabajos que se han desarrollado con acercamientos normativos se centran en la existencia de turistas o en variables directamente conectadas con este factor, como si fuese la única variable del modelo (Haywood, 1986; Lundtorp y Wanhill, 2001; McElroy y Albuquerque, 1998; Karplus y Karkover, 2004; Toh et al., 2001; Moore y Whitehall, 2005). Sin embargo, no es fácil medir el ciclo de vida, porque el turismo es un asunto integral. Hay temas referentes a la calidad de vida y el bienestar de las poblaciones locales y también aspectos económicos, socio-culturales y medioambientales de sustentabilidad, así como los turistas recibidos, por tanto resulta muy bueno la existencia de una fórmula que pueda resaltar estos aspectos del problema.

El modelo propuesto por Butler ha sido el más estudiado por los investigadores y sujeto a críticas, revisiones, aportes, modificaciones, etc., que hacen del mismo, el modelo más adecuado para la presente investigación. El mismo, es reconocido como un modelo descriptivo importante, pero necesita de mejoras para su uso normativo o descriptivo (Haywood, 1986; Getz, 1992; Cooper, 1993; Oppermann, 1995; McElroy y Albuquerque, 1998; Weaver, 2000; Toh et al., 2001; Lundtorp y Wanhill, 2001; Kim, 2002; Aguiló et al., 2002; Karplus y Krakover, 2004; Moore y Whitehall, 2005; Coelho y Butler, 2012). Por otra parte, es también aceptado que un destino no necesite presentar todas las etapas del ciclo de vida y también que cada etapa puede ser de longitudes diferentes (varíe su duración) (Meyer-Arendt, 1985; Priestley y Mundet, 1998; Baum, 1998; Buhalis, 2000; Johnston, 2001; Agarwal, 2002; 2006; Papatheodorou, 2004; López, 2011; Cardona y Serra, 2014) con características coincidentes (Tooman, 1997a; 1997b). Consecuentemente, es difícil de identificar cada etapa y, en los términos estratégicos, es importante para determinar la escala y la etapa del ciclo de vida (Cooper, 1993). Al mismo tiempo se ha argumentado que resulta difícil encontrar trayectorias deterministas para el modelo (Priedaux, 2000;

Cooper, 2002; Karplus y Krakover, 2004; Zhong y Xiang, 2008), aunque ha habido algunos autores que resaltan la importancia de un acercamiento multidimensional (Cooper, 1993; 1994). Butler (2006^a, 2006b y 2010) sostiene la opinión que el modelo de TALC ha sido incomprendido, pero allí hace que parezca ser un caso para la “S típica” forma de crecimiento del destino. Años más tarde Butler (2012) plantea la correcta definición del destino turístico, la cual es clave para el correcto uso del modelo, pues es necesario tener en cuenta que el área estudiada debe ser una región comercializada como un solo producto. Si el área estudiada es mayor a la región normalmente comercializada, probablemente contenga más de un destino turístico y la evolución turística obtenida no coincidirá con el modelo de TALC por ser la suma de varios TALC asincrónicos (Cardona y Serra, 2014).

Por otra parte, de conformidad con la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PDNU), que proponen un Índice de Desarrollo Humano (IDH) para medir la calidad de la vida en las naciones, se mantiene la opinión de que se necesita tener un índice de turismo que pueda medir aspectos adicionales del desarrollo regional del turismo (Coelho y Butler, 2012).

Muchos investigadores (Russell y Faulkner, 1999; 2004; Comisión europea, 2002; Gallego y Bermejo, 2005; Moore y Whitehall, 2005; Hernández y León, 2007; Oreja et al., 2008; Rodríguez y González, 2010; López, 2011; Soares et al., 2012; García et al., 2013; Martín, 2014; Cardona y Serra, 2014) se han centrado en la aplicación de varios indicadores para la toma de decisiones en relación a la fase en la que se encuentran los destinos objeto de análisis. La mayoría de estos indicadores han sido analizados sin tomar en cuenta criterios de medida que pudieran establecer rangos o relaciones de estos indicadores con cada etapa del ciclo de vida. Además, en cada investigación se toma en consideración “n” número de indicadores que son variables según los destinos, es decir, no todos los investigadores han tomado en cuenta la misma cantidad de indicadores, ni siquiera los mismos indicadores, y, para cada destino se ha tenido una fase del ciclo de vida analizada de manera diferente, siguiendo todos el modelo de Butler o aplicando mejoras para este modelo o basándose en las etapas de este modelo, creando uno con variables diferentes (por ciento de ocupación, beneficios económicos, problemas ambientales y

socioculturales), al centrarse en la “principal dificultad” que resultaba analizar un destino con una única variable a medir como lo era el número de llegadas o arribos. 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. Primeramente, se deben identificar variables e indicadores que puedan adecuarse a los factores planteados por Butler (1980:10): “condiciones turísticas”, “turistas” y “población local”.

El proceso de desarrollo infinitamente aumentará disminuyendo tasas (excepto en situaciones de crisis severas y prolongadas o catástrofe) a consecuencia de innovaciones tecnológicas, y hasta que los costos del recurso sean más grandes que los beneficios (Wetzel y Wetzel, 1995).

Las variables seleccionadas deben garantizar los aspectos de calidad de vida y bienestar, teniendo en cuenta la característica de que “más es mejor”. Se debe crear una relación entre ellos que pueda garantizar los principios de bienestar económico. Tal como el PDNU señala “para el desarrollo, debemos garantizar que la población tenga acceso accesos a los recursos” (PDNU, 1990), principios competitivos (importancia de la participación en el mercado) y los principios sostenibles (no hay manera de resaltar cualquier variable).

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. Estos autores analizan este índice en cinco (5) destinos.

Para la proposición del IDT identificaron los factores y sus correspondientes variables e indicadores que pueden ser usados. Los trabajos que estudian el desarrollo del turismo, el turismo sustentable y las estrategias competitivas en el turismo, fueron las bases fundamentales en las cuales se construyó el índice. 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”.

La “población fija” no presenta problema para identificarla.

“Turista” en este estudio se usó los “turistas extranjeros” que viajan por placer con libertad de elección, pues en la investigación, Coelho y Butler, se ocupan del contexto competitivo internacional. Esta variable tampoco es difícil de identificar.

En cambio las “condiciones turísticas” es la variable más difícil para identificar.

Aplican las tesis de Dwyer y Kim (2003) que sostienen la opinión que sólo se puede resaltar algunos indicadores y de Johnston (2001) que propone las características que un centro vacacional debe tener:

Los recursos básicos que deben cubrir áreas medioambientales y culturales;

Los servicios que cubren alojamiento, animación, salud y áreas urbanas;

La autoridad que cubre los servicios públicos, la infraestructura y los planes estructurales de áreas.

A partir de una revisión de literatura escogieron las variables listadas en el Anexo VI. Haciendo un análisis de las variables escogidas por los investigadores (Coelho y Butler, 2012) se puede decir que es importante la inclusión de variables que miden la salud, educación y recursos para una vida decente (PDNU, 1990; Sagar y Najam, 1998; Hicks, 1997). Tooman (1997a; 1997b) sugiere que el ciclo de vida debe tener un acercamiento nuevo resaltando indicadores sociales de bienestar. La elección de variables debe incluir características económicas, socio-culturales y medioambientales de dimensiones iguales y debe garantizar el balance del desarrollo de turismo (McElroy, 2002; Moniz, 2006) y su competitividad (Crouch y Ritchie, 1999). También el destino debe ser soportado, en primer lugar, por su propia población (Alan et al., 2007:242–243; citado en Agapito et al., 2010). Idealmente cualquier índice debería evitar la miopía del uso simple de indicadores de nivel de crecimiento económico, de empleo y de ingreso (Marcouiller et al., 2004). Hay un número enorme de indicadores medioambientales (Gandara, 2000; Miller, 2001; Massam, 2002; Oreja et al., 2008), y es importante para encontrar esos que podrían calzar como una medida genérica reflejando la situación de turismo. El nivel de los hoteles, la promoción de turismo y la accesibilidad para las comunicaciones y la información tienen mucha importancia para la competitividad de las regiones (Milne y Ateljevic, 2001; Fernández y Bedía, 2004; Claver-Cortés et al., 2007) junto con las

atracciones naturales e históricas (Borrie et al., 1998; Fennell y Butler, 2003; Sheppard, 2006; Gurnewald y Schubert, 2007). Es claro que el crecimiento de los números turísticos también depende de la existencia de buena movilidad y de un apropiado diseño urbano (Butler y Wall, 1985; Lumsdon, 2000; Dwyer y Kim, 2003; Speakman, 2005). Las actividades de los visitantes son importantes para el turismo (Molloy, 2002; Dwyer y Kim, 2003; Koenig-Lewis y Bischoff, 2005) y el 66% de la varianza de la atraktividad está explicado por facilidades y servicios turísticos, cultura e historia, alojamiento y actividades (Formica y Uysal, 2006). También visible es la importancia creciente de la seguridad (Kelly, 1993; Wong y Yeh, 2009) y los servicios médicos (Neumayer, 2001; Morse, 2003; Despotis, 2005). La planificación urbana tiene una gran importancia en el desarrollo político y la aprobación pública de desarrollo (Lundtorp y Wanhill, 2001; Butler, 2000; Andriotis, 2006; Farsari et al., 2007).

Para garantizar los principios de bienestar, sustentabilidad y competitividad, consideraron:

- a) Las relaciones de las condiciones turísticas con la población residente en el destino.
- b) La relación de las condiciones turísticas con la población residente en la región competitiva.
- c) La participación del mercado en el destino turístico específico en la región competitiva.

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

$$IDT=f(P, T, D)$$

Entonces, partiendo de que Reilly (1931; citado en Brooks et al., 2008) y Archer (1987) dicen que el modelo de la gravedad es susceptible de explicar la atracción, la fórmula matemática planteada por estos autores fue la siguiente:

$$IDT_{jt} = \sum_{i=1}^n \frac{1}{n} \left(\frac{\frac{D_{ijt}}{P_{jt}}}{\frac{D_{it}}{P_{Tt}}} \right) \times \left(\frac{T_{jt}}{T_{Tt}} \right)$$

Dónde:

D_{ijt} = Valores de la variable “condiciones turísticas” (i) en el destino (j) en el momento (t)

P_{jt} = Valores de la “población residente” en el destino (j) en el momento (t)

T_{jt} = Valores de los arribos de los “turistas extranjeros” en el destino (j) en el momento (t)

n = Número de variables de las “condiciones turísticas”

t = Momento del tiempo considerado

D_{iTt} = Suma de valores de la variable “condiciones turísticas” (i) en todos los destinos (j) en el momento (t)

P_{Tt} = Suma de la población en todos los destinos (j) en el momento (t)

T_{Tt} = Suma de los turistas de todos los destinos (j) en el momento (t)

w = Número de destinos considerados (contexto competitivo)

Y:

$$\frac{D_{ijt}}{P_{jt}} \text{ Es acerca de a)}$$

$$\frac{D_{iTt}}{P_{Tt}} \text{ Es acerca de b)}$$

$$\frac{T_{jt}}{T_{Tt}} \text{ Es acerca de c)}$$

Al calcular este índice se obtiene un resultado comparable con la siguiente tabla:

Tabla 2 Etapas del ciclo de vida del destino según el índice de desarrollo turístico.

Fuente: Coelho y Butler (2012)

Etapas del ciclo de vida	Valores del IDT	Ángulo de la curva
Exploración	$0 < IDT_{ex} < 0.194$	$0^\circ < \alpha < 11^\circ$
Implicación	$0.194 \leq IDT_i < 0.577$	$11^\circ \leq \alpha < 30^\circ$
Desarrollo	$0.577 \leq IDT_d < 1.401$	$30^\circ \leq \alpha < 90^\circ$
Consolidación	$1.401 \leq IDT_c \leq 3.019$	$11^\circ < \alpha < 45^\circ$
Estancamiento	$IDT_s > 3.019$	$0^\circ \leq \alpha \leq 11^\circ$
Declinación o declive	$IDT_{de}(t) > IDT_{de}(t+1)$	$-90^\circ < \alpha < 0^\circ$

A partir de estos intervalos se puede conocer la fase en la que se encuentra el destino objeto de estudio, para ello es necesario conocer la evolución que ha tenido

el destino pues pudiera estar en declive, el resto de las fases no presentan problemas para su identificación.

Este índice fue modificado por Coelho y Lourenço (2015) aplicado en los destinos de sol y playa, donde agregan más variables. En la figura cinco (5) se puede ver claramente esta comparación:

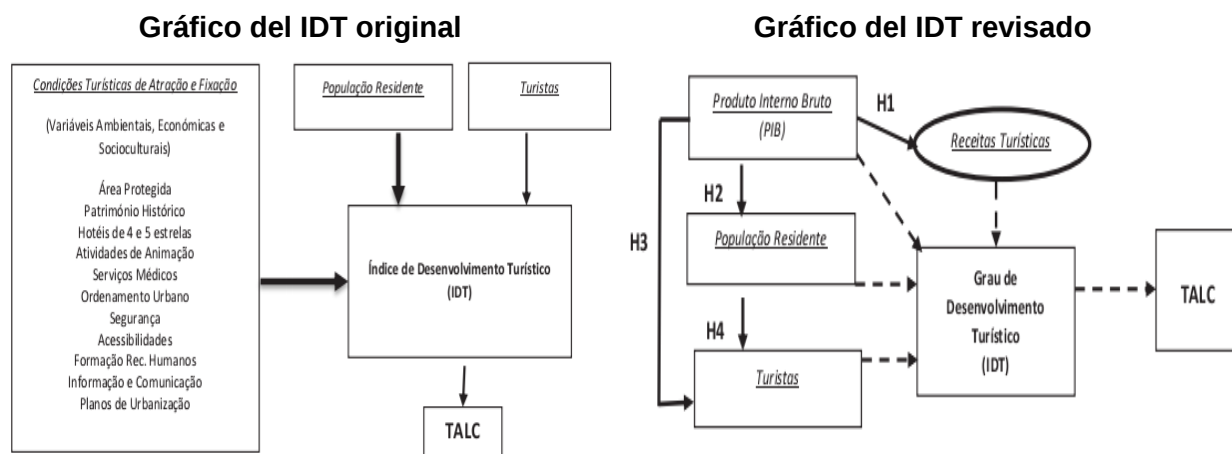


Figura 5 Índice de Desarrollo Turístico original y adaptado.

Fuente: Coelho y Lourenço (2015)

Además, dentro de la bibliografía consultada, se pudo constatar la existencia de otro Índice de Desarrollo Turístico, elaborado para destinos urbanos (Cejas y Jiménez, 2014) e implementado en la ciudad de Matanzas. Este índice no se considera para su análisis por no corresponderse con las características del destino analizado, al ser Villa Clara un destino regional que abarca litoral, zonas urbanas y rurales.

2.3 El destino turístico regional Villa Clara como objeto de estudio.

En el territorio que hoy ocupa la provincia de Villa Clara¹² existía turismo desde antes del triunfo de la Revolución, evidenciado por la presencia de 25 hoteles en la región, principalmente localizados en la capital provincial (21 hoteles).

Ya después de 1959 se mantuvieron hoteles tradicionales, como el hoy denominado Santa Clara Libre o el Balneario de Elguea (reinaugurado en 1998) y se crearon otros nuevos paulatinamente. Entre ellos pueden mencionarse a Los Caneyes, La Granjita

¹² Se tuvo en cuenta para este análisis la división política administrativa vigente a partir del 1ro de enero del 2011, no se considera al territorio de Las Villas que existía antes de 1976 porque de ser así habría que considerar a los territorios de Cienfuegos y Santi Spiritus que no son objeto de análisis en la presente investigación.

y Hanabanilla. En los inicios de esta etapa no estuvieron enfocados al turismo internacional, sino al turismo nacional.

La provincia se abre al turismo internacional definitivamente con la creación de hoteles en los cayos del norte. En 1999 comenzó este crecimiento hotelero con la apertura de Villa Las Brujas, y sucesivamente se han ido inaugurando otros hoteles de mayor tamaño y categoría. En la provincia hoy existen 43 establecimientos entre hoteles y moteles, llegando a recibir aproximadamente 650 mil usuarios en estas instalaciones. Se establecen proyecciones de inaugurar nuevos hoteles en los cayos del norte y restaurar antiguos hoteles de ciudad, fundamentalmente en Santa Clara y Remedios, debido al auge previsto de la actividad turística en estas ciudades. A estas capacidades se une el emergente sector no estatal de la economía turística provincial, integrado principalmente por hostales y restaurantes.

Los principales asentamientos turísticos de la región se encuentran en las ciudades de Santa Clara y Remedios, en las zonas naturales del lago Hanabanilla y la Sierra del Escambray, en el balneario de aguas minero-medicinales y termales de Elguea y en los cayos y costas del norte (Anexo VII).

Caibarién (Cayos del Noreste de Villa Clara)

En 1989 comienza la obra del pedraplén Caibarién-Cayo Santa María con 48 Km de extensión, para el desarrollo de la actividad turística en esta área. En 1995 al concluirse el vial de acceso, comienza el programa de desarrollo, que ya hoy se materializa en esta zona, bajo la dirección del Grupo Gaviota S.A.

En cuanto a los alojamientos, a la zona se le ha calculado un potencial de 13 mil 149 habitaciones, hasta el momento se encuentran en explotación 9330, y en ejecución el resto (Anexo VIII). Debe destacarse que, menos uno, todos los hoteles operan bajo la fórmula Todo Incluido. Para la ciudad de Caibarién también se ha planificado la reconstrucción de un hotel que contará con una capacidad de 50 habitaciones (Anexo IX) a lo que se le suma el hotel Brisas de Mar que opera con 27 habitaciones en esta ciudad.

Los turistas recibidos entre los años 2009 y 2014 se han ido incrementando, hasta alcanzar una cifra de 405 402 turistas en el año 2014, tal y como se muestra en la figura seis (6). Se puede apreciar una tendencia de crecimiento en este indicador, a

pesar de ello se puede concluir que el número de habitaciones crece en proporción desigual al crecimiento de los turistas en estos establecimientos, aprovechándose la habitación en 48 turistas en una habitación durante un año.

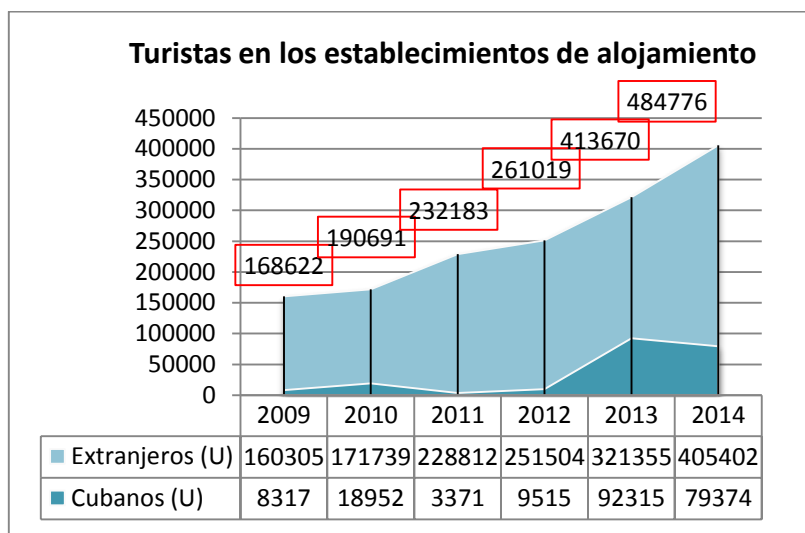


Figura 6 Turistas en los establecimientos de alojamiento de Caibarién

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONEI (2015)

Además se evidencia en la figura anterior que los cubanos han aumentado su visita a estas instalaciones, fundamentalmente en los últimos dos años analizados, constituyendo el 16% aproximadamente del total de turistas.

Respecto a los ingresos también se evidencia un crecimiento en ellos, lo que más ralentizado, por tanto se puede decir que han disminuido los ingresos por turistas en Caibarién, pasando de 481.86 pesos por turista en el 2009 a 382.76 pesos por turista en el 2014, es decir aproximadamente 100 pesos menos en ingresos por turista, lo cual se puede evidenciar en la figura siete (7).

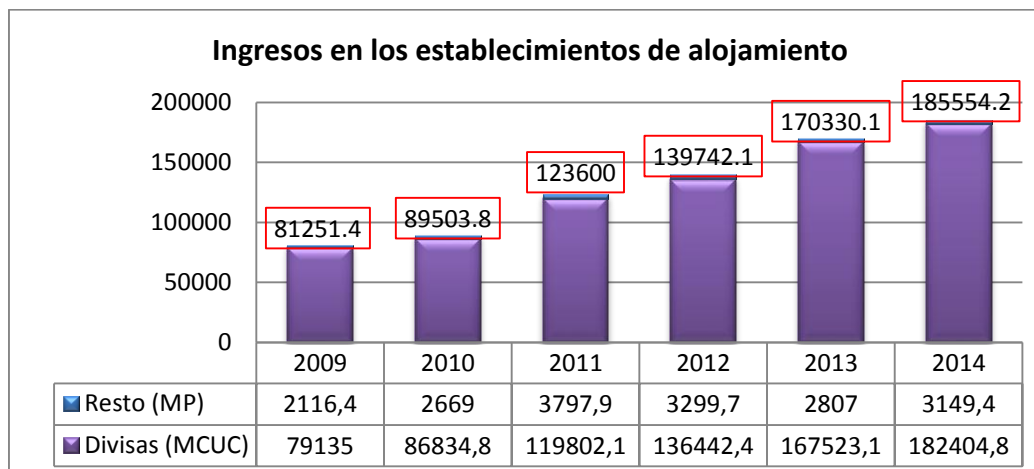


Figura 7 Ingresos en los establecimientos de alojamiento de Caibarién

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONEI (2015)

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, estas entidades son: Base Náutica Villa las Brujas, la cual se vende a través de los burós de venta de Gaviota Tours y oferta entre otras opciones: Paseos en Catamarán, Pesca de Altura, Motos Acuáticas, Paseo Marineró en Lancha o Yate y Snorkeling y Buceo en diversos puntos con atractivos fondos marinos, las excursiones más vendidas son los paseos por catamarán, atrayendo a un ínfimo número de turistas al disfrute de estas opciones, los turistas no acceden a la base náutica por sí solos ni tienen conocimiento de su existencia si no se dirigen a los burós de venta.

Otra entidad que brinda servicios extrahoteleros es el delfinario el cual es la única instalación de su tipo en Villa Clara. Cuenta con cerca de nueve delfines, e incluyen otra sesión donde actúan dos lobos marinos. El delfinario, al igual que la marina se vende mayormente a través de excursiones, aunque también existen turistas que eligen ir por la vía directa a esta instalación.

Por último se encuentran las plazas turísticas Estrella y Dunas, las cuales fueron creadas con la intención de recrear los elementos más autóctonos de la arquitectura de la zona, en sus inicios se concibió como “pueblo”, pero esta idea fracasó, pues los turistas iban buscando un auténtico pueblo cubano y se encontraban solo lugares vacíos, a pesar de contar con variadas instalaciones que brindan servicios, fundamentalmente del ocio, recreación y restauración. La mayoría de estas presentan opciones muy parecidas a las que los turistas pueden disfrutar en su hotel sin tener necesidad de pagarlo, compitiendo en desventaja con los hoteles.

Las principales vías de acceso son un aeropuerto en Cayo Las Brujas y carreteras que unen Caibarién con el resto de los municipios y provincias del país, así como un pedraplén que une a la ciudad de Caibarién con sus cayos.

Analizando los indicadores del campismo popular presentes en la tabla tres (3) se pudo constatar que solo existe una base de campismo en Caibarién y que las

llegadas y sus ingresos no han mantenido una tendencia constante durante los años analizados, donde se ha mantenido decreciendo la mayoría de estos años.

Tabla 3 Indicadores del campismo popular en Caibarién

Fuente: ONEI (2015)

Indicadores del campismo popular							
Indicadores	UM	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total de bases	U	1	1	1	1	1	1
Capacidad instalada	U	86	86	86	86	86	86
Total de campistas	U*	6632	4588	10142	8110	7874	5618
Ingresos	MP	450.6	672.6	891.4	773	749.1	704.3

*U (unidades) y MP (miles de pesos)

Santa Clara

Santa Clara, capital de la provincia de Villa Clara, es un centro comercial y de comunicaciones localizadas en un nudo de carreteras y ferrocarril, también posee un aeropuerto.

La ciudad de Santa Clara posee atractivos de índole histórico-cultural al contar con los restos de la figura internacional del Che y los acontecimientos de la Batalla que proporcionó el triunfo de la Revolución. Además de las leyendas, tradiciones y arquitectura de la ciudad. También posee atractivos para el desarrollo de la modalidad de turismo de salud al contar con el Centro de Referencia en Cardiología a nivel nacional y avalado internacionalmente.

En el siglo XIX, Santa Clara era más grande y más poblada que el resto de las ciudades del centro del país. Como un paso obligado entre La Habana y Oriente, la ciudad ganó el título de capital de la provincia de Las Villas. Por esta razón la ciudad comenzó a llenarse de pequeños hoteles que brindaban alojamiento al visitante.

Luego del Triunfo de la Revolución Cubana, las instalaciones que brindaban servicio de alojamiento daban una total muestra de abandono respecto a la inversión monetaria en el desarrollo del sistema hotelero. Todas son intervenidas y ante la precaria situación que presentaba la vivienda, se decide ofrecer la categoría de residente o usufructuario al personal que se encontraba en muchos de estos inmuebles, otros son demolidos indiscriminadamente como parte de una política desacertada.

A partir de investigaciones anteriores (Escalante, 2004) se ha podido precisar dentro de los límites del centro histórico de la ciudad de Santa Clara un total de 19 instalaciones hoteleras que existían antes del triunfo de la Revolución (Anexo X). Es importante aclarar que de tres (3) de ellas no se ha podido recopilar información (Hotel Imperial, Cosmopolita y Oriental), ya que, además de sufrir grandes transformaciones, actualmente tienen otros usos bien diferentes; por otra parte, tampoco se encontraron vecinos que pudieran aportar testimonios acerca del inmueble.

En la actualidad solo tres de estas edificaciones están presentando servicios de alojamiento, el resto (13) se convirtieron en viviendas de tipo ciudadela, algunas con un mayor número de transformaciones que otras, pero todas ellas contenedoras de su propia arquitectura lo que les infiere un marcado valor. Con el cambio de función de estos inmuebles se dio una respuesta necesaria y urgente al problema de la vivienda a muchos habitantes de esta ciudad, pero se debilitó considerablemente el alojamiento turístico de la misma, dificultad que hoy todavía existe.

En la ciudad de Santa Clara actualmente se encuentran en explotación para el turismo, el hotel Santa Clara Libre, Los Caneyes, La Granjita y América, poniéndose a disposición del visitante 359 habitaciones (Mintur, 2016a). En el plan de inversiones del Mintur se tuvo en cuenta el desarrollo hotelero de Santa Clara con la construcción de cuatro (4) nuevos hoteles y la ampliación de dos (2) hoteles existentes (Anexo IX). Los turistas físicos de la ciudad han tenido un ligero crecimiento, representado fundamentalmente en el sector no estatal, a pesar de ello, la mayoría de los turistas que se hospedan en alguna instalación hotelera son de tránsito por la ciudad, evidenciado en el por ciento de ocupación hotelera que es de 1.9 noches (Mintur, 2016a). Los ingresos tuvieron un ligero descenso en el año 2011, pero a partir de esta fecha se ha mantenido un crecimiento lento pero constante en este indicador, como se puede observar en la figura ocho (8).

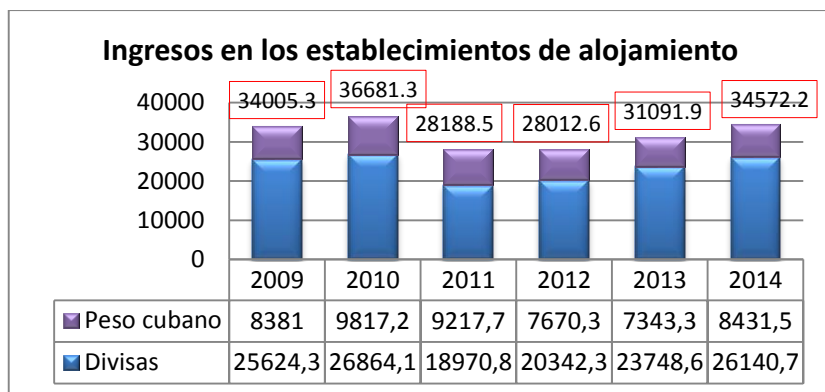


Figura 8 Ingresos en los establecimientos de alojamiento de Santa Clara

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONEI (2015)

Analizando los indicadores del campismo popular se evidencia que en la ciudad existen dos bases, donde el total de campistas que reciben tiene un pequeño por ciento de fluctuación, siendo prácticamente constante, a pesar de esto los ingresos han aumentado en los últimos dos (2) años analizados, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 4 Indicadores del campismo popular en Santa Clara

Fuente: ONEI (2015)

Indicadores del campismo popular							
Indicadores	UM	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total de bases	U	2	2	2	2	2	2
Capacidad instalada	U	174	174	174	174	174	174
Total de campistas	U	16871	13134	15932	16739	15166	16392
Ingresos	MP	2013,2	2176,9	2260,8	2156,1	2415,4	2413,3

Remedios

San Juan de los Remedios (su nombre oficial es Remedios) es considerada la octava villa fundada en Cuba y la ciudad más antigua de la provincia de Villa Clara. Es una ciudad tradicional representativa de la arquitectura doméstica del siglo XIX, agrupada fundamentalmente en su Centro Histórico, el cual se reconoce nacional e internacionalmente al ser declarado Monumento Nacional y en el que se ubican monumentos y sitios de interés de gran atractivo (Anexo XI) (Guevara, 2011).

Instalaciones pertenecientes al turismo:

De acuerdo con la infraestructura turística de Alojamiento, Restauración y Recreación el municipio de Remedios se manifiesta de la siguiente manera:

Alojamiento: Existen en la ciudad un total de 58 hostales, de ellos 32 operan en moneda nacional y 26 en divisa. En la ciudad solo existen tres (3) hoteles: “E” Mascote, reinaugurado, a partir del 23 de agosto del 2009 y “E” Barcelona, el 3 de noviembre del 2013 y “E” Camino del Príncipe que suman 42 habitaciones en total. En el plan de inversiones se encuentra el “E” Real que ya debería estar inaugurado con siete (7) habitaciones a ser explotadas. En el resto del municipio se ubican otras instalaciones de alojamiento turístico, las cuales poseen déficit de facilidades y confort para el desarrollo de tal actividad.

Restauración y Ocio: Pertenecientes al Grupo Extrahotelero Palmares se encuentran: un (1) restaurante (90 plazas), una (1) sala de fiestas, una (1) dulcería y un (1) bar, además recientemente se le añadió a Cubanacán cuatro (4) establecimientos extrahoteleros, entre ellos la cafetería “El Louvre”, considerada la más antigua de Cuba que aún presta servicios (Anexo XII). A estas ofertas se le agregan la de los hoteles de la ciudad. Por otra parte las instalaciones que ofrecen servicios de recreación en la ciudad son “El Güije”, “Las Leyendas” y “La Casona de Sabaneque”. Según la ONEI, los turistas en los establecimientos de alojamiento en la ciudad han disminuido a partir del año 2011, como se observa en la figura nueve (9). Este descenso es provocado por el cierre de habitaciones por motivos de reparación y mantenimiento en estas. A pesar de esto se están llevando a cabo acciones en la construcción de nuevos hoteles y apertura de nuevos centros de alimentos y bebidas y de ocio (Anexo IX).

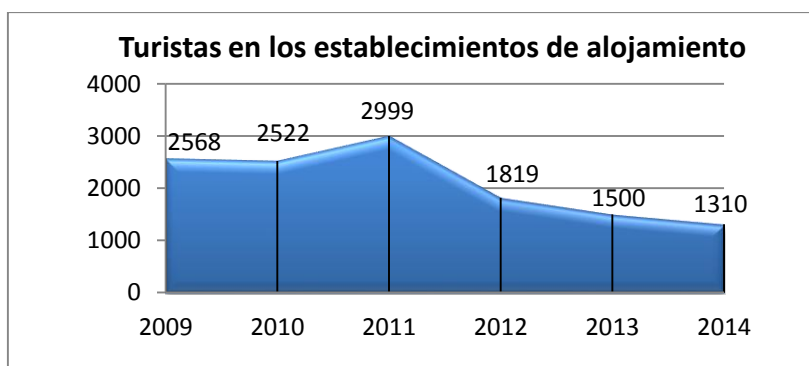


Figura 9 Turistas en los establecimientos de alojamiento de Remedios

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONEI (2015)

Desde el punto de vista de los ingresos, se puede observar en la figura diez (10) que también se vieron afectados por la misma razón. Al disminuir el número de turistas en los establecimientos disminuyó también los ingresos en los mismos.



Figura 10 Ingresos en los establecimientos de alojamiento de Remedios

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONEI (2015)

Manicaragua

Manicaragua es un municipio y un pueblo de la provincia del sudeste Villa Clara. Las cosechas principales y fuentes de ingresos incluyen artículos tales como el tabaco y el café. El café crece en las cuestas de las montañas del Escambray. Los granos de café de Manicaragua llevan un néctar muy peculiar no muy conocido en el resto del mundo. Los "puros" se hacen en una fábrica local y disfrutan de la popularidad de muchos turistas de diferentes partes del mundo. El Hoyo de Manicaragua, una vez conocido como la tierra del mejor tabaco del mundo, es un pueblo pequeño localizado en esta municipalidad. Su popularidad se marchitó después de que la cosecha fuese relocalizada en la provincia cubana más occidental: Pinar Río, a dónde muchos campesinos locales fueron transferidos.

Tiene excelentes áreas de belleza natural y valor como el Valle de Jibacoa, y el lago Hanabanilla. Es muy conocida la pesca de la trucha como uno de los principales seductores del lago Hanabanilla, ésta razón y los senderos cercanos a sus orillas hacen de este lugar un atractivo único para los turistas que deciden visitar la zona.

Manicaragua cuenta con un hotel perteneciente a la cadena Islazul llamado Hanabanilla, con una capacidad de 125 habitaciones, el cual recibe turistas cubanos fundamentalmente, ya que se realizan escasas acciones de comunicación para el extranjero turista extranjero, a pesar de ello en los dos últimos años analizados se puede observar en la figura 11 que se evidencia un crecimiento de estos.

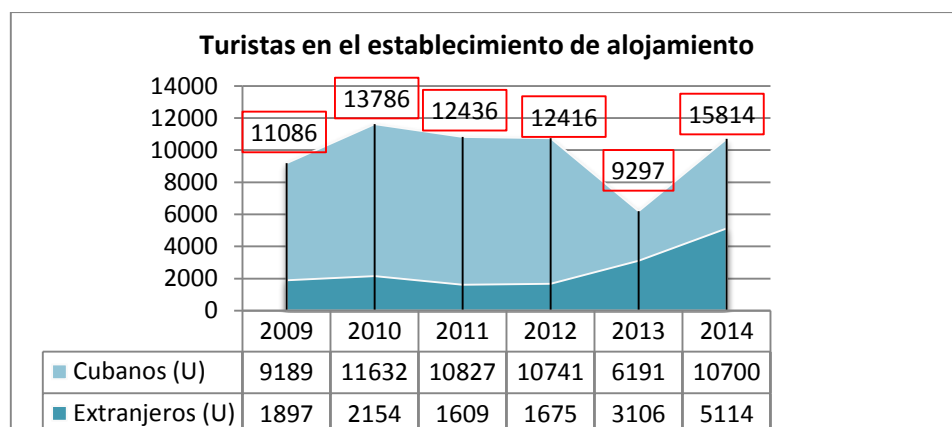


Figura 11 Turistas en el hotel Hanabanilla de Manicaragua

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONEI (2015)

A pesar de este crecimiento en los dos últimos años, contradictoriamente se evidencia en la figura 12 que los ingresos han disminuido de modo sustancial en este mismo periodo.

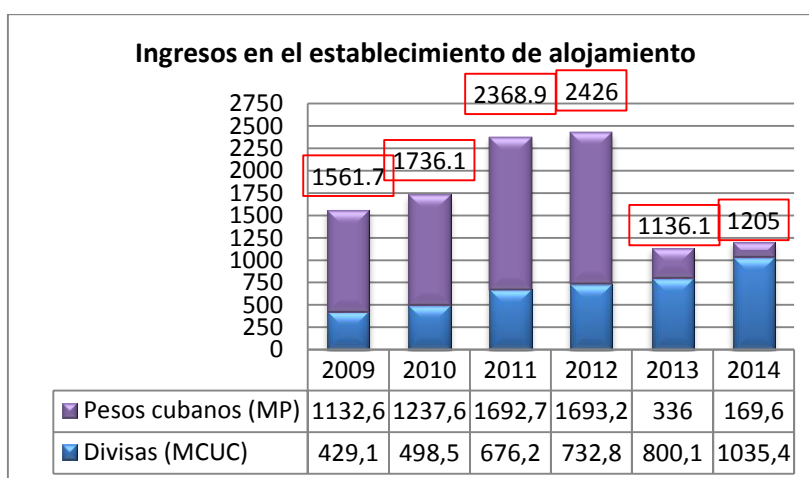


Figura 12 Ingresos en el hotel Hanabanilla de Manicaragua

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONEI (2015)

Los indicadores en campismo mantienen una tendencia semejante a las anteriores, como se puede ver en la tabla cinco (5), existiendo en Manicaragua una base y donde el total de campistas recibido se han mantenido constantes, mientras que los ingresos sufrieron un incremento, lo que es de suponer que sea debido a un aumento en los precios de los mismos.

Tabla 5 Indicadores del campismo popular en Manicaragua

Fuente: ONEI (2015)

Indicadores del campismo popular							
Indicadores	UM	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total de bases	U	1	1	1	1	1	1
Capacidad instalada	U	172	172	172	172	172	172
Total de campistas	U	12890	9440	11226	12638	12168	10480
Ingresos	MP	950,7	1177,3	1609,2	1614,3	1829,3	1788,4

Corralillo

El municipio de Corralillo está ubicado al extremo noroeste de la provincia de Villa Clara. Sus principales atractivos son naturales, destacándose algunas lomas hacia el sur de Sierra Morena, de las cuales las más destacadas son las de Motembo, Nuevas y Santa Teresa. En la costa el litoral está protegido por cayos. Los ríos que surcan el municipio son el Cañas, Sierra Morena, Aceituno, Palma y los arroyos Gato, Limones, Mojabrabas y Elguea.

Debido a sus accidentes costeros relevantes es que en este lugar se ubican los campismos populares más demandados. En Corralillo se hace referencia a una de las mejores aguas mineromedicinales de Cuba, encontrándose enclavado en el balneario Elguea, muy cercano al destino turístico Varadero, actualmente se encuentra descomercializado, pudiéndose evidenciar claramente en sus indicadores y tanto las autoridades locales como las del Mintur no han encontrado solución a este problema, siendo sordos a las soluciones propuestas por profesores del Departamento de Turismo de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

El único hotel existente en Corralillo es Elguea, que posee 270 habitaciones para su explotación, estas han sido remodeladas en muchas ocasiones debido a la estrecha concepción cubana de que “turismo es hoteles”, si bien es cierto que las condiciones del hotel no son las óptimas, tampoco se realiza una buena comercialización del destino como turismo de salud ni se ha logrado que las autoridades comprendan que el verdadero atractivo del lugar está en sus aguas.

En la figura 13 se observa que desde el año 2009 al 2014 en Elguea los números fluctúan en todo el año entre 1690 y 2081 turistas físicos, lo que hace un aprovechamiento habitacional de ocho clientes alojados en una habitación durante

un año (tomando el año 2014 como referencia por ser el de mayor índice de turistas físicos)

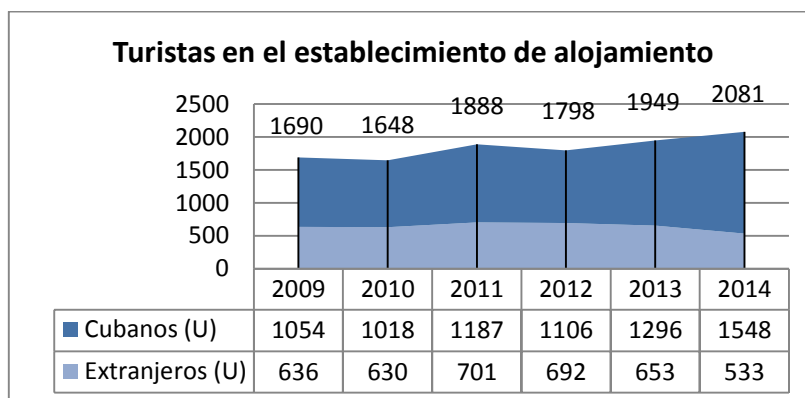


Figura 13 Turistas en el hotel Elguea de Corralillo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONEI (2015)

Buscando una mayor afluencia de clientes se recurrió a bajar los precios de las habitaciones y esta es la razón por la que en la figura 14 se puede observar el extremo descenso en los ingresos en el establecimiento de alojamiento, por tanto se debe considerar las estrategias de comercialización que están utilizando porque un excesivo descenso en los precios de un hotel también puede provocar su descomercialización a los efectos del cliente.

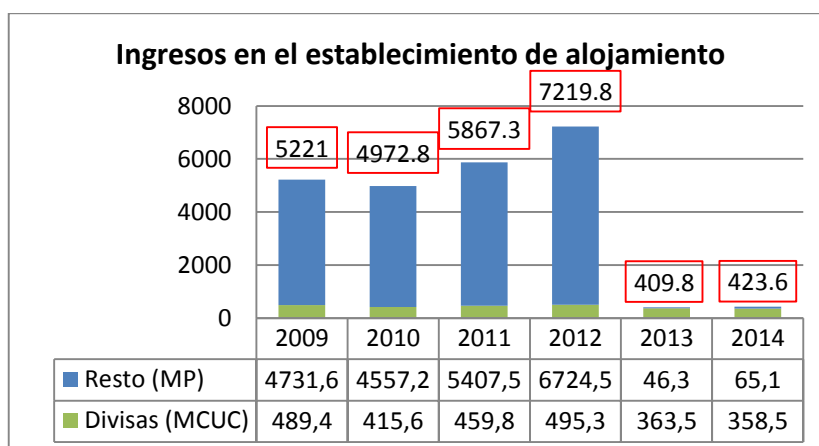


Figura 14 Ingresos en el hotel Elguea de Corralillo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONEI (2015)

El campismo popular no ha corrido con la misma suerte que el hotel, como se puede observar en la tabla seis (6). Se cuenta con tres (3) bases, las cuales son las más demandadas de Villa Clara, el total de campistas se ha mantenido prácticamente constante, menos en el año 2009 que hubo el doble de campistas que en lo

restantes, en cambio en los ingresos ocurrió lo contrario debido a lo que se explicaba anteriormente de la elevación de los precios de los campismos.

Tabla 6 Indicadores del campismo popular en Corralillo

Fuente: ONEI (2015)

Indicadores de campismo popular							
Indicadores	UM	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total de bases	U	3	3	3	3	3	3
Capacidad instalada	U	2468	2468	2468	2468	2468	2468
Total de campistas	U	83628	46784	49788	56392	58664	48190
Ingresos	MP	4670,3	4622	5534,6	6901,6	6682,8	6420,6

Conclusiones del segundo capítulo

1. La búsqueda de la definición del tipo de estrategia de crecimiento más apropiada para las condiciones del destino turístico regional Villa Clara, unida a los factores influyentes, parte de la definición de la fase del ciclo de vida en que se encuentra el destino y de la evaluación de los rasgos que cumple en las fases del modelo trifásico.
2. El análisis realizado permitió determinar que en el destino turístico Villa Clara existe una diversidad de atractivos que van desde antiguas ciudades, como Remedios la octava villa de Cuba y Santa Clara con numerosos atractivos arquitectónicos, históricos y culturales, hermosas playas en la costa norte y maravillosos paisajes entre los cuales se destaca el macizo de Guamuhaya.
3. El análisis de los modelos, indicadores e índices aconseja utilizar el modelo clásico de Butler (1980) y el índice de desarrollo turístico de Coelho y Butler (2012) para determinar la fase actual del ciclo de vida de los destinos.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3: EL CICLO DE VIDA DEL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA E IMPLICACIONES PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Introducción

Como se ha señalado en el capítulo anterior, la determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara se presenta mediante la aplicación de tres instrumentos, a saber: los indicadores modificados procedentes de la teoría clásica de Butler, el Índice de Desarrollo Turístico y la aplicación cualitativa del modelo trifásico de desarrollo turístico. Con la determinación de la fase del ciclo de vida del destino se pudieron elaborar los elementos influyentes en la estrategia de crecimiento regional.

3.1 Aplicación de modelos catalíticos para la determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara.

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) Chadeffaud (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 alocéntricos. Todavía muchos visitantes consideran el viaje a Cuba como un auténtico “viaje de aventuras” (por las enormes diferencias con otros destinos turísticos)

Por la importancia que se les ha concedido en este trabajo, los modelos del ciclo de vida y el modelo trifásico son objeto de análisis más detallado a continuación.

El modelo de Butler (“clásico”)

El modelo de Butler, aún con las modificaciones posteriores señaladas por el propio autor y por Coelho, esencialmente basa su aplicación en la evolución de las llegadas de visitantes al destino (Coelho y Lourenço, 2015)

Como se ha analizado anteriormente, Villa Clara es un destino turístico que tuvo sus inicios, al igual que muchos en Cuba, en el llamado período especial, donde, por una necesidad económica, el país tuvo que buscar alternativas de ingreso de divisas y es aquí donde el turismo vino a jugar un papel principal como impulsor de la economía cubana. En la figura 15 se refleja el número de llegadas de visitantes al destino desde el año 1992 con una marcada **tendencia exponencial de crecimiento** que han tenido los arribos durante estos 23 años.

El principal problema del uso del ciclo de vida “clásico” explicado por Butler en 1980 y en otras versiones algo más detalladas posteriormente, es que solo se puede concluir la fase del ciclo de vida del destino de modo visual, esto es, no tiene parámetros cuantitativos ni del crecimiento de las llegadas ni de los años que deben considerarse en este crecimiento. Entonces, el asunto se circunscribe a la ubicación “visual” de la fase en que se encuentra el destino acorde a la semejanza o diferencia de la curva de llegadas de visitantes con la curva “clásica” de Butler. En el caso concreto del destino regional Villa Clara, la situación visual comparada es la siguiente:

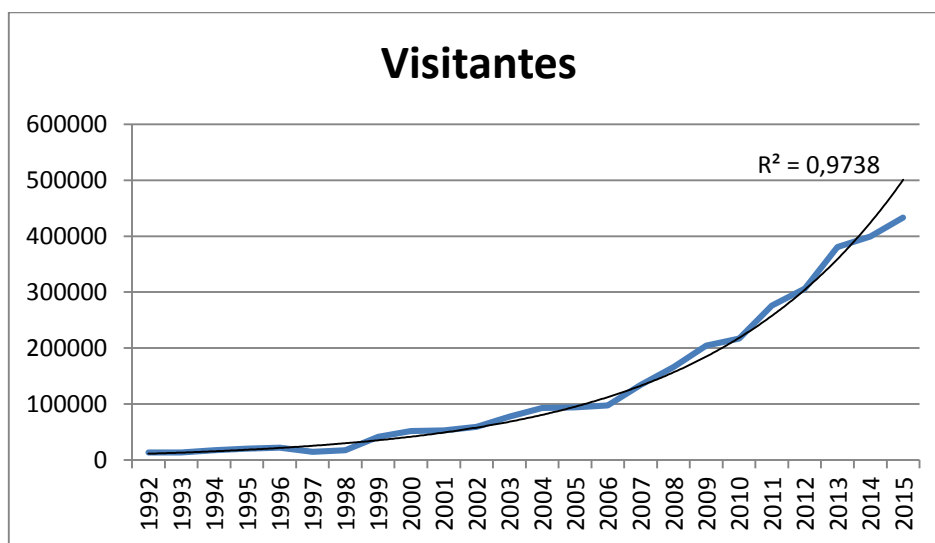


Figura 15 Número de llegadas turísticas.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos históricos del Mintur.

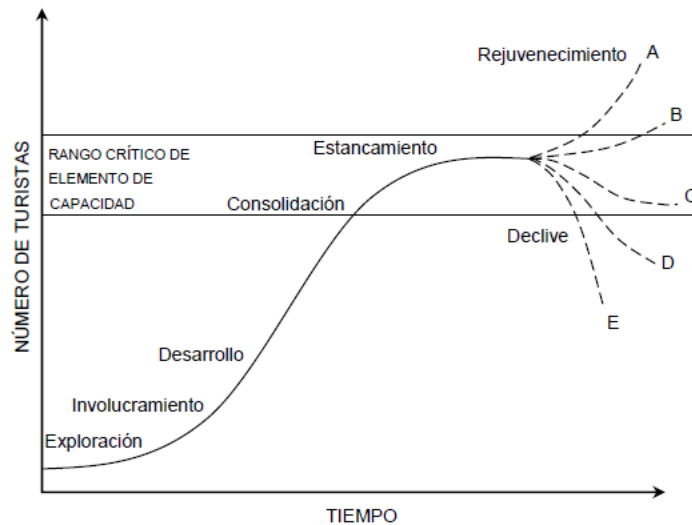


Figura 16 Ciclo de vida de los destinos turísticos

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**. Como esto no resulta suficientemente exacto, se acudió a otro método cuantitativo, explicado en el capítulo anterior bajo el nombre de Índice de Desarrollo Turístico.

Cálculo del Índice de Desarrollo Turístico (Butler y Coelho, 2012)

Acorde a lo presentado en el capítulo 2, se decidió limitar los indicadores a calcular a aquellos en los cuales las regiones turísticas que se comparan son aproximadamente idénticas, debido a tener la misma prioridad en toda la nación (cuidados médicos, desarrollo social de infraestructura de la población, seguridad, accesibilidad - carreteras y aeropuertos -, nivel de escolaridad de los recursos humanos, conexiones a internet, existencia de planes urbanísticos)

Los **indicadores diferenciadores** en las regiones en comparación fueron: áreas protegidas, patrimonio clasificado, habitaciones hoteleras y eventos internacionales de renombre, turistas extranjeros y población residente.

Los resultados del cálculo del índice para Villa Clara en comparación con las otras tres regiones consideradas se muestran a continuación:

Índice de Desarrollo Turístico (modificado)						
Destinos Regionales	Condiciones turísticas				Población residente	Turistas-días extranjeros
	Nº.	Nº.	Nº.	Nº.		
	Áreas Protegidas	Patrimonio Clasificado	Hoteles	Eventos internacionales		
Villa Clara	11	1	9199	2	792400	2445099
Ciego de Ávila	11	0	7453	0	431048	1494810
Holguín	14	2	4821	2	1038739	1565649
Matanzas	17	0	21506	1	702477	6439227
Total	53	3	42979	5	2964664	11944786

Fuente: Elaboración propia utilizando datos ONEI (2015), MINCULT (2016) y SNAP (2016)

Entonces, el valor del índice (calculado según lo presentado en el capítulo dos) es de 0.221 lo que significa que el destino turístico regional objeto de estudio se clasificará en **la fase de involucramiento** (implicación), lo que reafirma la conclusión preliminar del epígrafe anterior. Sin embargo, los elementos considerados en este índice de desarrollo turístico no describen de modo sustancial las características del desarrollo propiamente dicho. Por eso, tal y como se explicó en el capítulo anterior, se evalúan a continuación los rasgos del desarrollo según el modelo trifásico de Martín (2006) para que sirva de base a los aspectos que luego deberán incluirse en la estrategia de crecimiento.

3.2 Evaluación de la fase según el modelo (integrado) trifásico

Para definir la fase en que se encuentra el destino turístico regional Villa Clara, se evaluaron los rasgos que apunta cada fase de este modelo, como sigue:

Fase uno (1) o de crecimiento:

- Existencia de un grupo pequeño de atractivos básicos: en el caso de estudio, las playas del norte de la provincia, unido a pequeños atractivos de tipo histórico cultural (Por ejemplo, en Remedios) han constituido este pequeño grupo de atractivos básicos.
- 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.

- c) Variantes de acceso: se han creado variantes de acceso a través de la construcción de dos aeropuertos y carreteras hacia los principales destinos específicos.
- d) Se establecen las conexiones iniciales con los canales tradicionales de distribución, fundamentalmente turoperadores canadienses entre los que se destacan Sunwing, Transat, TMR, entre otros.
- e) Impactos iniciales en la economía local, la sociedad y el medioambiente: crecimiento de los negocios por cuenta propia, recuperación de atractivos y actividades (Remedios 500 y otras)
- f) Altas tasas de crecimiento: si se toma un período considerablemente largo (15 años, desde 2000 hasta 2015), la tasa media anual fue de 15.3%

Fase dos (2) o de Desarrollo Básico:

- a) Crecimiento proporcionado por la fase anterior: si se toman en consideración las llegadas de los últimos años de las etapas presentadas, se aprecia que el crecimiento se va ralentizando: entre 2009 y 2015, la tasa media anual fue de 13.4%. Sin embargo, en los últimos 5 años, el incremento anual lleva un alto ritmo todavía, pero menor que en etapas anteriores. La tasa media anual 2011–2015 fue de 11.9%
- b) Uso de atractivos y actividades múltiples: es un aspecto no logrado aún. Por ejemplo: en los cayos existen una marina, una plaza turística y un delfinario. La plaza no ha tenido éxito todavía. En este rasgo no se ha logrado una alta aproximación de la oferta a la demanda.
- c) La implicación de la población local se hace mucho mayor: todavía no se han logrado otros tipos de implicación local (participación en el planeamiento del desarrollo local) aunque existe una vinculación creciente de los trabajadores por cuenta propia (principalmente en la actividad de alojamiento)
- d) La cartera de mercados se diversifica: este aspecto está muy distante de alcanzarse (alta concentración de canadienses), dado que una cartera apropiada podrá evitar riesgos estratégicos al destino regional Villa Clara.

- e) Se amplían las modalidades: todavía hay una excesiva concentración en el sol y playa. La inmensa mayoría de los clientes visitan los cayos del norte de la provincia.
- f) Se diversifican las formas de comercialización: se mantiene la dependencia extrema de los turoperadores, no hay un amplio uso de formas comerciales a partir de las TIC's.
- g) El turismo tiene impactos importantes en la economía regional y nacional: no se logra este rasgo.
- h) El crecimiento se ralentiza: cuestión que ya viene mostrándose desde la actualidad, con la peculiaridad de que, aunque Cuba esté en un momento de alta novedad del destino (moda), esta realidad no se aprecia fuertemente en la región de estudio y, puede ocurrir que, de no variarse los aspectos riesgosos de este desarrollo turístico y se alcance la fase de alta coherencia demanda-oferta, se pase de la novedad al estancamiento como ha ocurrido con otros muchos destinos en el mundo (Acapulco, por ejemplo)

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**.

3.3 Tipo de estrategia de crecimiento y propuesta de factores a considerar en su implementación

Para avanzar desde la fase inicial del desarrollo turístico se requiere definir el tipo de crecimiento y evaluar los factores que incidirán en la estrategia y acciones correspondientes. El contenido de este epígrafe abarca:

- a) La selección del tipo de crecimiento a utilizar.
- b) La definición de las características de la demanda y de las acciones a desarrollar con respecto a su conocimiento y tratamiento.
- c) La definición de las características de la oferta turística y de las acciones a desarrollar con respecto a su coherencia con la demanda.

Tipo de crecimiento a proponer

Un gran número de destinos turísticos consideran el crecimiento como un objetivo prioritario. Crecimiento significa conseguir una mayor cuota de mercado, en términos de número de turistas, o bien, en términos de ingresos por turismo. Para crecer, se

plantean dos alternativas: expandir los mercados o proporcionar nuevos productos. Según Bigné et al. (2000), la combinación de estas dos alternativas implica las posibilidades que se muestran en la siguiente tabla. A cada una de estas formas de crecimiento corresponde un cierto número de estrategias que se examinarán a continuación:

Tabla 7 Alternativas de crecimiento

Fuente: Bigné et al. (2000)

		Mercados	
		Actuales	Nuevos
Productos	Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de mercados
	Nuevos	Desarrollo del producto	Diversificación

Por tanto, ante la necesidad que tiene el destino turístico regional Villa Clara de seguir creciendo y a su vez, explorar nuevos mercados en búsqueda de no depender de Canadá para su desarrollo y además de no aferrarse solo a la modalidad sol y playa y en menor medida de ciudad, 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 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, como se muestra en la siguiente figura:

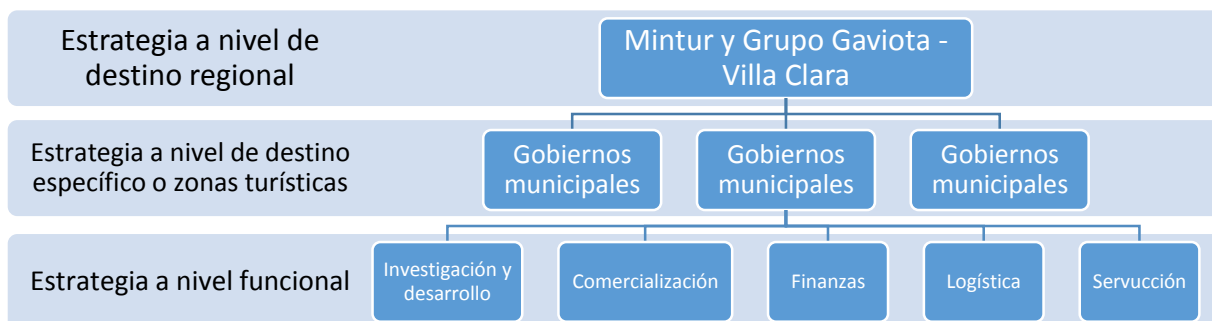


Figura 17 Niveles de la estrategia de gestión del destino turístico

Fuente: Elaboración propia adaptado de Stoner (1996)

Para la correcta definición del contenido de la estrategia y acciones vinculadas a su cumplimiento, deben tomarse en consideración la situación actual del destino regional, que se ha subdividido en la caracterización de la demanda, de la oferta y la correlación demanda–oferta.

Indicadores que caracterizan la demanda

La **concentración por nacionalidades**¹³ es muy alta con respecto a los canadienses (76%), en mayor medida que en el conjunto de Cuba (35% aproximadamente en los últimos años), otros mercados importantes son Alemania, Italia, España y Francia. Sin embargo, ninguno de ellos alcanza el 3% de pernoctaciones en el destino regional. Si bien los canadienses se concentran en los cayos del norte, el resto de las nacionalidades, prefieren las ciudades. Por ello, se deberán estudiar nuevos mercados y, dentro de ellos, segmentos proclives a la compra de los productos actuales y potenciales del territorio.

Otros elementos que caracterizan la demanda se han obtenido de las encuestas sistemáticas que realiza Infotur en la provincia. Los datos más relevantes en el año actual son:

- 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.
- La **composición etaria** mayoritaria (43%) está en el rango de 41-60 años. Le sigue el rango de 26 a 40 años con un 28.3% y luego el de 15 a 25 años con

¹³ Debió ser por país de residencia para que ayude al trabajo comercial

un 19.5%. El rango de la tercera edad alcanza tan solo un 8%. Esta distribución, deberá tomarse en cuenta para la creación de los nuevos productos (tanto viajes como instalaciones)

- La **distribución por género** muestra que el sexo que predomina es el femenino con un 54.8% de presencia en el destino, encontrándose estas entre los grupos de edades de 15 y 25 y 41 y 60 años respectivamente, mientras que al sexo masculino corresponde fundamentalmente el grupo de los adultos mayores (61 años o más). En general, se reconoce que las mujeres con familia inciden en la toma de decisiones de viajes familiares. Por ello, hay que lograr informarlas debidamente sobre el destino regional (publicaciones apropiadas, etc.)
- Dentro del **perfil ocupacional** se destaca el 16% de profesionales o técnicos, el 11% estudiantes, el 7.8% jubilados, el 6.5% empleados, el 5.5% directivos o funcionarios y el 2.5% empresarios o comerciantes, por tanto la mayoría de los turistas que nos visitan posee un nivel educacional alto, por tanto las ofertas deben estar en correspondencia con sus exigencias.
- Respecto a los **motivos de viaje y los atractivos-facilidades preferidos** en el destino, el 48.2%, es decir, casi la mitad de ellos viajan por sus playas, por tanto se puede afirmar que del destino se comercializa con mayor fuerza la cayería norte y en su mayoría gracias a los turoperadores contratados, por tanto por la parte cubana la promoción de los restantes sitios es casi nula. Un 18.8% se motiva por entrar en contacto con el pueblo. Este grupo se integra principalmente por viajeros de tipo individual. Otros, de bajos ingresos (comúnmente se les llama mochileros), en su mayoría se alojan en hostales, y vienen interesados por la cultura y la historia, ascienden al 10.8% de los alojados. 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. Entre ellos, Elguea es uno de los mejores recursos del país en

cuanto a salud (tratamientos con aguas termales) y también por ser el Cardiocentro de Santa Clara un centro de referencia de la cardiología en Cuba. Es importante hacer referencia a los datos de otros motivos porque pudiera incluirse dentro de ellos el turismo de naturaleza como una razón independiente dentro de la encuesta y no dejarse tan ambiguo en la categoría de otro (Anexo XIII).

- Sobre las **fuentes de información** para la toma de decisiones, el 33.8% obtienen información de familiares y amigos relacionados con el destino a visitar, el 31.4% lo hace a través de Internet, el 20.9% a través de Agencias de Viaje, el 4.3% se informa mediante anuncios, eventos y ferias y, finalmente, un 3.4% lo hace utilizando libros o guías turísticas. Entonces, queda claro que las tres primeras fuentes de información deben ser atendidas con prioridad por todas las autoridades turísticas del territorio.
- Los clientes se muestran satisfechos con la visita a Villa Clara pues un 84.5% muestra intenciones de regresar y un 89% lo recomendaría a sus amistades.

La **estacionalidad** también constituye una variable estratégica que es necesario controlar: unos máximos demasiado pronunciados significan una concentración de flujos que tienen repercusiones sociales y medioambientales adversas. Por otro lado, los periodos dilatados que se caracterizan por sus escasos e irrelevantes flujos ponen de manifiesto que no puede existir un sector turístico fuerte y articulado que garantice por sí mismo el desarrollo económico sostenible del destino turístico. (Comisión europea, 2002)

La estacionalidad tiene dos formas principales de medirse: mediante la curva de Lorenz y mediante el Índice de Gini. Ambos se basan en los porcentajes mensuales de llegadas de turistas. Los valores se disponen en orden ascendente y de forma acumulativa. La curva resultante, llamada curva de Lorenz, se compara con la línea recta que caracteriza una distribución uniforme: cuanto mayor sea la distancia existente entre las curvas, menor será la homogeneidad de los flujos.

Por su parte, el índice de estacionalidad de Gini es un número que mide el grado de desequilibrio de los flujos turísticos durante un periodo de tiempo determinado (en este caso, un año, considerándose el año 2015). Su valor se obtiene dividiendo la

zona delimitada por la curva de Lorenz y la línea recta entre el área del triángulo de lado uno, en este caso 100%.

Un valor del índice próximo a cero implicaría que las pernoctaciones se distribuyen uniformemente a lo largo del año y, por lo tanto no hay estacionalidad. En el extremo opuesto, un valor próximo a la unidad indicaría que las pernoctaciones se concentrarían en un solo mes.

La curva de Lorenz para el destino turístico de Villa Clara se puede observar en la figura 18 donde se dispusieron de forma ascendentes los datos relacionados con los turistas físicos de todos los meses del año 2015¹⁴. La distancia entre la Curva de Lorenz y la línea que forma un ángulo de 45° es pequeña por lo que existe bastante homogeneidad en las llegadas turísticas. El coeficiente de Gini que se obtuvo fue de 0.164, que daría un índice de 16.4%. Este valor es cercano a cero, por lo que se corrobora la hipótesis del análisis de la curva de Lorenz, existiendo estacionalidad pero no muy marcada. (Anexo XIV)

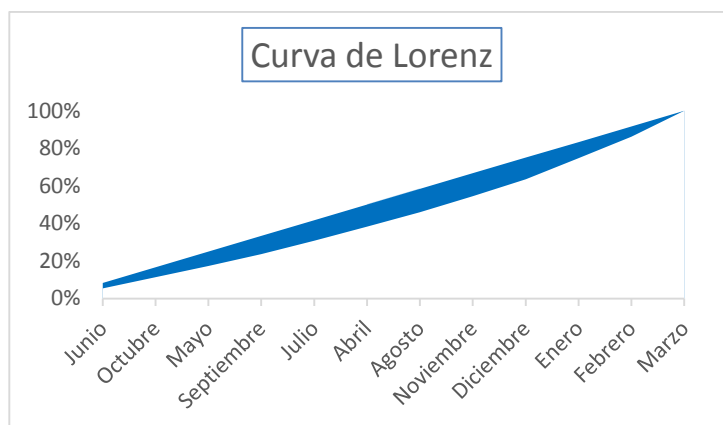


Figura 18 Estacionalidad de Llegadas a Villa Clara

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Mintur (2015)

A partir de este análisis se puede concluir que los meses de baja turística son junio, octubre, mayo y septiembre, mientras que diciembre, enero, febrero y marzo, pueden considerarse como meses de alta turística.

Para las temporadas bajas se deben generar productos específicos que atraigan a clientes que viajen por cualesquiera motivos (vacacionales o no vacacionales). Por ejemplo, la ejecución de eventos o cursos de diverso tipo.

¹⁴ Según datos de los Informes Comerciales del Mintur.

Indicadores que caracterizan la oferta

La oferta de plazas en el destino ha tenido un crecimiento paulatino fundamentada en el crecimiento de las llegadas turísticas y en los planes de desarrollo que se tienen para el destino, con grandes perspectivas futuras de incrementar tanto en mercados como en arribos, es por ello que dentro del plan de inversiones se han priorizado hoteles, con preferencia en la cayería norte, Remedios y Santa Clara. En la tabla ocho (8) se puede evidenciar el total de establecimientos en los últimos seis años analizados. Del total de hoteles y moteles estatales, solo 23 de ellos pertenecen al Mintur, por tanto, solo estos y los hostales están operando con fines turísticos, por lo que estos datos de la Oficina Nacional de Estadísticas no son funcionales a los efectos del análisis de la presente investigación.

Para el año 2015 existe un total de 309 hostales y 23 hoteles para un total de 332 establecimientos que suman un total de 9817 habitaciones disponibles para la actividad turística del destino turístico regional Villa Clara.

Tabla 8 Número de establecimientos disponibles por años

Fuente: ONEI (2015) y Mintur (2016a)

Establecimientos de alojamiento (U)						
Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total de establecimientos	35	35	186	193	240	271
Hoteles y moteles estatales	35	35	36	36	37	43
Hostales	*	* ¹⁵	150	157	203	228

La concentración más alta se encuentra en hoteles de categorías 4 y 5 estrellas, todos en los cayos del norte, que utilizan el plan de alojamiento “todo incluido” (TI) como forma de inclusión de las ventas de alimentos y bebidas (excepto en Villa Las Brujas). Se deberá incluir en la estrategia de crecimiento la diversificación de atractivos adicionales a los propios hoteles que permitan pasar a formas tradicionales (sin incluir los planes alimenticios). Esta afirmación tiene dos razones: la primera es que el modelo todo incluido está quedando en el mundo para turistas de bajos ingresos. En el caso de Villa Clara, además, los precios para los turoperadores canadienses son, además, muy bajos (se puede ver más adelante la baja eficiencia

¹⁵ No se encontraron los datos históricos de estos años

que se alcanza). En segundo lugar, los turistas que viajan por multi-motivaciones son cada vez un grupo mayor. Y el hotel TI solo estimula la estancia dentro de la instalación.

En cuanto al análisis de las **pernoctaciones** en relación a la **categoría de los establecimientos** se puede comprobar en la tabla nueve (9) que los turistas internacionales pernoctan en su mayoría en establecimientos de cinco estrellas, los cuales se encuentran ubicados en el destino específico Cayos de Villa Clara en Caibarién y en menor medida en hoteles de tres y dos estrellas, ubicados fundamentalmente en ciudades excepto Villa Las Brujas (tres estrellas) que se encuentra en los cayos propiamente dichos¹⁶. Respecto a los turistas nacionales sucede lo contrario a lo anteriormente expuesto, estos prefieren alojarse en hoteles tres y dos estrellas y en medios de alojamiento complementarios, en este caso, los campismos populares, de gran audiencia por parte del cliente joven, en su mayoría universitarios.

Tabla 9 Pernoctaciones según nacionalidad y tipo de establecimiento.

Fuente: ONEI (2015)

Pernoctaciones de turistas internacionales en los establecimientos de alojamiento (U)						
Categorías	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	1132012	1178659	1586883	1774170	2201712	2359580
5 estrellas	1061477	1105385	1516684	1692308	2113088	2261837
3 estrellas	54005	56646	55775	63475	71797	72583
2 estrellas	16530	16628	14424	18387	16827	25160
Pernoctaciones de turistas nacionales en los establecimientos de alojamiento						
Categorías	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	95876	155144	152043	105532	361824	445532
5 estrellas	26835	81039	80968	35709	275378	351928
3 estrellas	12127	11718	12694	13073	15794	23554

¹⁶ Es importante destacar que la oficina de estadística no tuvo en cuenta que existe un hotel cuatro estrellas en este destino específico antes mencionado, cuyo nombre es Sol Cayo Santa María y que recibe tanto turistas nacionales como foráneos, por lo que esta información se encuentra incompleta, no obstante se ha decidido trabajar con ella por ser la información oficial del país.

2 estrellas	56914	62387	58381	56750	70652	70050
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

A pesar de haberse incrementado los establecimientos de alojamiento, la tasa de ocupación hotelera no ha disminuido, todo lo contrario, ha mantenido un crecimiento de aproximadamente de más de 6 % anual desde el 2011 hasta la fecha, en el año 2010 hubo un descenso de la ocupación, recuperándose ininterrumpidamente en el periodo analizado, lo cual se puede corroborar en la figura 19.

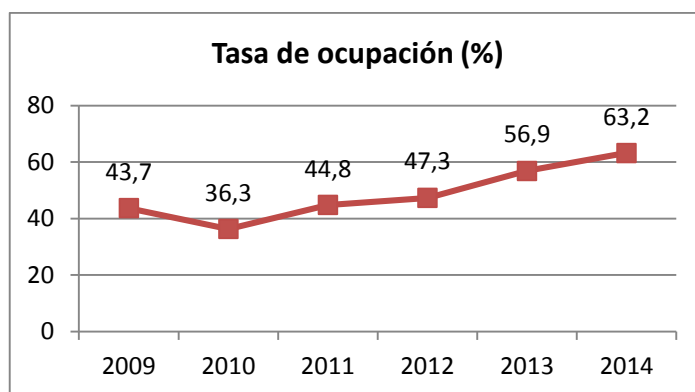


Figura 19 Tasa de ocupación en los establecimientos de alojamiento

Fuente: ONEI (2015)

Este crecimiento de la ocupación sigue distante de los principales competidores de Cuba (85% en República Dominicana y 82% en Caribe Mexicano, según Informe anual OMT, 2016 y CTO, 2015).

Respecto a los **ingresos** asociados al turismo se puede observar una evolución en los mismos, debido también al crecimiento de los arribos en el destino, pasando de 122 a 222 millones de pesos, pero por concepto de ingresos por turista ha disminuido, pasando de 382 pesos en el 2009 a 334 pesos en el 2014. En la tabla diez (10) se muestra esta evolución.

Tabla 10 Ingresos asociados al turismo

Fuente: ONEI (2015)

Ingresos asociados al turismo (MP)						
Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingreso total	122039.4	132894	160024.7	177400.5	202967.9	222307.9
De ello: Divisa	105677.8	114613	139908.9	158012.8	192435.3	210375

En relación al costo por peso de la actividad turística se evidencia que en moneda total ha habido una disminución del mismo pero que en relación a la divisa se ha ido incrementando en los años estudiados en 0.06 pesos en total. La tabla 11 muestra esta evolución.

Tabla 11 Costo por peso de la actividad turística

Fuente: ONEI (2015)

Costo por peso de la actividad turística (P*)						
Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	1.15	1.02	0.97	0.95	0.97	0.98
De ello: Divisa	0.74	0.73	0.74	0.76	0.78	0.8

*P (pesos)

El destino turístico regional Villa Clara tiene potencialidades para ofrecer a los visitantes una **oferta diversificada** para gran cantidad de gustos y edades. Como se señaló en el capítulo anterior, hay variados sitios para el disfrute de diferentes modalidades turísticas. Sin embargo, una comparación con cualquier destino internacional cercano de la competencia, arroja un déficit importante de “cosas para hacer” por los turistas, esto es, mayor número de atractivos y actividades turísticas.

Dentro del plan de inversiones del Mintur 2014-2030 se encuentran varios hoteles en las ciudades de Santa Clara, Camajuaní, Remedios y Caibarién para un total de 202 habitaciones y otros en análisis para su decisión (Sagua la Grande, específicamente Cayo Esquivel, en el cual se pretende construir un hotel de 730 habitaciones). A partir del desarrollo que tendrán estas ciudades se propone la realización de actividades que contribuyan a incrementar la estancia de los turistas en las ciudades. Un ejemplo de ello lo constituye el desarrollo del turismo nocturno, lo cual pudiera ser una característica peculiar de las ciudades el tener monumentos y museos abiertos por la noche, centros culturales y de espectáculos, lugares de fiesta y baile, bares (piano bar, karaoke, etc.), caminatas nocturnas, paseos en barcos en zonas aledañas a las ciudades, entre otras ideas. Otra propuesta consiste en el fomento de la cultura e identidad de los pueblos, ricos por sus leyendas y tradiciones a partir de una operación turística local con el surgimiento de nuevos establecimientos de alojamiento de propiedad estatal y no estatal, gastronomía local y el uso del patrimonio esté como fuente interactiva de conocimientos.

Por parte del Grupo Gaviota, se presentan los datos de todos los proyectos propuestos hasta el 2030 para Cayos de Villa Clara, que consiste en una ampliación de 3466 habitaciones, fundamentalmente en Cayo Santa María y Cayo las Brujas, muchas de estas en fase constructiva en la actualidad. A partir del análisis del porcentaje de ocupación hotelera se propone redirigir las inversiones hacia donde la demanda lo exija, para elevar la eficiencia de los resultados anteriormente descritos, siendo recomendable la ralentización del crecimiento habitacional de la zona de la cayería norte, para acelerar el crecimiento en las ciudades que es donde se encuentran la mayoría de los hostales y se presentan potencialidades de desarrollo.

Relaciones demanda–oferta de cara al mediano plazo

Si se analiza la tabla que se muestra se puede apreciar que la capacidad habitacional ha crecido durante los últimos seis años, con una tasa de crecimiento del 15% aproximadamente, mientras que el sector no estatal ha tenido una tasa del 19%. A su vez las llegadas de extranjeros alojados en establecimientos hoteleros crecen con una tasa del 13%, por lo que se puede apreciar que la capacidad habitacional crece a un ritmo más rápido de las llegadas de turistas a estos establecimientos.

Tabla 12 Tendencias en turistas extranjeros y alojamiento por sectores

Fuente: Elaboración propia a partir de ONEI (2015); Infotur (2016a) y Mintur (2016a)

Años	Hab Est	Hab no Est	Total hab	Extr estatal	Extr no Est	Total aloj
2009	3880	-	3880	204402	-	204402
2010	4768	-	4768	217176	-	217176
2011	5962	300	6262	276182	34079	310261
2012	5971	314	6285	306514	41236	347750
2013	7999	406	8405	380805	45920	426725
2014	8482	456	8938	399772	48980	448752
2015	9199	618	9817	433246	78704	511950
2016	10018	742	10759	490868	94445	585313
2017	10819	890	11709	556153	113334	669487
2018	11685	1068	12753	630121	136001	766122

2019	12619	1281	13901	713928	163201	877128
2020	12867	1538	14405	808880	195841	1004721

Analizando la tabla 13 se puede ver que el aprovechamiento habitacional en un año para estos establecimientos ha ido disminuyendo de 53 clientes anuales por habitación a 47, debido a esta situación. Mientras que en el sector no estatal la tasa de crecimiento de las llegadas de turistas es de 23%, es decir, es mayor que la del crecimiento habitacional, y si se analizan los datos relacionados con el aprovechamiento habitacional se evidencia que han aumentado de 114 a 127 clientes anuales atendidos por habitación, por lo que se puede concluir que los hostales están bien orientados a la satisfacción de la demanda.

Tabla 13 Aprovechamiento habitacional en el año por sectores.

Fuente: Elaboración propia.

Años	Extranjeros/hab Estatal	Extranjeros/hab No estatal
2009	53	-
2010	46	-
2011	46	114
2012	51	131
2013	48	113
2014	47	107
2015	47	127

Basándose en el cumplimiento a tiempo de los planes de inversiones y en el mantenimiento del número de habitaciones existentes actualmente los establecimientos estatales para el 2020 pondrán a disposición de los visitantes 12867 habitaciones, mientras que los hostales contarán con 1538 habitaciones aproximadamente según el estimado basado en el crecimiento que ha tenido durante los años analizados. De esta forma, la demanda total de turistas extranjeros para el destino turístico regional Villa Clara que se estima para el 2020 es de un millón de visitantes.

En resumen, para lograr superar la fase de crecimiento del modelo trifásico y entrar en la nueva fase de desarrollo básico se deben alcanzar un conjunto de rasgos, entre los que se destacan:

- El uso de atractivos y actividades múltiples. Pudiera incluirse la utilización de los atractivos ubicados en las zonas de Manicaragua y Corralillo, además de los existentes en Caibarién, Remedios y Santa Clara, logrando ampliar las modalidades en turismo de naturaleza, de salud, histórico-cultural y de sol y playa ligado a la realización de actividades náuticas. Esta diversificación en la oferta, si se adapta a la demanda estudiada, logrará satisfacer la demanda potencial
- Diversificar la cartera de mercados existente, ampliando las propuestas hacia otros emisores y
- Ampliar las formas de comercialización del destino y no enfocarse únicamente a la acción de los principales turoperadores canadienses, sino llegar al turista individual que hoy siempre tiene multi-motivaciones.

Conclusiones del tercer capítulo

1. La evaluación de la fase de desarrollo del destino regional Villa Clara varía según los modelos utilizados. En la práctica en la totalidad de ellos, la región no alcanza altas categorías de desarrollo por la falta de consolidación de la demanda (llegadas) y la oferta (atractivos y actividades diversificadas).
2. El análisis del ciclo de vida de Butler (modelo clásico) conjuntamente con el análisis de las llegadas de visitantes permite determinar que el destino turístico Villa Clara pudiera clasificarse en la **fase de involucramiento (implicación) o en la de desarrollo**. Este análisis no resulta suficientemente exacto.
3. Se acudió al Índice de Desarrollo Turístico (IDT) modificado de forma conveniente para los propósitos del estudio. El valor calculado de 0.221 significa que el destino turístico regional Villa Clara se clasifica en **la fase de involucramiento** (implicación), lo que reafirma la conclusión preliminar del modelo clásico.
4. Como los elementos considerados en el IDT no describen de modo sustancial las características del desarrollo propiamente dicho se evaluaron los rasgos del desarrollo según el **modelo trifásico**. La evaluación permitió afirmar que el destino turístico regional Villa Clara se encuentra en la **fase de crecimiento**.

5. El análisis de las estrategias de crecimiento en las condiciones concretas de la región turística de Villa Clara permitió concluir que lo más conveniente es proponer un crecimiento diversificado (en productos y mercados-segmentos).
6. Del análisis de la situación actual, los pronósticos de variables y de las definiciones del modelo trifásico se han obtenido un conjunto de elementos (de la demanda, la oferta y de las relaciones entre ambas) a tomar en cuenta para el éxito de la estrategia de crecimiento diversificado.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Teóricas

- 1.- El concepto de destino turístico de Valls reúne los mejores elementos teóricos entre los numerosos autores estudiados (mediante análisis estadístico de agrupamiento y método de Ward). Este concepto se complementa perfectamente con el nivel de desarrollo territorial denominado destino específico, de Martín (2010), aunque, por el alcance de este trabajo, se prefirió realizar el análisis a nivel de destino regional Villa Clara.
- 2.- La complejidad del análisis de la evolución de los destinos y sus posibles futuros se demostró en el estudio de seis modelos de desarrollo de tipo catalítico (cinco de tipo cualitativo y uno de tipo cuantitativo) y un modelo de desarrollo de tipo integrado.
- 3.- La estrategia más importante para el estudio evolutivo de los destinos turísticos es la estrategia de crecimiento.

Metodológicas

- 4.- El procedimiento investigativo adoptado combinó adecuadamente las limitaciones y carencias estadísticas del turismo en Cuba con la posibilidad de lograr un resultado científicamente aceptable.
- 5.- El análisis de los modelos de desarrollo turístico (de tipo cualitativo y cuantitativo) arrojó la necesidad de utilizar el modelo clásico del ciclo de vida, el índice de desarrollo turístico y el modelo trifásico integrado para la evaluación de la fase del ciclo de vida en que se encuentra la región turística Villa Clara.
- 6.- La región objeto de estudio presenta potencialidades para el desarrollo turístico diversificado.

Prácticas

- 7.- La región turística de Villa Clara, pese a tener más de 15 años impulsando el turismo, aún está en una de las fases iniciales del desarrollo turístico. Se clasifica en fase de implicación en el ciclo clásico de Butler y mediante el cálculo del Índice de

Desarrollo Turístico (modificado) y en la fase primera (de crecimiento) en el modelo trifásico.

8.- Del análisis conjunto de la situación actual, de las potencialidades turísticas y del pronóstico a mediano plazo, se concluye que la estrategia que debe tener Villa Clara es de tipo de crecimiento diversificado.

9.- La elaboración futura de la estrategia de crecimiento deberá tomar en consideración la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el destino y los factores influyentes estudiados, desde el punto de vista de la demanda, de la oferta y de la coherencia entre ambas.

10.- Se deberá prestar especial atención a los siguientes aspectos:

- La evolución de la tasa de ocupación y la estacionalidad presentes deben cuestionar la necesidad inminente de revisar el alcance del plan de creación de nuevas capacidades hoteleras, para salir del *“hotel-based model”* a un modelo de desarrollo más completo y eficiente.
- Esta revisión deberá tomar en cuenta, de ahora y en adelante, el índice de aprovechamiento de las capacidades de alojamiento, tanto de forma global como por sectores de propiedad.
- El estudio y consecuente conocimiento de la demanda deberá guiar toda la estrategia de crecimiento diversificado.
- El uso masivo de la modalidad “todo incluido” en los cayos del norte debe ser reevaluado en una estrategia que pueda generar mejores resultados económicos.
- El papel del sector no estatal en el turismo de Villa Clara se eleva de forma continua en el turismo de ciudad ante las demandas actuales. Este hecho positivo de complementariedad requerirá de la toma de decisiones estratégicas sobre los ámbitos y alcance de la competencia que genera este sector hacia el desarrollo turístico de propiedad estatal.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

- 1.- Realizar presentaciones de los resultados de este trabajo a cuadros y especialistas del turismo en la provincia, con el fin de que ganen conciencia sobre los problemas estratégicos del desarrollo en la región turística Villa Clara.
- 2.- Se sugiere a las Delegaciones territoriales del Mintur y del Grupo Gaviota que elaboren, de modo conjunto e integrado, la estrategia de crecimiento diversificado hasta el 2030 tomando en consideración los hallazgos y conclusiones de este trabajo de diploma, de modo tal que se supere el “*hotel-based model*” en el desarrollo turístico para pasar a la segunda fase o de desarrollo básico del modelo trifásico estudiado.
- 3.- Realizar una presentación a estudiantes y profesores de turismo de la UCLV para propiciar el dominio de los aspectos hallados en este trabajo.
- 4.- Utilizar los contenidos de este trabajo en la preparación de materiales docentes para estudiantes.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Agapito, D.; Mendes, J. y P. Valle, (2010) "Destination Image. Perspectives of Tourists versus Residents" en *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1 (1), pp. 90-109.
2. Agarwal, S., (2002) "Restructuring Seaside Tourism: The Resort Lifecycle" en *Annals of Tourism Research*, 29 (1), pp. 25-55.
3. Agarwal, S., (2006) "Coastal Resort Restructuring and the TALC". In BUTLER, R. (Ed.). *The tourism Life Cycle*. Vol. 2. Conceptual and Theoretical Issues. Clevedon: Channel View.
4. Aguiló, E.; Alegre, J. y M. Sard, (2002) "The Analysis of Tourist Demand as a criteria in destination positioning: the persistence of the Sun and Beach tourist model in the Balearic Islands" en *Working Paper*.
5. Andriotis, K., (2006) "Hosts, Guests and Politics: coastal resorts morphological change" en *Annals of Tourism Research*, 33 (4), pp. 1079-1098.
6. Ansoff, H. I., (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Penguin Books.
7. Ansoff, H.I., (1976) *La estrategia de la Empresa*. Editado por MES.
8. Archer, B., (1987) Demand Forecasting and Estimation. In J.R.B. Ritchie and C.R. Goeldner (eds.): *Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, Chapter 7, New York: John Wiley and Sons, pp. 77-85.
9. Ayala, H. y J. Ayala, (2002) "Turismo en el Caribe. Sostenibilidad y Desarrollo". Monografía del CETUR-UH. La Habana
10. Baum, T., (1998) "Taking the exit rout: extending the tourism area life cycle model" en *Current Issues in Tourism*, 1 (2), pp. 167-175.
11. Bigné J. E.; Font X. y L. Andreu, (2000) *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Editorial ESIC. Madrid.
12. Borrie, W.T.; McCool, S.F. y G.H. Stanker, (1998) "Protected Area Planning Principles and Strategies". In K. Linberg, M.E. Wood, and D. Engeldrum (eds.): *Ecotourism: A Guide for Planners and Managers*, 2, pp. 133-154.

13. Boullón, R., (1990) *Planificación de espacios turísticos*. México DF: Editorial Trillas.
14. Brooks, C.M.; Kaufmann, P.J. y D.R. Lichtenstein, (2008) "Trip chaining behavior in multi-destination shopping trips: a field experiment and laboratory replication" en *Journal of Retailing*, 84 (1), pp. 29-38.
15. Buhalis, D., (2000) "Marketing the competitive destination of the future" en *Tourism Management*, 21, pp. 97-116.
16. Butler, R.W. y G. Wall, (1985) "Introduction: Themes in Research in the Evolution of Tourism" en *Annals of Tourism Research*, 12, 287-296.
17. Butler, R.W., (1980) "The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources". In Butler, R. (Ed.): *The Tourism Life Cycle*. Vol. 1. Applications and Modifications. Channel View Publications, pp. 3-12.
18. Butler, R.W., (2000) The resort cycle two decades on. In *Tourism in the 21st Century: Reflections on Experience*, B. Faulkner, E. Laws and G. Moscardo, (eds.). London: Cassell, pp. 284-299
19. Butler, R.W., (2001) "The resort cycle two decades on". Capítulo 15 del libro editado por Faulkner, Bill, Moscardo, Gianna y Laws, Eric. "Tourism in the 21st Century. Lessons from experience". Continuum Publishers, London, UK
20. Butler, R.W., (2006a) The tourism area life cycle model. Applications and modifications, Vol. 1. Clevedon: Channelview Publications.
21. Butler, R.W., (2006b) The tourism area life cycle model. Conceptual and theoretical issues, Vol. 2. Clevedon: Channelview Publications.
22. Butler, R.W., (2010) "Sustainability or Stagnation? Limits on development in tourist destination" en *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1 (1), pp. 10-23.
23. Butler, R.W., (2011) "Tourism Area Life Cycle" en *Contemporary Tourism Reviews*. Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford.
24. Butler, R.W., (2012) "Mature Tourist Destinations: Can we recapture and retain the magic?" En Vera, J. F. y Rodríguez, I. (eds.). *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras*. Marco de análisis,

- procesos, instrumentos y realidades (pp. 19-36). València: Publicacions de la Universitat de València.
25. Caballero, Y., (2000) *Estudio de edificaciones concebidas como hoteles en el Centro Histórico de la ciudad de Santa Clara*. Trabajo de diploma. Capítulo 2. Departamento de Arquitectura. Facultad de Construcciones. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
 26. Callizo, J. (1989) "El espacio turístico de Chadeffaud, un entreverso teórico: del historicismo al materialismo dialéctico y el sistemismo behaviourista". *Geographicalia*, 26:37-44.
 27. Capacci, A., (2002) "Turismo y sustentabilidad". Editorial Brigati, Génova, pp. 330
 28. Capece, G., (2002) *Política Turística y Planificación*.
 29. Cardona, J. R. y A. Serra, (2014) "Historia del turismo en Ibiza: Aplicación del Ciclo de Vida del Destino Turístico en un destino maduro del Mediterráneo· en *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12 (4), pp. 899-913.
 30. Caribbean Tourism Organization (CTO), (2015) Latest Statistics 2014 en *Caribbean Tourism*. [En línea]. Disponible en: <http://www.onecaribbean.org> [Accesado el día 20 de diciembre del 2015].
 31. Cejas, Y. y B. Jiménez, (2014) "Evaluación del índice de desarrollo turístico en la ciudad de Matanzas" en *Retos Turísticos*, 13 (3). Desarrollo de Productos Turísticos.
 32. Certo, S.C. et al., (1994) *Dirección Estratégica*. Ed. Irwin, Madrid España, pp. 382
 33. Chadeffaud, 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, & Université de Pau et des Pays de l'Adour. Département de géographie et d'aménagement.
 34. Chandler, A.D., (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.

35. Claver-Cortés, E.; Molina-Azorín, J.F. y J. Pereira-Molines, (2007) "Competitiveness in Mass Tourism" en *Annals of Research Tourism*, 34 (3), pp. 724-745.
36. Clayton, A., (2003) "Policy coherence and sustainable tourism in the Caribbean" en *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No 3, pp. 188-191
37. Coelho, J. A. y P.F. Lourenço, (2015) "A identificação da fase do ciclo de vida de um destino turístico para as escolhas estratégicas: uma proposta de uma ferramenta expedita" en *Revista de Estudos Económicos y Empresariales*, 27, pp. 15-41.
38. Coelho, J. y R.W. Butler, (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.
39. Cohen, E., (2005) "Principales tendencias en el turismo contemporáneo". Política y Sociedad. Volumen 42. Número 1, pp. 11-24.
40. Comisión europea, (2002) *Sistema de alerta rápida para la detección de destinos turísticos en declive y de sus mejores prácticas de prevención*. Departamento de desarrollo espacial. Madrid
41. Cooper, C.P., (1993) "The Life Cycle Concept and Tourism". In P. Johnson and B. Thomas (eds.): *Choice and Demand in Tourism*. London: Mansell, pp. 145 -160.
42. Cooper, C.P., (1994) "The Destination Life Cycle: An Update". In A. Seaton, C. Jenkins, R. Wood, P. Dieke, M. Bennett and R. Smith (eds.): *Tourism: The State of the Art*, pp. 340-346.
43. Cooper, C.P., (2002) *Sustainability and tourism visions*. VII Congresso Internacional da CLAD sobre a reforma do estado e da administração pública. Lisboa
44. Crouch, G., y J.R.B. Ritchie, (1999) "Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity" en *Journal of Business Research*, 44, 137-152.

45. Despotis, D. K., (2005) "Measuring human development via data envelopment analysis: the case of Asia and the Pacific" en *Omega - The International Journal of Management Science*, 33, pp. 385-390.
46. Díaz, A., (2012) *Determinación de las potencialidades del municipio Remedios para el desarrollo local de la actividad turística*. Capítulo 2. Trabajo de diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
47. 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
48. Dwyer, L. y C. Kim, (2003) "Destination competitiveness: determinants and indicators" en *Current Issues in Tourism*, 6 (6), pp. 369-414.
49. Ejarque, J., (2005) "Destinos turísticos de éxito". Ediciones Pirámide. Madrid.
50. Escalante, M.I., (2004) "Del turismo y los centros históricos: las edificaciones concebidas para el alojamiento en la ciudad de Santa Clara" en *Islas*. Año 46, número 139; enero-marzo. Pp. 17-27. ISSN 0047-1542
51. Farsari, Y.; Butler, R.W. y P. Prastacos, (2007) "Sustainable tourism policy for Mediterranean destinations: issues and interrelationships" en *International Journal of Tourism Policy*, 1 (1), pp. 58-78.
52. Fennell, D.A. y R.W. Butler, (2003) "A Human Ecological Approach to Tourism Interactions" en *International Journal of Tourism Research*, 5, pp. 197-210.
53. Fernández, M.C.L. y A.M.S. Bedia, (2004) "Is the hotel classification system a good indicator of hotel quality? An application in Spain" en *Tourism Management*, 25, pp. 771-775.
54. Formica, S. y M. Uysal, (2006) "Destination Attractiveness Based on Supply and Demand Evaluations: an analytical framework" en *Journal of Travel Research*, 44, pp. 418-430.
55. Fundación Antonio Núñez Jiménez, (2006) "Mesa Redonda: Opciones sustentables para la Industria del Turismo en Cuba". Materiales en CD homónimo. La Habana, enero.

56. Gallego, I. y A. Moniche, (2005) Sistema de Indicadores Territoriales para un destino turístico. Taller 1: Presentación Andalucía. Conferencia de la OMT. La cuenta satélite de turismo (CST): Comprender el turismo y diseñar estrategias. Iguazú, Argentina/Brasil/Paraguay, 3-6 de octubre de 2005.
57. Gandara, J.M., (2000) *La inclusión social y la sostenibilidad de los destinos turísticos*.
58. García, B.; Reinares, E. y G. Armelini, (2013) "Ciclo de vida de los destinos turísticos y estrategias de comunicación: los casos de España y Chile" en *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*. 7 (7), pp. 76-93 DOI: 10.7263/ADR.RSC.007.05
59. Getz, D., (1992) "Tourism Planning and Destination Life Cycle" en *Annals of Tourism Research*, 19, pp. 752-770.
60. Grima, T. y J. Tena, (1984) *Técnicas de dirección y gestión*. Barcelona: Gráficas.
61. Guevara, Y., (2011) *Propuesta de Diseño de un Plan de Acciones derivado del diagnóstico turístico local de la ciudad San Juan de los Remedios*. Trabajo de diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
62. Gurnewald, R., y H. Schubert, (2007) "The Definition of new plant diversity index "H'_{dune}" for assessing human damage on coastal dunes: derived from the Shannon index of entropy H" en *Ecological Indicators*, 7, pp. 1-21.
63. Haywood, K., (1986) "Can the Tourist-Area Lifecycle be made operational" en *Tourism Management*, 7, pp. 154-167.
64. Hernández, J.M. y C.J. León, (2007) "The interactions between natural and physical capitals in the tourist lifecycle model" en *Ecological Economics*, 62, pp. 184–193.
65. Hicks, D. A., (1997) "The Inequality-Adjusted Human Development Index: A Constructive Proposal" en *World Development*, 25 (8), pp. 1283-1298.
66. Hofer C.W. y D. Schendel, (1978) *Strategy Formulation Analytical Concepts*, West Publishing Company.
67. Infotur, (2016a) *Desarrollo y perspectivas del Turismo en Villa Clara*.

68. Infotur, (2016b) *Encuestas del destino Villa Clara 2015*. Tablas de salida.
69. Instituto de Investigaciones turísticas IIT, (2003) "Estado actual del conocimiento teórico acerca del desarrollo del turismo". Documento recibido por correo electrónico. Universidad La Salle-Cancún. México.
70. Johnston, C. S., (2001) "Shoring the foundations of the destination life cycle model, part 1: ontological and epistemological considerations" en *Tourism Geographies*, 3 (1), pp. 2-28.
71. Joppe, M., (2003) "Optimizing tourism destination development in Canada". En *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volúmen 15, Número 6, pp. 308-311
72. Karplus, Y. y S. Krakover, (2004) "Stochastic Multivariable Approach to Modelling Tourism Area Life Cycles" en *Tourism and Hospitality Research*, 5 (3), pp. 235 -253.
73. Kelly, I., (1993) "Tourist Destination Crime Rates: an examination of Cairns and the Gold Coast, Australia" en *The Journal of Tourism Studies*, 4 (2), pp. 2-11.
74. Kim, K., (2002) *The effects of tourism impacts upon Quality of Life of residents in community*. PhD Dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg. Virginia.
75. Koenig-Lewis, N. y E.E. Bischoff, (2005) "Seasonality Research: the state of the art" en *International Journal of Tourism Research*, 7, pp. 201-219.
76. Koontz, H., (1992) *Habilidades administrativas y la jerarquía organizacional. La dirección: perspectivas y enfoques*, pp. 52.
77. Levitt, T., (1965) "Exploit the Product Life Cycle" en *Harvard Business Review*, vol. 43 Nov/Dec., pp. 81-94
78. Levitt, T., (1966) "Putting the Product Life Cycle to Work" en *Management Review*, 55 (1), pp. 19-23.
79. Llanes, R., (2003) "El ecoturismo y el turismo de aventuras". Monografía del CETUR

80. López, VM., (2011) "La reorientación del ciclo de vida del área turística. El caso de Bahías de Huatulco, Oaxaca (México)" en *Investigaciones Turísticas* N°1, enero-junio, 2011, pp. 107-121.
81. Lumsdon, L., (2000) "Transport and Tourism: cycle tourism- a model for sustainable development?" en *Journal of Sustainable Tourism*, 8 (5), pp. 361-377.
82. Lundtorp, S., y S. Wanhill, (2001) "The Resort Lifecycle Theory: generating processes and estimation" en *Annals of Tourism Research*, 28 (4), pp. 947-964.
83. Machado, E., (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.
84. Marcouiller, D.W.; Kim, K. K., y S. Deller (2004) "Natural amenities, tourism and income distribution" en *Annals of Tourism Research*, 31 (4), pp. 1031 - 1050.
85. Martín, R., (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. Centro de Estudios Turísticos. Facultad de Contabilidad y Finanzas Universidad de La Habana.
86. Martín, R., (2010) *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. Capítulo 4. Editorial Félix Varela. La Habana.
87. Martín, R., (2014) *¿Está estancado el sector turístico cubano? El desempeño del turismo en Cuba en una visión de largo plazo*. Conferencia Inaugural. 9ª Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Topes de Collantes. Trinidad. Cuba.
88. Martínez, C.C., (2010) *Estrategias*. Documento inédito.
89. Martínez, C.C., (2014) *Administración estratégica*. Documento inédito.
90. Massam, B., (2002) "Quality of life: public planning and private living" en *Progress in Planning*, 58, pp. 141-227.

91. McElroy, J. L., (2002) Tourism development in small islands across the world. *Islands VII Conference, Institute of Islands Studies*. University of Prince Edward Islands. Charlottetown.
92. McElroy, J. L., y K. Albuquerque, (1998) "Tourism penetration index in small Caribbean Islands" en *Annals of Tourism Research*, 25 (1), pp. 145-168.
93. Menguzzato, M. y J.J. Renau, (1984) El planteamiento estratégico: una necesidad para la empresa de hoy. *Actes del Primer Congrès d'Economia Valenciana*.
94. Meyer-Arendt, K. J., (1985) "The Grand Isle, Louisiana resort cycle" en *Annals of Tourism Research*, pp. 449-465.
95. Miles R.E. y C.C. Snow, (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw- Hill.
96. Miller, D., (1986) "Configurations of strategy and structure: towards a synthesis" en *Strategic Management Journal*, 7, pp. 233-249.
97. Miller, G., (2001) "The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers" en *Tourism Management*, 22, pp. 351 -362.
98. Milne, G. e I. Ateljevic, (2001) "Tourism, Economic Development and the Global-Local nexus: theory-embracing complexity" en *Tourism Geographies*, 3 (4), pp. 369-393.
99. MINCULT, (2016) Patrimonios mundiales en *Patrimonio Cultural. Consejo Nacional de Cuba*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cnpc.cult.cu/patrimonios-mundiales> [Accesado el día 29 de abril de 2016].
100. Mintur, (2015) Informe Comercial 2015. Santa Clara: s.n
101. Mintur, (2016a) Informe Comercial. Abril 2016. Santa Clara: s.n
102. Mintur, (2016b) Plan de inversiones de Gaviota S.A. Santa Clara: s.n
103. Mintzberg H., (1993) *Rise and fall of Strategic Planning*, Free Press.
104. Mintzberg, H., (1990) "Strategy formation: Schools of thought" en *Perspectives on strategic management*, 1968, 105-235.

105. Miossec, J. M., (1977) "Un modèle de l'espace touristique" en *Espace géographique*, 6 (1), pp. 41-48.
106. Molloy, J., (2002) "Regional Festivals: a look at community support, the isolation factor and funding sources" en *The Journal of Tourism Studies*, 13 (2), pp. 2-15.
107. Moniz, A.I., (2006) *A sustentabilidade do Turismo em Ilhas de Pequena Dimensão: o caso dos Açores*. PhD Dissertation. University of Azores. Ponta Delgada.
108. Moore, W. y P. Whitehall, (2005) "The tourism area lifecycle and regime switching models" en *Annals of Tourism Research*, 32 (1), pp. 112-126.
109. Morse, S., (2003) "For better or for worse, till the human development index do us part?" en *Ecological Economics*, 45, pp. 281-296.
110. Neumayer, E., (2001) "The human development index and sustainability- a constructive proposal" en *Ecological Economics*, 39, pp. 101-114.
111. Ohmae, K., (1983) *La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. México: McGraw Hill
112. OMT, (1996) Efectos de las nuevas tecnologías en la distribución turística. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- 113.** OMT, (1998) *Introducción al turismo*. Madrid: Edición propia.
114. OMT, (2016) UNWTO World Tourism Barometer 2015. [En línea]. Madrid, disponible en <http://www.unwto.org> [Accesado el 21 de enero de 2016]
115. ONEI, (2015a) "Anuario estadístico municipal de Caibarién". Año 2014 en *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. [En línea]. Disponible en: <http://www.one.cu> [Accesado el día 4 de febrero de 2016].
116. ONEI, (2015b) "Anuario estadístico municipal de Corralillo". Año 2014 en *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. [En línea]. Disponible en: <http://www.one.cu> [Accesado el día 4 de febrero de 2016].
117. ONEI, (2015c) "Anuario estadístico municipal de Manicaragua". Año 2014 en *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. [En línea]. Disponible en: <http://www.one.cu> [Accesado el día 4 de febrero de 2016].

118. ONEI, (2015d) “Anuario estadístico municipal de Remedios”. Año 2014 en *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. [En línea]. Disponible en: <http://www.one.cu> [Accesado el día 4 de febrero de 2016].
119. ONEI, (2015e) “Anuario estadístico municipal de Santa Clara”. Año 2014 en *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. [En línea]. Disponible en: <http://www.one.cu> [Accesado el día 4 de febrero de 2016].
120. ONEI, (2015f) “Anuario estadístico provincial de Ciego de Ávila”. Año 2014 en *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. [En línea]. Disponible en: <http://www.one.cu> [Accesado el día 4 de febrero de 2016].
121. ONEI, (2015g) “Anuario estadístico provincial de Holguín”. Año 2014 en *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. [En línea]. Disponible en: <http://www.one.cu> [Accesado el día 4 de febrero de 2016].
122. ONEI, (2015h) “Anuario estadístico provincial de Matanzas”. Año 2014 en *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. [En línea]. Disponible en: <http://www.one.cu> [Accesado el día 4 de febrero de 2016].
123. ONEI, (2015i) “Anuario estadístico provincial de Villa Clara”. Año 2014 en *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. [En línea]. Disponible en: <http://www.one.cu> [Accesado el día 4 de febrero de 2016].
124. Oppermann, M., (1995) “Travel Life Cycle” en *Annals of Tourism Research*, 22 (3), pp. 535-552.
125. Oreja, J. R.; Parra-López, E. y V. Yanes-Estévez, (2008) “The sustainability of island destinations: Tourism area life cycle and teleological perspectives. The case of Tenerife” en *Tourism Management*, 29, 53–65.
126. Papatheodorou, A., (2004) “Exploring the evolution of tourism resorts” en *Annals of Tourism Research*, 31 (1), pp. 219-237.
127. PCC, (1991) “Resolución del IV Congreso sobre el desarrollo Económico del País”. Editora Política. La Habana.
128. PCC, (1997) “Resolución Económica del V Congreso del Partido” Editora Política. La Habana.

129. PCC, (2011) Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En sitio web: www.cubadebate.cu (visitado el 2 de mayo de 2016)
130. PDNU, (1990) Informe 1990. *Pub. PNUD-Tercer Mundo. Edics. Bogoti.*
131. Pearce P., P. Douglas y Schott, C., (2005) "Tourism Distribution Channels: The Visitors' Perspective" en *Journal of Travel Research*, Vol. 44, August, pp. 50-63
132. Pearce, P. et al., (2001) "Tourist Attractions: Evolution, Analysis and Prospects", Capítulo 7 del libro editado por Bill Faulkner y otros: "Tourism in the 21st. Century. Lessons from Experience". Continuum Publishers.
133. Pis, M., (2012) *Determinación del potencial turístico del municipio Caibarién a partir del diagnóstico turístico local*. Trabajo de diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
134. 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, pp. 77-84
135. Porter, M. E., (1992) *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (Vol. 511, pp. 1989-13). Rio de Janeiro: Campus.
136. Porter, M.E., (1982) "Choix stratégiques et concurrence" en *Économica*.
137. Prideaux, B., (2000) "The resort development spectrum- a new approach to modelling resort development" en *Tourism Management*, 21, pp. 225-240.
138. Priestley, G. y LI. Mundet, (1998) "The Post-Stagnation Phase of the Resort Cycle" en *Annals of Tourism Research*, 25 (1), pp. 85-111.
139. Quintana, R. et al., (2005). *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. Montevideo: TRADINCO.
140. Colectivo de autores, (2012) *Análisis del ciclo de vida del destino Cayo Largo. Propuestas para su dinamización*. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana. Filial Isla de la Juventud.

141. Rodríguez, JM. y M. González, (2010) *Alerta y monitoreo del ciclo de vida del destino, caso Playa Santa Lucía*. Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey
142. Rodríguez, R. (2005) *Gestión de Destinos Turísticos*. Texto docente Centro de Estudios Turísticos. Editado por EAEHT. Universidad de la Habana.
143. Ronda, G. y J.A. Marcané, (2003) *Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo?*
144. Russell, R. y B. Faulkner, (1999) "Movers and shakers: chaos makers in tourism development" en *Tourism Management*, 20 (4), pp. 411-423.
145. Russell, Roslyn y Faulkner, B., (2004) "Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle" en *Annals of tourism Research*, Vol. 31, No. 3, pp. 556-579.
146. Sagar, A.D. y A. Najam, (1998) "The human development index: a critical review" en *Ecological Economics*, 25, pp.249-264.
147. Salinas, E., (2003) Aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo. *Geografía y Turismo*, pp. 45-62
148. Santana, M. Á., (2003) Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo. El caso de Maspalomas (Gran Canarias), pp. 11-28
149. Saravia, J., (1994) Guía para la planificación de proyectos por objetivos. *Colección mesa redonda*.
150. Sheppard, D., (2006) The New Paradigm for Protected Areas: implications for managing visitors in protected areas. In Siegrist, D., Clivaz, C. Hunziker, M. and Iten, S. (eds.): *Third International Conference on Monitoring and Management of Visitor Flows in Recreational and Protected Areas*. University of Applied Sciences Rapperswill. Switzerland, 13-17 September.
151. Sinclair, D. y J. Chandana, (2003) "The development of sustainable tourism in the Guianas" en *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 15, No 7, pp. 402-407
152. Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), (2016) Áreas protegidas por provincias (Villa Clara, Matanzas, Holguín y Ciego de Ávila) en *Sistema*

Nacional de Áreas Protegidas de Cuba. [En línea]. Disponible en: <http://www.snap.cu> [Accesado el día 23 de marzo de 2016].

153. Soares, J.C.; Gandara, J.M. y J.I. Baidal, (2012) "Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales" en *Investigaciones Turísticas*, 3, pp. 19-38.
154. Speakman, C., (2005) "Tourism and Transport: future prospects" en *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 2 (2), pp. 129-135.
155. Steiner, G. A., (1991) Planeación estratégica 13ª.
156. Stoner, J. et al., (1996) *Administración 6ta edición*. México: Editorial Pearson Educación.
157. Strategor, (1995) *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Política General de Empresa. Barcelona: MASSON, S.A.
158. Tabatony, P. y P. Jarniou, (1975) *Les systemes de Gestion: politiques et structures*. París: PUF.
159. Tejeda, M., (2004) "Los impactos en el Turismo. Beneficios e inconvenientes" en *Mundo Turístico*, Escuela de Hotelería y Turismo de la Habana. Año 4, No 2, mayo- agosto, pp. 39-45
160. Toh, R.S.; Rivers, M.J. y T.W. Ling, (2001) "Room occupancies: cruise lines out-do the hotels" en *Hospitality Management*, 24, pp. 121-135.
161. Tooman, L. A., (1997a). "Applications of the lifecycle model in tourism" en *Annals of Tourism Research*, 24 (1), pp. 214-234.
162. Tooman, L.A., (1997b) "Multipliers and Life Cycles: a comparison of methods for evaluating tourism and its impacts" en *Journal of Economic Issues*, 31 (4), pp. 917 -932.
163. Valls, J., (2004) *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000. Madrid
164. Weaver, D. B., (2000) "A broad context model of destination development scenarios" en *Tourism Management*, 21, 217-224.
165. Wetzel, K.L. y J.F. Wetzel, (1995) "Sizing the earth: recognition of economic carrying capacity" en *Ecological Economics*, 12, pp. 13-21.

166. Wong, J-Y, y C. Yeh, (2009) "Tourist hesitation in destination decision making" en *Annals of Tourism Research*, 36 (1), pp. 6-23.
167. Zhong, L.; Deng, J. y B. Xiang, (2008) "Tourism development and the tourism area life-cycle model: a case study of Zhangjiajie National Forest Park, China" en *Tourism Management*, 29, pp. 841-856.

Anexos

ANEXOS

Anexo I: Conceptos de destino

Fuente: Machado (2011) y Pis (2012)

Número	Año	Autor	Concepto
1.	1960	Deferí	“es todo elemento natural, toda actividad humana, o todo producto de la actividad humana que puede motivar un desplazamiento desinteresado”
2.	1993	Hu y Ritchie	Un paquete de facilidades y servicios turísticos que está compuesto por múltiples atributos que de forma conjunta, determinan su atractivo.
3.	1994	Bull	Define el destino como la “ciudad, región o país hacia el que se dirigen los visitantes, teniéndolo como su principal objetivo”.
4.	1997	Cooper	El destino representa la razón de ser del turismo; es la razón para viajar y los atractivos del mismo hacen que se lleve a cabo la visita.
5.	1997	Kotler	“Éstos son sitios con algunas formas de límite real o percibido, como el límite físico de una isla, las fronteras políticas o incluso fronteras creadas por el mercado, como las de una agencia de viajes mayoristas que define una excursión a cualquier parte del mundo”
6.	1998	OMT	Distingue entre espacio, municipio y destino turístico, considerando este último como aquel “lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda para consumir el producto turístico”.
7.	1999	Ruiz, Olarte e Iglesias	Establecen que este último se configura como una “agrupación multi-actividad que compite sobre la base de una estrategia de cooperación espacial ofertando productos turísticos integrados que resulta evaluada y juzgada por el turista potencial”.
8.	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.
9.	2000	Murphy <i>et al.</i>	Consideran el destino turístico como una auténtica “amalgama de productos individuales y oportunidades que se combinan para formar una experiencia total dentro del área visitada por el turista”.
10.	2001	Languar	“el destino turístico es una entidad territorial con o sin personalidad jurídica, que forma un sistema, englobando sus recursos turísticos e infraestructura”
11.	2002	Gunn	Destino es una “experiencia compleja que resulta de un proceso donde los turistas usan

			múltiples servicios turísticos durante el curso de su visita”.
12.	2002	L.C.D.	Un destino es un conjunto de realidades geográficas, históricas, socioculturales y productivas por las que merece la pena salir de casa.
13.	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.
14.	2003	Howie	La gestión de destinos debe responder a la realidad de que el destino es mucho más que la suma de sus partes y contribuye positivamente a la sinergia que puede emerger cuando los componentes funcionan conjuntamente como un todo armónico.
15.	2003	Cooper et all	Foco de instalaciones y servicios proyectados para atender las necesidades del turista
16.	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”
17.	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”
18.	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.
19.	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.
20.	2005	Ejarque	El destino turístico está constituido por un conjunto de elementos, por la suma de atractivos

			naturales o artísticos y de servicios. Es un conjunto de recursos que generan una capacidad de atracción suficiente para inducir al viajero a realizar los esfuerzos necesarios para desplazarse hasta él.
21.	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.
22.	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.
23.	2008	Gliceria 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.

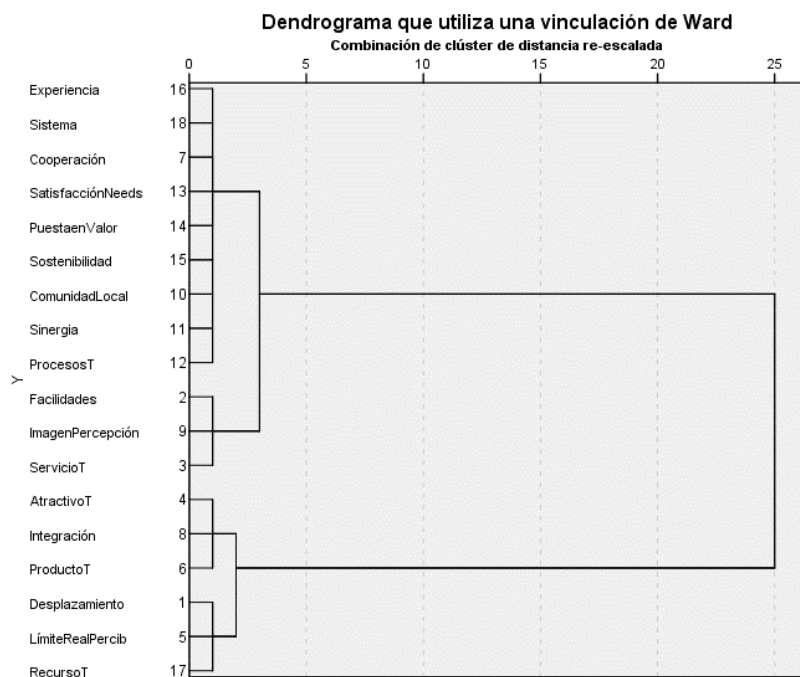
Anexo II: Matriz 24 x 18 de los conceptos de destino y variables

Fuente: Elaboración propia

[illegible]

Anexo III: Análisis clúster de los conceptos de destino por palabras claves

Fuente: Elaboración propia

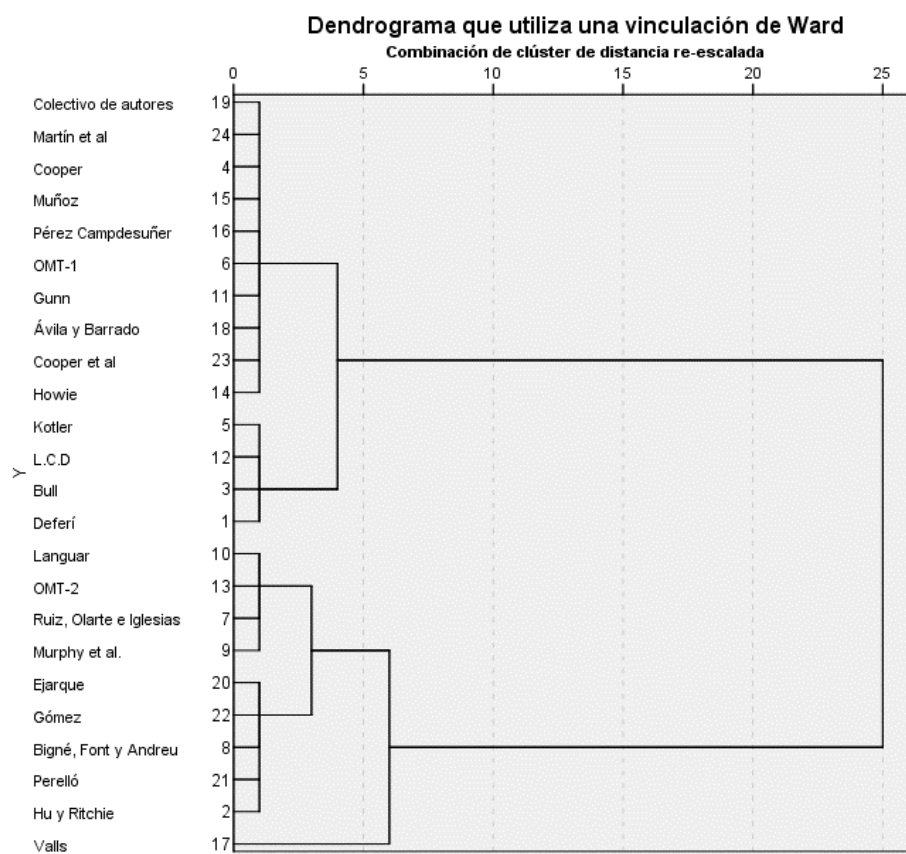


Grupo de Variable	Concepto	Porciento de Ocurrencia	Grupo	I	II	III	IV	V
			Cantidad de Modelos	10	4	4	5	1
Grupo I	Experiencia	17%	4	1	0	2	1	0
	Sistema	17%	4	2	0	2	0	0
	Cooperación	13%	3	1	0	2	0	0
	Satisfacción de las necesidades	13%	3	2	0	0	0	1
	Puesta en valor	4%	1	0	0	0	0	1
	Sostenibilidad	4%	1	1	0	0	0	0
	Comunidad Local	4%	1	0	0	1	0	0
	Sinergia	8%	2	1	0	1	0	0
	Procesos Turísticos	8%	2	2	0	0	0	0
Grupo II	Facildades	25%	6	2	0	1	2	1
	Imagen y Percepción	21%	5	0	0	1	3	1

	Servicios Turísticos	33%	8	3	0	1	3	1
Grupo III	Atractivo Turístico	46%	11	3	0	3	4	1
	Integración	46%	11	3	0	3	4	1
	Producto Turístico	42%	10	3	0	3	3	1
Grupo IV	Desplazamiento	54%	13	4	4	2	2	1
	Límite Real o Percibido	54%	13	4	3	4	1	1
	Recurso Turístico	58%	14	4	0	4	5	1

Anexo IV: Dendrograma de los conceptos de destino por autores

Fuente: Elaboración propia



Anexo V: Conceptos de estrategia

Fuente: Martínez (2010)

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
diccionario Larousse		Arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir.
Alfred Chandler y Kenneth Andrews	1962	La determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas".
H. Igor Ansoff	1976	"La dialéctica de la empresa con su entorno".
Tabatorny y Jarniu	1975	"El conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno".
Charles Hofer y Schendel	1978	"Las características básicas del match que una organización realiza con su entorno".
K. J. Halten	1987	Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".
Henry Mintzberg		Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.
George Morrisey		"Aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí; entonces define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión".

Menguzzatto y Renau		"explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socioeconómico"
James Stoner	1996	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, eficiencia.
Harold Koontz	1992	"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".
J. B. Quinn	1991	"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes"
George Steiner	1991	"Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa"
Michael Porter	1992	"La definición de estrategia competitiva consiste 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."
Harper	1994	"Establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene".
Ohmae	1993	"El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor".
Fred David	1994	"Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar

		el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica."
E. Saravia	1994	"La frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios en el contexto tornan hoy invariables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del sesenta. La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Los gerentes, públicos o privados, deben estar capacitados para enfrentar los temporales evitando riesgos y aprovechando oportunidades".
Fermín Orestes Rodríguez González		"La dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras
Samuel Certo et al.	1994	"Un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve".
Greg Bounds	1994	"Estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo".
Robert Grosse	1992	La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos
De Bordeje Morencos:		"Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional o en el orden interno".
Londoño,	1995	"Un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa. Es aquel esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica"
Arnoldo Hax	1993	La creación de un cliente y su conservación. MISIÓN = ¿Cuál es su negocio? (su objetivo principal)

General Beaufre		"Es el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver un conflicto".
Lambin	1994	«...orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos mercados».
Robbins	1987	Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias
Robert Cope	1991	"Exploración en busca de dirección para toda la empresa".
Enrique Ogliastri	1994	"Nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo".

Anexo VI: Variables del IDT

Fuente: Adaptado de Butler y Coelho (2012)

Dimensiones	Factores	Características	Áreas	Variables
Económico, Socio - cultural y medioambiental	Condiciones turísticas	Recursos básicos	Medioambiental	Áreas protegidas
			Cultural	Patrimonio clasificado
		Servicios	Alojamiento	Hoteles (4 y 5 estrellas)
			Eventos	Actividades
			Salud	Cuidados médicos
			Urbanos	Parque habitacional
		Gobierno	Servicios públicos	Seguridad
			Infraestructura	Accesibilidad interna
				Recursos humanos en educación
				Comunicación e Información
			Planes estructurales	Planes urbanísticos
	Población	Población residente		
	Turistas	Turistas extranjeros (“turistas en viaje de placer con libertad de elección”)		

Anexo VII: La región turística Villa Clara

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infotur (2016a) y ONEI (2015).

Datos generales

El territorio villaclareño limita al norte con el Océano Atlántico; al oeste con la provincia de Matanzas; al sur con Cienfuegos y al este con la de Sancti Spíritus. La extensión superficial es de 8 411,81 kilómetros cuadrados, incluidos 492,4 de cayos adyacentes lo que la ubica en el cuarto lugar entre el resto de las provincias del territorio nacional ya que su extensión representa el 7,6% del área total del país. La provincia cuenta con 13 municipios siendo, el de mayor extensión territorial Manicaragua (985,70 kilómetros cuadrados) donde se localiza en la parte sur, la zona de montaña, que forma parte del complejo natural del Escambray, el cual se extiende por el centro del país. Tiene aproximadamente 792.4 mil habitantes con una tasa de crecimiento de 0.1. Posee una densidad de población de 94.2 hab/km².

Los principales ejes de comunicación de la provincia son la Autopista Nacional, la Carretera Central y la Carretera del Circuito Norte. Por vía aérea se puede arribar a través del aeropuerto de la capital provincial y el aeródromo de Cayo Las Brujas, ambos para aviones de mediano y pequeño portes. Por carretera se conecta Santa Clara con otras localidades villaclareñas.

La economía villaclareña mantuvo una consolidada tradición azucarera hasta fecha muy reciente en que esta actividad se deprimió producto de la enorme crisis económica, está atravesando un proceso de reestructuración encaminado a una paulatina eliminación del ámbito económico. Otras actividades económicas importantes son la industria de productos electrodomésticos y semipesados, la industria química, la pesca, el cultivo del café y la actividad silvicultural. Son importantes también los criaderos de mariscos de Caibarién, poblado eminentemente de pescadores. Esta provincia cuenta con una capacidad total de embalses hidráulicos de 881,2 millones de metros cúbicos. En el año 2014, Villa Clara tuvo una producción mercantil total de 3 394 412,6 miles de pesos. De ello, por concepto de hoteles y restaurantes se produjo el 6.72% del total.

Atractivos de la región turística

La provincia está limitada al norte por un sistema de cayos vírgenes, con 17 km de paradisíacas playas de aguas límpidas y fina arena blanca, que invitan al buceo y a la fotografía submarina. En el propio entorno de la cayería norte de Villa Clara es posible encontrar interesantes propuestas para los amantes del ecoturismo y la arqueología. Desde esta región se planifican excursiones al cercano faro Caimán Grande y al hotel flotante San Pascual, una auténtica reliquia de la industria naval.

Otros atractivos naturales con que cuenta Villa Clara son, en primer lugar, el lago Hanabanilla, uno de los mayores embalses artificiales del país y el único lago intramontano de Cuba, que, además de invitar a la pesca de la trucha y navegar por sus aguas, está construido al pie del macizo montañoso del Escambray, donde existe una valiosísima reserva de flora y fauna, y, en segundo lugar el balneario de aguas minero-medicinales y termales de Elguea.

También se destaca por su patrimonio histórico-cultural que complementa todos los atractivos naturales del territorio. Entre los principales exponentes está el Memorial al Comandante Ernesto Che Guevara y sus compañeros de la guerrilla en Bolivia, tributo al insigne guerrillero, y los monumentos que recuerdan la decisiva batalla de Santa Clara para el triunfo de la Revolución. Cuenta además Santa Clara con una de las más antiguas universidades de Cuba, fundada en la década del 50 del pasado siglo. Se destaca el teatro La Caridad, Monumento Nacional y escenario en el que se han presentado importantes espectáculos culturales. También el visitante tendrá la oportunidad de apreciar las parroquias del Carmen y del Buen Viaje, la Pastora o la Iglesia Catedral Santa Clara de Asís; así como el parque Leoncio Vidal, el Boulevard, la biblioteca Martí y el Museo de artes decorativas.

De singular atractivo resultan las Parrandas de la ciudad de Remedios, la octava villa fundada por los españoles en la Isla, todo un derroche de imaginación, luz y color. Su Iglesia Parroquial Mayor (siglo XVI) con sus altares barrocos laminados en oro, es el exponente más valioso de la ciudad, cuna del insigne músico Alejandro García Caturla.

Anexo VIII: Desarrollo actual y perspectiva de los Cayos de Villa Clara

Fuente: Mintur (2016b)

Hoteles en explotación:

Hoteles	Inicio	Administrado por	Hab
Meliá Las Dunas		Meliá	925
Starfish Cayo Sta. María Beach Colonial		Memories	1368
Memories Cayo Santa María Paraíso y Azul		Memories	1386
Memories Royalton		Memories	122
Iberostar Ensenachos		Iberostar	506
Valentín Perla Blanca (Laguna del Este III)		Valentín	1020
Villa Las Brujas		Gaviota	24
Cayo Santa María		Eurostar	846
Meliá Cayo Santa María		Meliá	358
Meliá Buenavista		Meliá	106
Sol Cayo Santa María		Meliá	300
Playa Cayo Santa María		Gaviota	769
Warwick Cayo Santa Maria		Warwick	800
Ocean Casa del mar		Ocean	800

Inversiones. Hoteles en ejecución:

Hoteles	Habitaciones
Hotel Laguna Este No. V-1	500
Hotel Laguna Este No. V-2	500
Hotel Farallom de la Bomba Este	516
Hotel Farallom de la Bomba Oeste	516
Centro de Servicios	54
Hotel San Agustín	204
Hotel Salina Noroeste	680
Hotel Salina Noroeste 1	425
Hotel Salina Noroeste 2	425

Anexo IX: Plan de desarrollo 2014-2030 (excepto Almest)

Fuente: Infotur (2016a)

Nombre	Localización	Asignada a	Modalidad	Categoría	Capacidad Habitacional	Fecha inicio	Fecha fin	Monto total estimado (Miles MT)
Hotel "E" Central	Santa Clara	Cubanacán	Hotel	4	24	2014	2015	3059
Hostal Islazul	Santa Clara	Islazul	Hotel	4	10	2014	2016	1500
Hotel "E" Florida	Santa Clara	Cubanacán	Hotel	3	60	2015	2018	9660
Hotel "E" Telégrafo	Santa Clara	Cubanacán	Hotel	4	25	2025	2027	1800
Ampliación Hotel Los Caneyes	Santa Clara	Cubanacán	Hotel	3	50	2018	2020	7500
Ampliación Villa La Granjita	Santa Clara	Cubanacán	Hotel	3	50	2018	2020	7500
Hotel "E" Cosmopolita	Camajuaní	Cubanacán	Hotel	4	30	2022	2025	2700
Hotel "E" Real	Remedios	Cubanacán	Hotel	4	7	2015	2016	900
Hotel "E" Comercio	Caibarién	Cubanacán	Hotel	4	50	2020	2022	4500

Anexo X: Hoteles existentes en la ciudad de Santa Clara antes de 1959.

Fuente: Caballero, 2000

No	Hotel	Año de construcción	Cantidad de habitaciones	Uso actual de la edificación
1	Nueva Isla	-	18	13 viviendas
2	Jerezano	-	14	7 viviendas
3	Paisaje	-	17	19 viviendas
4	Santa Clara	1899	25	Agencia bancaria, viviendas en el fondo del inmueble
5	Florida	1924	41	Viviendas, tienda Artex
6	Central	1929	30	Cafetería, viviendas, centro nocturno y BPA
7	Telégrafo	1926	36	Viviendas
8	Ciervo de Oro	1929	27	Tienda de canastilla y viviendas
9	La Cubana	-	22	10 viviendas
10	Lola	-	8	8 viviendas
11	Imperial	-	13	Viviendas
12	Cosmopolita	-	10	Cafetería El Rápido
13	Oriental	-	28	Centro de Promoción Cultural El Mejunje
14	Suizo	-	44	Viviendas, cafetería y restaurante
15	Santizo	-	15	-
16	Pasaje	1937	30	19 viviendas
17	Virginia	1938	27	21 viviendas
18	Cataluña	1935	28	Demolido (hamburguesería)
19	América	1950	33	Hotel
20	Santa Clara Libre	1956	168	Hotel
21	Modelo	Posterior a 1935	74	Hotel

El hotel Bristol ubicado en la zona hospitalaria, también fue construido en la fecha analizada y actualmente aloja a familiares enfermos.

Anexo XI: Recursos históricos-culturales-arquitectónicos de Remedios

Fuente: Díaz, 2012

El municipio de Remedios posee un extenso inventario de recursos históricos y culturales, localizados principalmente en la ciudad de Remedios. Los recursos de mayor valor se ubican en la zona centro de la ciudad declarada Monumento Nacional, aunque se ubican otros, por toda la ciudad, que también guardan un importante legado. El inventario de los Recursos Tangibles e Intangibles Históricos-Culturales-Arquitectónicos se muestra a continuación:

Arquitectura Urbana y Monumental

Casas de los siglos XVII, XVIII, XIX y XX: Diversidad de casas remedianas que poseen un significativo estado de conservación de su estructura, decoración y mobiliario, lo cual las convierten en joyas de la arquitectura doméstica el centro del país. Ejemplos de ellas son la Casa del Alférez Real, una de las casas más antiguas, la Casa de las Arcadas, en la que se destaca la arcada del portal y la herrería donde sobresale la lira, como característica distintiva en la decoración de la región central del país. Se destacan otras como la Casa propiedad de la familia Amelia Peláez, actual Biblioteca Municipal bien conservada por sus bellos vitrales y su arquitectura así como también se encuentra en buen estado de conservación la Casa de la Cultura, bello edificio que ocupara el Liceo Español, en el que izara Máximo Gómez la bandera española y la cubana.

Centro Histórico Urbano y sus Calles: Agrupa 46 manzanas en dos zonas de valor en las que se reúnen arquitectura y urbanismo de gran valor. Fue declarado Monumento Nacional en el año 1980. Sus calles son las principales arterias del CHU de la ciudad conservan un grado alto de homogeneidad. Su valor radica en que las fachadas poseen una coherencia arquitectónica, además de que su trazado corresponde con el de las villas fundadas en el siglo XVI conformado por manzanas irregulares y compactas; retícula radio-céntrica y grandes casonas encimadas sobre las aceras. Está organizada según las leyes de Indias a partir de su Plaza de Armas orientada hacia los puntos cardinales.

Iglesias: La Parroquial Mayor y la de Buen Viaje son bellas iglesias, ambas ubicadas frente a la plaza principal. La primera, considerada el inmueble de mayor importancia

de la ciudad por su arquitectura y los valores que atesora, acoge un altar enchapado en oro con una escultura que representa a la Inmaculada Concepción embarazada, considerada por los especialistas como un exponente sin igual en el mundo. Mientras que la otra, consagrada a la virgen del Buen Viaje, es identificada como el sitio para la veneración de las advocaciones populares.

Museos: Potenciales instituciones que conservan un legado como es el caso del Museo de Historia, el cual atesora una valiosa colección que resume más de cinco siglos de historia de la localidad como publicaciones, mobiliario, arte, historia, armas, arqueología y numismática, que fueron integradas por sus fundadores en 1930. Por otra parte, el de la Música se luce en ostentar una magnífica colección de los objetos personales del juez y músico Alejandro García Caturla y el de Las Parrandas conserva los exponentes más genuinos de la tradicional fiesta remediana denominada Parranda.

Plazas: La Plaza de la Reina Isabel II y la Plaza de la Libertad son las principales del centro de la ciudad. La primera constituye la principal plaza de la ciudad. A ella se subordinan otras plazuelas que permiten un conjunto de gran belleza urbana. La forma actual es de mediados del Siglo XIX. Desde 1899 lleva su nombre hasta la actualidad, José Martí, en honor al Apóstol. La segunda se ubica aledaña a la Iglesia del Buen Viaje y posee una escultura del mismo nombre, única de su tipo en Cuba, que llega a Remedios en 1906. Está esculpida en mármol y representa la lucha contra el colonialismo español junto a una inscripción en la que se lee: “Del pueblo de Remedios a los Mártires de la Patria”.

Teatros: El teatro Rubén Martínez Villena es una hermosa edificación perteneciente a una segunda generación de teatros en Cuba, que reproduce una estructura similar a los importantes coliseos del siglo XIX. En sus tres niveles tiene capacidad para 486 espectadores y por su escenario han desfilado importantes agrupaciones y artistas por casi una centuria. Mientras que el Guiñol es un sitio pequeño con muy buenas condiciones físicas, climatizado y con una capacidad para 156 espectadores, que ofrece espectáculos especialmente para niños.

Cafeterías-Bares: Las cafeterías y bares que por su estructura y decoración constituyen en sí un atractivo turístico son El Louvre, La Fe y el Drivers. El Louvre da

nombre a la acera en que se ubica él y la Fe, justamente frente a la Plaza Principal, lo cual las convierte en una zona muy popular, además de que se considera al Louvre la primera cafetería de Cuba. El Driver's, por su parte, es uno de los más antiguos de la ciudad, aunque fue rehabilitado recientemente y posee un valor contextual o ambiental, o sea, en armonía con el entorno.

Restaurantes: Se destacan por su arquitectura y no por su servicio gastronómico "El Colonial" y "Los Portales". El primero es un valioso y buen conservado inmueble de la ciudad lo cual meritó a la obtención del Premio de Conservación en 2010. En él se destaca como detalle único que no se encuentra en otro edificio de Cuba y es precisamente a la conformación del canal pluvial de los tejados a partir de una pieza de cerámica que integra la teja final del alero y la colectora. Mientras que el segundo se compone de conjunto con La Parrillada, para ofrecer servicios gastronómicos.

Arquitectura variada: Se encuentra representada por el Cementerio de Remedios, el cual posee grandes valores monumentales, entre los que se destaca su entrada. En él descansan los restos de célebres personalidades de la localidad y está previsto como declaratoria de monumento local. Otros inmuebles de gran valor se refieren a la Estación de Ferrocarril, el cual es escenario de una excursión turística de Palmares, a pesar de poseer un estado de deterioro medio por no ser remodelado adecuadamente.

Centros Culturales: Se encuentran representados por "El Güije", sitio cultural y gastronómico ubicado en el casco histórico de valor contextual que debe su nombre y estructura a la leyenda remediana del Güije. "Las Leyendas", constituye otro centro cultural de gran colorido y atractivo, localizado en la acera del Louvre. Por otra parte el Parque de la Trova, ubicado frente a la Plaza Principal concebido para eventos culturales, posee un temático diseñado en alusión a las leyendas remedianas.

Artesanía

Fondo de Bienes Culturales y Plaza de artesanos: El Fondo de Bienes Culturales-Tienda ARTEX El Boquerón en un sitio que comercializa una amplia gama de productos como la orfebrería, la pintura, las confecciones, los útiles del hogar, así como accesorios adornados de la inmensa obra de los artistas plásticos cubanos.

Por otra parte la Plaza de los artesanos, representa otra variedad de productos artesanales como souvenir de Remedios y de Cuba.

Patrimonio Oral

Leyendas Remedianas: Constituyen un valioso potencial del patrimonio intangible de la ciudad que la caracteriza. Tales leyendas se refieren a: El Palomar, La Cabeza de Patricio, La Iglesia del Santo Cristo, La Rondona, La Gritona del Seborucal, La Llorona, La Loma del Perro, El Sapo de Jinaguayabo, La Virgen del Buen Viaje, El Güije, La Alameda y La Gruta del Boquerón.

La Banda Municipal de Conciertos: Constituye un valioso legado oral remediano al fundarse como primera banda profesional de Cuba, en 1859. Es la encargada de componer los temas musicales de las parrandas remedianas, además de que cuenta con más de 100 años de fundada.

Fiestas y Parrandas

Las festividades remedianas poseen una amplia gama de representantes entre las que se pueden encontrar, las más antiguas referidas a las Fiestas Sanjuaneras, en las que se celebran el día del Santo Patrono “San Juan Bautista” a la vez que se espera, en esta festividad, la escenificación de la captura del Güije de la Bajada, referida a la leyenda remediana. Sin embargo, las más esperadas festividades en Remedios deben el honor a las Parrandas Remedianas, fundadas desde 1820 y en las que se enfrentan en un desafío fraternal los habitantes de los barrios del Carmen y San Salvador de Horta el 24 de diciembre. Por tal motivo han merecido el calificativo de Fiesta Nacional y Premio de Cultura Comunitaria 2001, con carácter vitalicio, a la vez que han sido propuestas como Evento Patrimonio Oral e Intangible de la Humanidad. Otras festividades también denominadas parrandas son las Parrandas de Buena Vista y de Zuluetas. La primera es celebrada en los días 15 y 16 de diciembre, mientras que la segunda espera la víspera de año nuevo en la celebración de la misma.

Anexo XII: Establecimientos extrahoteleros en Remedios.

Fuente: Adaptado de Díaz (2012) e Infotur (2016a)

Pertenecientes a Grupo Extrahotelero Palmares S.A.

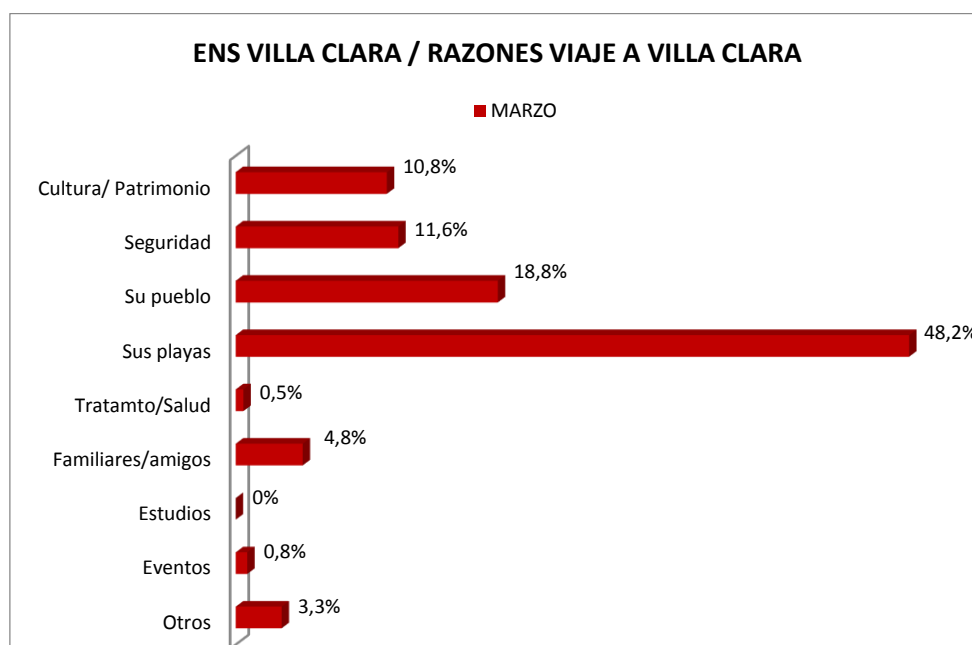
Nombre del Establecimiento	Producto	Línea de Negocio
Doña Valentina	Dulcería	-
El Güije	Sala de fiesta	Arte y entretenimiento
El Curujey	Restaurante	Comida criolla
El parrandero	Bar	Comida rápida

Pertenecientes a Cubanacán:

Nombre del establecimiento
Cafetería El Louvre
Sport Club
Los Siete Juanes
Cremería Doña Lala

Anexo XIII: Razones del viaje a Villa Clara

Fuente: Infotur (2016b)



Anexo XIV: Cálculo del coeficiente de Gini

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes Comerciales del Mintur (2015a)

Meses del año 2015	Turistas físicos (Y)	% de turistas (Y)	Prop de Población (X)	Participación de turistas acumulado (Y)	Participación de población acumulada (X)	X-Y	Xk+1 - Xk (A)	Yk+1 + Yk (B)	A*B
Junio	28428	5%	8%	5%	8%	3%	8%	5%	0%
Octubre	30924	6%	8%	11%	17%	2%	25%	6%	1%
Mayo	31441	6%	8%	17%	25%	2%	42%	6%	3%
Septiembre	32569	6%	8%	24%	33%	2%	58%	6%	4%
Julio	37534	7%	8%	31%	42%	1%	75%	7%	5%
Abril	39014	7%	8%	38%	50%	1%	92%	7%	7%
Agosto	40668	8%	8%	46%	58%	1%	108%	8%	8%
Noviembre	43704	8%	8%	54%	67%	0%	125%	8%	10%
Diciembre	47918	9%	8%	64%	75%	1%	142%	9%	13%
Enero	58618	11%	8%	75%	83%	3%	158%	11%	18%
Febrero	59535	11%	8%	86%	92%	3%	175%	11%	20%
Marzo	72534	14%	8%	100%	100%	6%	192%	14%	27%
	522.887	100%	100%			25%			116%

Coefficiente de Gini 0,164

$$G = \left| 1 - \sum_{k=1}^{k=n-1} (X_{k+1} - X_k)(Y_{k+1} + Y_k) \right|$$