

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA**

**PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL  
TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS EN EL DESTINO  
TURÍSTICO VILLA CLARA**

**(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)**

**Autora: Lic. Ailyn Bermúdez Zamora**

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

**Santa Clara**

**2013**

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA**

**PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL  
TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS EN EL DESTINO  
TURÍSTICO VILLA CLARA**

**(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)**

**Autora: Lic. Ailyn Bermúdez Zamora**

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

**Santa Clara**

**2013**

# *Agradecimientos*

*A mi padre celestial, por darme extravagantemente en todas las dimensiones*

*A mi madre espiritual, por guiarme hacia el cumplimiento del propósito divino, por impartirme y transferirme todo lo que ha recibido que es bien valioso*

*A mi familia tan especial por su apoyo incondicional a tiempo y fuera de tiempo, sobre todo a mis padres, regalo de Dios por ser mejores de lo que soñé. A la súper abuela, cuya fuerza es admirable y a mi amado esposo, por su comprensión y ayuda*

*A mi tutor Luis Miguel Campos Cardoso por la oportunidad de trabajar en el mismo equipo. Sus conocimientos, su apoyo, disponibilidad, la convicción y certeza de que culminaríamos con éxito fue un impulsor importante*

*A todos los profesores de la Maestría y del CETUR, especialmente Rodney, Alioski, Yanet*

*A mis compañeros de trabajo en la Agencia Viajes Cubanacán, especialmente a Teidy*

*Al grupo de expertos, especialmente al profesor Eulogio Rodríguez Millares, su sencillez le da más valor a sus conocimientos*

*A todos los que con su ayuda desmedida y sin reservas, con su amor y fidelidad, han contribuido al desarrollo de esta investigación*

*¡Muchas gracias!*

*Besumen*

## **RESUMEN**

Los destinos turísticos actuales requieren conocer sus particularidades internas. El diagnóstico es la estrategia de producción de conocimiento acerca de una determinada realidad, con la peculiaridad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad. El Turismo de Eventos e Incentivos es una de las modalidades que se implementa en los destinos turísticos. Sin embargo, a pesar del creciente desarrollo de la misma, desde los finales de la década de los noventa, no se cuenta con una herramienta que permita diagnosticar tanto las dificultades como las potencialidades a nivel de destino del desarrollo de la gestión de eventos. El trabajo tiene como objetivo general diseñar un procedimiento que permita diagnosticar la gestión de la modalidad Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara, de manera que puedan trazarse soluciones estratégicas a partir de insuficiencias detectadas y potenciar las buenas prácticas efectuadas de la modalidad. Para ello se enumeran y explican detalladamente cada uno de las fases, etapas y pasos, a fin de disponer de una guía planificada y coordinada, flexible y con fácil aplicación para instituciones rectoras del destino, sedes de eventos, académicos y otras entes interesadas asociadas a la gestión de Eventos e Incentivos.

*Índice*



**ÍNDICE**

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1 Introducción.....	7
1.2 El Turismo de Eventos e Incentivos.....	8
1.2.1 Antecedentes históricos del Turismo de Eventos e Incentivos.....	8
1.2.2 Principales definiciones del Turismo de Eventos e Incentivos.....	9
1.2.3 Criterios de clasificación de los eventos.....	11
1.2.4 Principales organismos e instituciones asociadas al mundo de los eventos.....	13
1.2.5 El Turismo de Eventos e Incentivos en el mundo. Tendencias y Actualidad.....	14
1.3 Los destinos turísticos y la gestión de la modalidad Eventos e Incentivos. Elementos Fundamentales.....	19
1.4 Potencialidades para el desarrollo del Turismo de Eventos e Incentivos en Cuba .....	22
1.5 Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino Villa Clara.....	24
1.6 Análisis de herramientas para el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara.....	27

1.7 Conclusiones del primer capítulo.....	32
<b>CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS EN EL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA.....</b>	<b>34</b>
2.1 Introducción.....	34
2.2 Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara.....	35
2.2.1 Premisas para la elaboración del procedimiento que permite el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara.....	35
2.2.2 Fases, etapas y pasos del diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara.....	37
2.3 Conclusiones del segundo capítulo.....	45
<b>CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS EN EL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA .....</b>	<b>47</b>
3.1 Introducción.....	47
3.2 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos en el destino Villa Clara.....	47
3.3 Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos.....	73

3.4 Beneficios y resultados de la aplicación del procedimiento de diagnóstico a la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara.....	77
3.5 Conclusiones del tercer capítulo.....	78
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>93</b>

# Introducción

## **INTRODUCCIÓN**

A la inmensa mayoría de las personas les entusiasma la idea de viajar (Serra, 2003). La modalidad Eventos e Incentivos, en la actualidad, se ha convertido en una de las principales fuentes de atracción de turistas de una elevada posición económica. Su capacidad para generar viajes y los ingresos que aporta hasta cinco y siete veces mayor de lo que ingresa el turismo convencional, han motivado la atención de muchos países, debido a que lo ven como una excelente oportunidad para desarrollarse (Hernández, 2012).

En nuestro país existe la voluntad e interés de fomentar el desarrollo de este negocio, lo cual está sustentado en el Lineamiento 260 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011), debido a su atractividad, los beneficios que reporta, el auge, el acentuado crecimiento de la modalidad a escala mundial, así como su futuro prometedor.

La modalidad Eventos e Incentivos, además, regula la estacionalidad, induce nuevas inversiones y con ello nuevas fuentes de empleo, contribuye a la elevación del nivel profesional y de servicios al mover solo clientes muy importantes (VIP). Permite acceder a nuevos y trascendentes segmentos del mercado que quizás sean clientes que sin esta motivación no visitarían el país por diversos prejuicios o mala imagen recibida por los grandes medios (Rodríguez, 2001).

Se considera que sobre esta modalidad descansa y se complementa el Turismo de Ciudad. Es un dinamizador del Turismo Convencional o de Familia y se constituye como un factor de multiplicación de los esfuerzos promocionales del destino y que menos recursos demanda para esta función (Rodríguez, 2001).

A pesar de la convulsa situación que existe hoy a nivel mundial, el Turismo de Eventos e Incentivos, continúa experimentando un significativo crecimiento. Organismos internacionales como la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA) y la Organización Mundial del Turismo (OMT) pronostican un porvenir muy alentador para esta modalidad y altas tasas de crecimiento.

Esto está sustentado en que el 60 % de los ingresos turísticos mundiales actuales lo aporta este tipo de turismo, llegando a alcanzar hasta 463 mil millones USD. Además se realizan más de nueve mil congresos de diferentes temáticas anuales

en el mundo y se augura para el 2020 que las llegadas de turistas serán superiores a los 1 560 millones (ICCA, 2011; OMT, 2011).

Cuba posee un inmenso potencial para el desarrollo del Turismo de Eventos e Incentivos. Se considera a su favor el potencial en las múltiples esferas del saber, la estabilidad política y seguridad para el visitante, el fortalecimiento de la infraestructura hotelera, extrahotelera y de servicios, así como la favorable ubicación geográfica y su cultura, que perfectamente permiten disponer de una oferta complementaria de inigualable valor (Navarro, 2012).

Sin embargo, Cuba ha descendido enormemente su participación, mientras que otros países en América Latina han fortalecido su posición en el mercado de congresos como es el caso de Colombia, República Dominicana, Perú y Ecuador (Rodríguez, 2011). De 26 eventos contabilizados por ICCA en 2001, esta cifra disminuyó a 11 en el 2010 y 2011, lo que la llevó a descender en el ranking de países que más eventos organizan a nivel mundial, del quinto lugar a inicios del 2000 al 73 en el 2010 y al 77 en el 2011.

El destino Villa Clara se destaca por sus potencialidades para el desarrollo de la modalidad, reflejado en la presencia de recursos turísticos que complementan la oferta de eventos. A esto se suma la adecuada infraestructura sede de eventos, el alto potencial científico - cultural y la presencia de prestigiosos investigadores en el destino, que favorecen el desarrollo de eventos de diferentes temáticas.

Pese a lo antes expuesto se han detectado irregularidades en la gestión de la modalidad a nivel de país, la cual ha estado sujeta a un proceso de transición a partir de decisiones tomadas en el año 2011 que extinguen al Buró de Convenciones de Cuba (BCC) como unidad presupuestada y a las Secretarías de Eventos en los diferentes destinos, asumiendo sus funciones el Ministerio de Turismo (MINTUR).

En el destino Villa Clara, se suma la ruptura de relaciones estratégicas entre los principales actores en el proceso de gestión de eventos: el MINTUR, las sedes de eventos, los comités organizadores, las sociedades científicas, los receptivos y las diferentes entidades generadoras de eventos.

No se promueven cursos de Organizadores Profesionales de Congresos (OPC) ni otras especialidades relacionadas con la temática objeto de estudio, lo que refleja la deficiente capacitación de los recursos humanos en función de esta modalidad, y trae consigo el empirismo y la improvisación en el proceso de toma de decisiones.

Se efectúa una gestión de manera operativa, sin prever estrategias que a largo plazo generen mejores resultados. El destino no cuenta con documentos que direccionen el Turismo de Eventos e Incentivos, díganse análisis, planes, estrategias. A su vez, se adolece de registros, estadísticas e informaciones que ilustren el desarrollo de la modalidad.

Los organismos rectores del turismo en el destino Villa Clara carecen de herramientas que permitan analizar el estado actual en que se encuentra la oferta, la demanda, la competencia, el entorno, las potencialidades e indicadores del Turismo de Eventos e Incentivos.

Lo anteriormente planteado describe la situación problemática existente que fundamenta el inicio de esta investigación, por lo que constituye una necesidad el contar con una herramienta que contribuya a detectar las potencialidades y las limitaciones del desarrollo de la modalidad en el destino Villa Clara, que da lugar a definir como **problema científico**: inexistencia de un procedimiento que permita el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara.

Para dar solución al problema científico planteado se formula la siguiente **hipótesis de investigación**: si se diseña y aplica un procedimiento de diagnóstico para el Turismo de Eventos e Incentivos en el destino Villa Clara, entonces, es posible conocer su comportamiento, determinar sus principales debilidades, necesidades y potencialidades, encaminado a la mejora de la gestión de esta modalidad en el sector turístico cubano.

Para la operacionalización de la hipótesis se trabaja a partir de la **variable independiente**: el procedimiento para diagnosticar la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara y la **variable dependiente**:

el comportamiento, las principales debilidades, necesidades y potencialidades, de la gestión de la modalidad en el destino Villa Clara.

En correspondencia con la hipótesis planteada y para darle solución al problema científico, en esta investigación se define como **objetivo general**: Diseñar un procedimiento para diagnosticar la gestión de la modalidad Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara, que permita conocer las potencialidades y limitaciones del desarrollo de esta actividad como vía para mejorar la gestión que se efectúa del Turismo especializado en destinos turísticos. De este propio objetivo se derivan los **objetivos específicos** siguientes:

1. Sistematizar y elaborar el marco teórico referencial que sustenta la temática objeto de investigación, que sirve de base a la propuesta de procedimiento para diagnosticar la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara.
2. Proponer un procedimiento de diagnóstico para el turismo especializado Eventos e Incentivos en el destino Villa Clara, que permita conocer las necesidades, potencialidades y limitaciones que constituyen el estado actual de la modalidad.
3. Aplicar el procedimiento y validar la propuesta a través del juicio de expertos.

En correspondencia con la hipótesis se establece como principal **objeto de estudio teórico**: los procedimientos, metodologías y pasos para elaborar el diagnóstico de la gestión de la modalidad Eventos e Incentivos a nivel de destino.

Para la validación de la hipótesis se selecciona como objeto de **estudio práctico**, el destino turístico Villa Clara, que posee características predominantes en el desarrollo de la modalidad; facilita a la investigadora la obtención de información para realizar el diagnóstico y aplicar los instrumentos de investigación científica.

En la presente investigación se utilizan los métodos del pensar (teóricos), del actuar (empíricos) y de procesar la información (estadísticos). Dentro de los teóricos se emplean el análisis, la síntesis, la inducción, la deducción, la abstracción, el histórico-lógico y la comparación. Dentro de los empíricos se encuentran la encuesta, las escalas valorativas, el trabajo en grupos, análisis documental,

tormenta de ideas, matriz DAFO y la consulta a expertos. Dentro de los estadísticos son utilizados: distribuciones de frecuencia, pruebas no paramétricas (Chi – Cuadrado). También los productos de procesamiento de texto e información del software Microsoft Office tales como el Excel y Word.

Se hace necesario destacar que las informaciones y los datos empleados en la aplicación, han sido suministrados oficialmente por las oficinas del MINTUR, Gaviota, por las sedes de eventos y otras instituciones implicadas en el desarrollo de la modalidad, ubicadas en el destino Villa Clara, así como los diferentes enfoques de la literatura especializada nacional e internacional en este campo.

Es importante subrayar la **novedad científica** que aporta la investigación, la cual se sintetiza en el desarrollo y adaptación sobre bases científicas de un procedimiento para diagnosticar la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara, diseñado a partir de la integración de diversas herramientas ante la insuficiencia detectada en la bibliografía disponible consultada de un procedimiento de análisis acorde a este turismo especializado en su desarrollo en el destino Villa Clara.

La elaboración y estructuración del procedimiento de diagnóstico para la modalidad de Eventos e Incentivos en el destino Villa Clara constituye el **valor metodológico** de la investigación.

Su **valor práctico** radica en la obtención del resultado del diagnóstico en el destino Villa Clara, además de la factibilidad y pertinencia de aplicación del mismo en los destinos turísticos que desarrollen el Turismo de Eventos e Incentivos en condiciones similares.

El **valor teórico** consiste en la actualización en las conceptualizaciones pertinentes más novedosas empleadas y la posibilidad de aplicarlas para desarrollar un procedimiento de diagnóstico al turismo especializado: Eventos e Incentivos con características específicas para destinos turísticos similares a Villa Clara.

La investigación tiene un **impacto económico**, debido a que el diseño del procedimiento adaptado a las condiciones de los destinos turísticos, contribuye a mejorar la gestión de la modalidad considerada el Turismo del futuro al reducir la

incertidumbre que acarrea la toma de decisiones en el proceso de comercialización de este producto especializado, pues se dispondrá de las insuficiencias a corregir y las oportunidades, potencialidades para su desarrollo. Al mismo tiempo está encaminado a incidir en mayores márgenes de utilidad, permite el aplanamiento de la curva de la estacionalidad turística, genera empleo, mejora la imagen del destino turístico y se incrementa el arribo de turistas, con el consiguiente efecto en el resto de la economía nacional.

El **impacto ambiental** está dado en que la investigación pretende el mejoramiento en el destino de la gestión de una de las modalidades concebidas en el país para alcanzar un turismo sostenible.

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen un **impacto social**, ya que podrán enriquecer la impartición de asignaturas relacionadas con la temática y otras afines en la carrera de Licenciatura en Turismo, los Diplomados Básicos, la Maestría en Gestión Turística y Especialidades en la Escuela de Hotelería y Turismo (Formatur).

La estructura establecida para la investigación parte del planteamiento general del problema a investigar, su campo de investigación y antecedentes, hasta los aportes científicos fundamentales de la Tesis y los resultados de su introducción en la práctica, cuya secuencia lógica se ajusta al orden siguiente: resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones y recomendaciones, bibliografía organizada según norma Harvard (Berthier, 2006) y anexos.

En el **primer capítulo** se expone el estudio del estado del arte y la práctica del Turismo de Eventos e Incentivos a nivel internacional y nacional, así como el compendio de herramientas de diagnóstico a fin de determinar en qué medida responden al análisis de la modalidad en el destino Villa Clara. En el **segundo capítulo** se propone un procedimiento para diagnosticar la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara, definiendo las premisas y requisitos para su elaboración. En el **tercer capítulo** se aplica el procedimiento y se valida la propuesta mediante el juicio de experto.

# Capítulo 1

*Marco Teórico Referencial de la Investigación*

## CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Introducción

El marco teórico referencial es el sustento teórico-metodológico que aporta las bases para validar los futuros resultados de la investigación, a partir de un estudio profundo y actualizado de los criterios y posiciones de diferentes autores existentes sobre la temática a investigar. Tomando en cuenta este planteamiento, el objetivo central del presente capítulo es fundamentar la necesidad del tema en estudio, a través de la investigación y análisis de la literatura especializada, la revisión del estado del arte y de la práctica del Turismo de Eventos e Incentivos.

De ahí que en este capítulo se muestre el surgimiento, evolución, clasificación, tendencias, actualidad y potencialidades para la gestión de la modalidad Eventos e Incentivos; además del análisis de diferentes procedimientos de diagnóstico como base metodológica para la propuesta a elaborar. Estos contenidos se aprecian en el hilo conductor por el que se rige esta investigación, el cual se muestra a continuación:

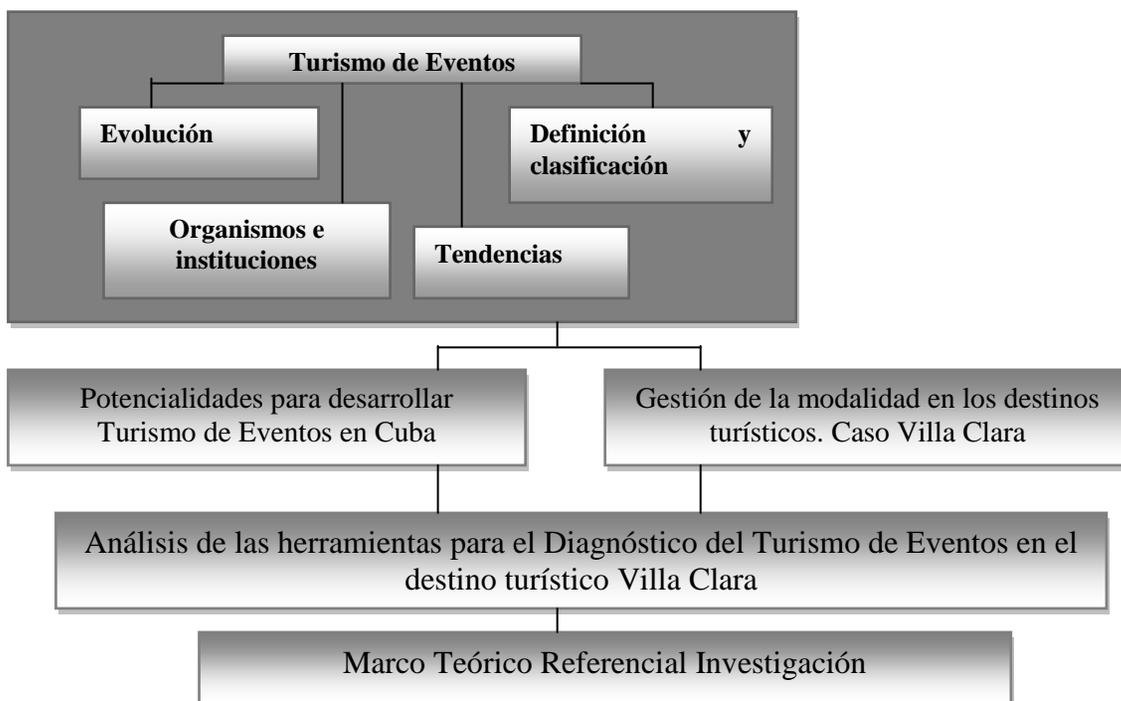


Figura 1 Hilo conductor de la Investigación. Fuente: Elaboración propia

## **1.2 El Turismo de Eventos e Incentivos**

El origen del Turismo de Eventos no se puede percibir separado de la evolución del turismo como fenómeno (Navarro, 2012). Los eventos, vistos como un acontecimiento, son tan arcaicos como la propia humanidad y se conoce que desde la Antigua Babilonia existía interés entre los griegos por viajar, asistir a fiestas, lo que significó, un intercambio de ideas y conocimientos (Martínez y González, 2010; Nodal, 2008).

### **1.2.1 Antecedentes históricos del Turismo de Eventos e Incentivos**

A partir del reclamo de la sociedad, necesitada de reunirse en grupos, por razones de comunicación y asociación en un determinado entorno geográfico (Maure, 2007a) se dan los primeros reportes de eventos: las Olimpiadas de la Antigua Grecia, 700 años antes de nuestra era; la Primera Convención Intergubernamental realizada entre los años 1644 y 1648; y el Primer Congreso de Medicina, celebrado en Roma en 1681 (Peñaviva, 2002; García, 2005 y Suárez, 2010).

Entre fines del siglo XVIII y mediados del siglo XIX ocurrió la Revolución Industrial que propició una transformación económica y social y el surgimiento de una clase media numerosa y próspera; la cual compartía el deseo de viajar debido a que se incluyeron las vacaciones y se mejoró el transporte, se incrementó el tráfico de pasajeros que hacía uso del barco a vapor y los ferrocarriles. De esta manera, en la primera mitad del siglo XIX el movimiento masivo hizo florecer la industria turística (Gravioto, 1990; Peñalver, 2009).

Thomas Cook, hito importante en la historia del Turismo, tiene la reputación de ser el primer agente de viajes. En 1841 alquiló un tren para llevar 540 personas a una convención antialcohólica (Enciclopedia Práctica Profesional del Turismo, 2003; Olivera y Pérez, 2006; Ibarra, 2007).

En el siglo XIX y primera mitad del XX, se sientan las bases del turismo moderno, con una corriente elitista para, tras la Segunda Guerra Mundial, dar paso al turismo de masas, al tiempo que se diversifican las formas del turismo. (Gómez, 2004).

A mediados del siglo XX se establecen centros de convenciones para celebrar eventos y las tipologías más utilizadas eran los congresos y las convenciones. Los hoteles comenzaron a brindar facilidades de salones y tecnologías, con interés en este tipo de turismo. De esta forma se crearon bases sólidas sobre las cuales se erige esta industria (Rodríguez, 2001).

El auge alcanzado por el turismo después de la Segunda Guerra Mundial, propició el surgimiento de modalidades turísticas, entre ellas la de eventos, que se consolida como fenómeno de interés turístico y económico en los años 50. En la década del 70 logra alcanzar un lugar importante como producto turístico, con la celebración de cuatro mil congresos internacionales en el mundo, con dos millones y medio de asistentes (Gravioto, 1990).

A partir de entonces, la industria de los eventos a escala mundial se ha convertido en fuente imprescindible del desarrollo turístico, con objetivos empresariales muy bien definidos, permitiendo intensificar los intercambios en diversas esferas del intelecto humano (Rodríguez, 2001).

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

Varios han sido los autores que han aportado sus puntos de vistas sobre el tema, sin embargo, en cuanto a la nomenclatura exacta de la modalidad, no ha sido posible lograr una homogeneidad. Se presentan algunos que se inclinan por llamarla Turismo de Reuniones, otros, Turismo de Congresos y Convenciones, Turismo de Negocios, e incluso, han llegado a considerarlo una modalidad del Turismo de Negocios (Torres, 2012).

A pesar de las diferencias que existen del uso etimológico de la modalidad a nivel mundial, es importante aclarar que los autores nacionales la han trabajado con la nomenclatura Turismo de Eventos e Incentivos, siendo igualmente acertados Turismo Profesional y Turismo de Negocios.

El compendio de varias definiciones expuestas por prestigiosos investigadores del tema se muestran en el Anexo 1, lo cual sirvió de base para elaborar un cuadro comparativo (Anexo 2), a fin de determinar el marco conceptual por el cual se regirá esta investigación.

Al observar los resultados de dicho análisis son indiscutibles las regularidades que aparecen en las definiciones dadas por los diferentes autores, de manera que es posible determinar que el Turismo de Eventos es un producto turístico que incluye los segmentos de reuniones, convenciones, viajes de incentivo, ferias y exposiciones. Los motivos fundamentales de viaje en esta modalidad son profesionales, laborales y/o asociados. Existen fines lucrativos en el desarrollo de la actividad.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis comparativo, se adopta la definición dada por Rodríguez (2001) por ser el más abarcador al abordar las principales características expuestas por varios autores especialistas en el tema, además de responder de manera pertinente a los intereses de la presente investigación. Dicho autor plantea:

*“El turismo de eventos se define como un producto, no obstante los objetivos comunicacionales que se quieran lograr, el cual debe ser vendido a un mercado dentro de la oferta global del destino, por lo que es vital lograr insertarlo coherentemente a dicho destino y que la oferta esté en correspondencia con los requisitos y exigencias que son demandados por el mercado. Incluye congresos, convenciones, ferias, exposiciones, viajes de incentivo, festivales. Es una modalidad del Turismo de Negocios, que moviliza esencialmente a líderes de opinión en distintas ramas del conocimiento, la ciencia, la tecnología, las finanzas o el comercio.”*

Retomando la concepción del producto turístico integrado dada por Suárez (2006), que considera la necesidad de involucrar en el proceso del diseño del producto no solo al creador, sino a las empresas que ofrecen sus servicios y que también intervienen directamente en el mismo, se considera el producto eventos como una combinación de diferentes elementos tales como las temáticas con su programa científico/profesional, infraestructura para eventos, equipamiento específico y servicios especializados, mezclados con otros que deben estar en correspondencia con los beneficios esperados por los eventistas para lograr satisfacer sus necesidades, motivaciones y disfrutar de una experiencia

duradera, en un ambiente seguro y tranquilo, atendidos por un personal afable y preparado.

Las temáticas, son la materia prima del producto y el atractivo principal, de ahí la importancia de que el contenido temático sea atractivo y novedoso, a tono con la realidad del mundo actual; así como el programa científico, técnico, cultural o de cualquier otra índole, en correspondencia con los gustos, preferencias y expectativas del público a quien es dirigido el evento y las potencialidades del destino sede del evento (Fernández, 2009b).

La sede y toda infraestructura creada para eventos, es un componente que servirá de apoyo para que se desarrolle el mismo. Se escogerá de acuerdo con la tipología del evento, la cantidad de participantes previstos, el número y dimensiones de los salones necesarios atendiendo a los objetivos diseñados, el programa profesional, la ubicación, el acceso y su entorno, las áreas de parqueo, la experiencia que poseen, entre otros aspectos (Fernández, 2009b).

El equipamiento, por su parte, es importante porque sirve de apoyo para lograr la comunicación y el intercambio de conocimientos previstos a los que asisten a una reunión (Fernández, 2009b).

### **1.2.3 Criterios de clasificación de los eventos**

Existen diferentes criterios de clasificación abordados por varios autores. A continuación se muestran las tipologías del Turismo de Eventos e Incentivos por las que se registró la presente investigación.

1. Según su carácter o tipología (Lambín, 2005; BCC, 2004; Rodríguez, 2011a): congreso, convención, conferencia, simposio, seminario, debate, reunión, panel o foro, debate de experto, mesa redonda, taller, asamblea, exposiciones y ferias, festivales, coloquio, jornada, eventos multidestinos, eventos itinerantes, eventos virtuales y viajes de incentivos (Anexo 3).
2. Por su naturaleza (BCC, 2004; Lambín, 2005): internacionales, nacionales con participación extranjera y nacional.

Según ICCA (2005), el criterio más acertado en el mundo acerca de los eventos internacionales plantea que existen tres requisitos básicos: que asistan por lo

menos 50 participantes extranjeros, que sea organizado con una frecuencia regular, que su sede rote por al menos tres países diferentes.

En Cuba el Manual de Organización de Eventos declara que los eventos clasificados por su naturaleza son *eventos internacionales* cuando son originados por alguna institución internacional ya sea de carácter regional o mundial, cuya sede se ha decidido que sea Cuba; y los eventos creados por el país que se les ha dado carácter internacional por el contenido de sus temas de discusión y/o por el auspicio de una o varias instituciones internacionales. En el caso de los *eventos nacionales con participación internacional* se trata generalmente de congresos de carácter científico - técnico cuya temática permite promover una importante participación extranjera y en la mayoría de los casos se busca el auspicio de algunos organismos internacionales y/o personalidades que contribuyan a la promoción internacional. *Los eventos nacionales* son eventos puramente nacionales que pueden tener o no invitados extranjeros pero cuya participación no resulta lo fundamental (BCC, 2004).

3. A partir de su generación (Nodal, 2001): sede captada o diseño propio. Los de *diseño propio* se caracterizan por la idea ser generada por una organización que se encuentra ubicada en una ciudad del propio país (Maure, 2007a). La *sede captada* son eventos generados por una asociación y/o institución cuyas ediciones son realizadas en diferentes países (Nodal, 2001).
4. Según sector generador (Maure, 2007a): científico – técnicos, médicos, de ciencias sociales y económicas, de agricultura y medio ambiente, culturales, deportivos y náuticos, de leyes, educacionales, comerciales.
5. Según sus objetivos (Herrero, 2000): eventos promocionales, eventos informativos, eventos formativos-didácticos, eventos de refuerzo de relaciones sociales, eventos de relaciones internas, eventos de relaciones externas.
6. Según el tamaño o número de delegados (ICCA, 2005): minieventos (entre 35 y 49 delegados), pequeños (50 hasta 249 delegados), medianos (250

hasta 499 delegados), grandes (entre 500 y hasta 2000 participantes), megaeventos (más de 2 000 participantes).

7. Según las entidades que los convoquen (Maure, 2007a): gubernamental, no gubernamental, corporativo.

### **1.2.4 Principales organismos e instituciones asociadas al mundo de los eventos**

Muchas son las organizaciones internacionales reconocidas y consagradas al desarrollo de eventos. A nivel mundial se destacan: ICCA, UIA, IAPCO, AIPC, MPI, UFI, ITMA, AFIDA y COCAL (Anexo 4). Todas las estadísticas que evalúan el desarrollo mundial de la realización de eventos parten de los informes emitidos por UIA e ICCA, debido a que constituyen las únicas organizaciones autorizadas para realizarlo (Navarro, 2012).

La ICCA, es una asociación global dentro de la industria de las reuniones y una de las más importantes en el campo de los eventos internacionales. Se encuentra organizada por capítulos según la categoría y esfera de la actividad de sus asociados y por capítulos regionales que integran a los países de un mismo entorno. Ofrece variados servicios en función de los objetivos de los eventos y brinda estadísticas mundiales, informaciones y publicaciones.

En la región del Caribe se destacan dos organizaciones: la Confederación de Entidades Organizadoras de Congresos y Afines de América Latina (COCAL) y Organización de Buró de Convenciones de América Latina y el Caribe (Latin Caribe Bureau).

La COCAL se estableció en 1985 como una asociación sin fines de lucro, integrada por OPC de Latinoamérica y la Península Ibérica, especializados en congresos y eventos. Los principales objetivos de la federación son: unir los esfuerzos de los países de la región para mejorar el rendimiento de la industria de congresos de América Latina, representar internacionalmente a sus miembros, establecer relaciones de mutua cooperación entre sus miembros, lograr acuerdos, promover y proteger los principios de la ética profesional y comercial y desarrollar actividades que ayuden al sector. COCAL proporciona un

calendario de eventos regionales con información completa de fecha y sede de realización (COCAL, 2011).

La Organización de Buró de Convenciones de América Latina y el Caribe es la asociación más joven, reúne a los buroes de convenciones de América Latina y el Caribe con el objetivo de ubicar a esta región como un destino del Turismo de Eventos e Incentivos en el mercado internacional.

Otros organismos que dedican sus esfuerzos a actividades relacionadas al mundo de los eventos son: la AIPC (Asociación Internacional de Palacios de Congresos) que con 49 países miembros se enfoca principalmente en las oportunidades y retos que enfrentan los centros de convenciones; la IACVB (Asociación Internacional de Buró de Convenciones y Visitantes) que en la actualidad cuenta con más de 480 buroes de convenciones miembros de más de 30 países y el MPI (Profesionales de Congresos Internacionales) con alrededor de 72 países miembros.

En el caso específico del Turismo de Incentivos se pueden mencionar dos asociaciones: ITMA (Asociación Internacional de Viajes de Incentivos y Congresos) y SITE (Sociedad Internacional de Ejecutivos de Viajes). Estas organizaciones se dedican al reconocimiento y desarrollo de estrategias de motivación, incentivo y recompensa para profesionales, constituyendo el viaje un componente primordial (Sánchez, 2011).

### **1.2.5 El Turismo de Eventos e Incentivos en el mundo. Tendencias y actualidad**

El Turismo de Eventos e Incentivos en el mundo actual de la globalización constituye una absoluta necesidad. Por mucho que hayan adelantado las nuevas tecnologías, el estrechar la mano y charlar distendidamente frente a una taza de café, es, hoy por hoy, insustituible. De ahí que las grandes decisiones y acuerdos se hagan, muchas veces, en los pasillos o en una mesa de restaurante, y no en los despachos (Abreu, 2002).

De esta manera se justifica que en el 2011 se celebrarán un total de 10 070 eventos según datos aportados por la ICCA (2011c), donde América del Norte y

Latinoamérica acogieron en su conjunto el 22,4 % de los encuentros, 1.5 % más que en el 2010.

El número de reuniones se ha multiplicado, motivado entre otras razones, por la tendencia de búsqueda de formas alternativas de los viajes turísticos. Se incorporan atributos culturales de formación y desarrollo profesional, y se incrementan los intercambios de experiencias. Además del número de reuniones, se han multiplicado los flujos turísticos y los niveles de ingresos reportados (Maure, 2007b).

Este es un negocio que se desarrolla mayormente en los llamados países del primer mundo, es por eso que el 61 % de las asociaciones posee su sede en Europa, donde ocupan una importante cuota de mercado: Estados Unidos (EE.UU.), Alemania, España, Reino Unido, y Francia (Olivera, 2006).

Esto explica la rotación de eventos desigual en las diferentes regiones, según reportes de la ICCA (2011h) desde el 2000 hasta el 2009, donde Europa registra un ascenso de 1 364 a 2 459 que representa 3.6 %, seguida de Asia/Pacífico que aumentó de 257 a 462 y América Latina de 132 a 292; mientras la región africana ocupa el último lugar en el ranking, a pesar de aumentar en gran medida la rotación de eventos de 32 a 134 en el 2009 (Anexo 5).

En relación al número de eventos se aprecia el aumento desde el 2000 hasta el 2009 en Europa de 2 904 a 4 513. América Latina, por su parte ocupa el cuarto lugar en el ranking registrando 860 eventos en el 2009, 3 653 menos que la región europea. Oceanía ocupa el último lugar con una disminución desde el 2000 hasta el 2009 de 236 a 200 (Anexo 5).

En los países del Caribe y América Latina se dificulta el acceso a quienes gestionan los eventos de forma mayoritaria, de ahí que ascendieran en el ranking del octavo lugar en el 2000 al decimoséptimo en el 2011. Sin embargo, los pronósticos de ICCA para América Latina son alentadores siempre que se trabaje con profesionalidad (Rodríguez, 2011a).

En el 2011, según la ICCA, las principales ciudades donde se desarrollaron eventos fueron Viena, París, Barcelona, Berlín y Singapur, que demuestra que los organismos internacionales mantienen una política que beneficia a las

regiones que contemplan países del primer mundo, pues en estos lugares la cantidad de eventos se mantiene en aumento, mientras que en los países en vías de desarrollo está en detrimento. En estas ciudades las políticas gubernamentales conciben el desarrollo de la modalidad de eventos y los beneficios que dicha modalidad reporta se revierten en la mejora de la ciudad y de sus pobladores, es decir, tiene un fin sostenible (Anexo 6).

En el ranking de países a nivel latinoamericano, ocupa el primer lugar EE.UU. con 759 eventos, luego Brasil, Canadá, Argentina, México, Colombia y Chile, tomando Cuba el lugar decimoséptimo con 11 eventos (Anexo 6). De las ciudades latinoamericanas se encuentra Buenos Aires, Río de Janeiro y Sao Paulo como líderes en el ranking con 94, 69 y 60 eventos respectivamente (CIDTUR, 2011h).

Según datos del 2010, el promedio de participantes por eventos decreció para esa fecha hasta los 571 eventistas (38 menos que en el 2009). El decrecimiento se hizo sentir fundamentalmente en las regiones de América del Norte, África, Latinoamérica y Europa, a diferencia de Asia y Oceanía, donde se hizo perceptible el aumento de dicho indicador. En Latinoamérica el promedio fue de 567 eventistas (CIDTUR, 2011c; CIDTUR, 2011f).

Septiembre se destacó como mes preferido para desarrollar estos acontecimientos, seguido de junio y octubre.

Por otra parte, el uso de los hoteles como sede de eventos ha aumentado su popularidad entre los eventistas. En el 2010 obtienen el primer lugar entre las múltiples opciones para realizar eventos, seguido por los centros de convenciones y los centros universitarios.

En cuanto a las temáticas preferidas, se destacan las Ciencias Médicas, Tecnología, Ciencias, Industria, Educación y Ciencias Sociales por orden de importancia.

El promedio de la cuota de inscripción por delegado en cada evento fue de aproximadamente 584 USD, y el de gastos totales de 2 655 USD. El total de ingresos por cuotas de inscripción superó los tres billones de dólares americanos, aumentando con respecto al 2009, y el total de ingresos por

delegados los 13 billones. La permanencia media es de aproximadamente 2,6 días. A su vez, los eventos han generado cerca de 12 104 empleos directos y 58 240 empleos indirectos.

En el año 2012 se ha hecho evidente el ajuste efectivo del Turismo de Eventos e Incentivos a las nuevas realidades de una economía que se recupera lentamente y a ritmos dispares. Aunque se vio un renacimiento de las reservas para eventos, el gasto promedio por participante entre enero y junio fue un 16 % menor.

También se evidenció la tendencia a reducir el tiempo de antelación con que se reservan los espacios para celebrar eventos. Los viajes son menos extravagantes que en el pasado y los principales destinos tienden a ser dentro del propio país o en naciones vecinas del extranjero. En los desplazamientos a larga distancia se ha rebajado la categoría de vuelo: de clase negocios a económica y de lujo a alta superior (CIDTUR, 2011b; CIDTUR, 2011d).

Es importante destacar la necesidad actual de practicar un turismo participativo en lugar del contemplativo a través de la fórmula Experiencia + Felicidad + Conocimiento, lo cual ha generado la expansión de las modalidades de turismo especializado, dentro de ellas el Turismo de Eventos e Incentivos (Martín, 2012).

Es por eso que existe un crecimiento de la oferta del Turismo de Eventos en el siglo XXI, que se ve cada día en forma de nuevos palacios de congresos, más empresas dedicadas a la organización profesional, más agencias de viajes especializadas en congresos, convenciones e incentivos, junto con un enorme elenco de empresas para la construcción de stands (posters o paneles de exposiciones), medios audiovisuales, azafatas, rotulación, intérpretes. (Abreu, 2002).

Las tendencias referentes a dicha modalidad turística, según Pichardo (2005), revelan que ciudades y pueblos pequeños han penetrado este segmento, por lo que construyen instalaciones modernas de alta tecnología, en lugares orientados básicamente a eventos de pequeño formato.

Según el Europa Press (2012), la afluencia de hombres de negocios a hoteles de tres estrellas para celebrar sus reuniones de empresa se ha incrementado de forma notable durante los últimos años, debido a la crisis económica.

Se estima que la recesión ha conseguido que se reduzcan los viajes de empresa, que se busque el mejor precio, o que simplemente se sustituyan por mensajes de correo electrónico, videoconferencias u otras soluciones tecnológicas (CIDTUR, 2011g).

Hoteles categoría tres estrellas han visto crecer su segmento business (segmento de negocios) en los últimos años hasta el 41 % del total de huéspedes en el 2011. La política de viajes de las empresas también han cambiado, debido a que se busca cumplir con servicios mínimos garantizados: buen acceso a Internet, servicio de restauración de calidad, climatización en las habitaciones y buena comunicación con los centros de negocio.

La crisis también ha afectado al número de noches que se contrata, ya que ahora se prescinde de la noche de llegada, para hacerlo el mismo día en que se inicia la reunión.

Otro de los cambios detectados es que las empresas procuran buscar hoteles cercanos a los lugares donde se va a trabajar, así el cliente obtiene más servicios por el mismo precio y acceso más directo a las autovías y aeropuertos (CIDTUR, 2011a; Delgado et al., 2012).

Pudiera agregarse, como plantea Olivera (2006) que los hoteles se equipan con salones para la realización de conferencias y reuniones. Los centros de convenciones se complementan con servicio de alojamiento. Los requisitos técnicos se especializan para garantizar la modernización de los servicios. Los medios electrónicos tienden a la perfección en cuanto a: gestión de los micrófonos, cabinas técnicas, interpretación simultánea, distribución de los idiomas, comunicación e iluminación. Crece el uso de Internet como servicio especializado, con conexión a alta velocidad directa y múltiple, y otros servicios como son los de vídeo-conferencias, facilidades técnicas para reuniones, proyectores para computadoras, centros de negocios y de prensa, equipos para traducción simultánea.

La telepresencia, como técnica virtual, ocupa un mayor espacio, por su facilidad en la participación de más personas de forma económica y rápida. Esta modalidad permite elevar los contactos con los clientes y socios de negocios fuera de la compañía. Tiene un menor impacto ambiental al reducir la necesidad de desplazamiento y, por tanto, el uso de medios de transporte (Torres, 2012).

Se hace común el uso del smartphone o teléfono inteligente, mediante el cual es posible revisar la cuenta de correo electrónico, enviar textos, acceder a Internet y realizar transacciones, planificar viajes, dar o recibir instrucciones, compartir calendarios, comprobar itinerarios, realizar reservas, comunicar cancelaciones y preferencias, computar gastos (CIDTUR, 2011e).

De forma general se hace perceptible la tendencia de combinar el Turismo de Eventos con el descanso, lo que ha convertido gradualmente esta modalidad en parte del turismo familiar.

De ahí las preferencias a la elección de destinos para el desarrollo de eventos que puedan integrar varias modalidades, que brinden altos niveles de seguridad, con infraestructura y facilidades adecuados a las exigencias de este segmento de mercado.

### **1.3 Los destinos turísticos y la gestión de la modalidad Eventos e Incentivos. Elementos fundamentales**

Varios autores han sido los que han definido los destinos turísticos (Hu y Ritchie, 1993; Bull, 1994; Cooper, 1997; OMT, 1998; Ruiz et al., 1999; citados en Bigné et al., 2000; Gunn, 2002; Howie, 2003; Ávila y Barrado, 2005; Ejarque, 2005; Pérez, 2006; Fernández, 2009a) (Anexo 7). Al analizar sus puntos de vista se puede concluir que concretan al destino como oferta, existiendo tres enfoques: destinos como combinaciones de productos; como combinación de atractivos naturales y artificiales que disponen recursos tangibles e intangibles y por último los destinos como delimitación de una zona geográfica con inventario de recursos.

Esta investigación se subscribe a la definición dada por Bigné et al. (2000), que plantea que:

*“son combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Un destino puede ser un concepto percibido, es decir, 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.”*

El destino se conforma, según Díaz (2004), como un producto integrado que condensa toda la oferta existente en ese destino específico. Comprende una red de organizaciones, entes e individuos que colaboran y compiten sobre la base de sus recursos y capacidades (Oreja, 1999). Es una agrupación multi-actividad de organizaciones, sobre un soporte espacial claramente diferenciado, que vende un producto turístico integrado (Camisón, 1998).

Coincide con este criterio Machado (2010), quien afirma a partir del carácter de percepción que se inserta a la definición de destino turístico, que el destino puede ser un producto en sí mismo o la integración de varios productos. Incluye diversos atractivos turísticos tangibles o intangibles que se encuentran en un espacio determinado, lo que representa un desafío para el logro de la gestión de entidades y destinos turísticos nacionales con esta dinámica.

Los organismos gestores del destino deben conocer los productos que se desarrollan en el mismo y su situación competitiva, generación de recursos y capacidades internas, para plantear líneas de acción que exploten dichos recursos y permitan alcanzar una posición competitiva estable en el tiempo (Díaz, 2004). Es totalmente imposible, separar el producto turístico del destino turístico (Altés, 1995).

Los Buroes de Convenciones y Visitantes, surgen y se desarrollan como elemento de conjugación e interfase entre los destinos turísticos y las actividades de eventos. Su objetivo principal es la captación de Turismo de Eventos e Incentivos para la ciudad, creados por instituciones públicas y privadas, ayuntamientos de la ciudad, cámaras de comercio y otras entidades.

Esta oficina de congresos facilita información actualizada y objetiva sobre la infraestructura y servicios que tiene la ciudad para la organización de congresos, convenciones y viajes de incentivos (Herrero, 2000). Se consideran detonadores

para la proyección de una imagen integral de una ciudad, región o país como destino de eventos, constituyendo un elemento integrador entre las administraciones públicas y el sector privado, para la planeación y el desarrollo de esta actividad en un destino (Bigné et al., 2000).

Los destinos turísticos se han dado cuenta de que el Turismo de Eventos e Incentivos trae grandes beneficios y cada año nuevos destinos tratan de atraer viajeros de negocios, convenciones, exhibiciones e incentivo (Swarbrooke y Horner, 2001).

El Turismo de Eventos en el destino turístico es una fusión de productos individuales a la disposición del viajero. Estos productos individuales se pueden dividir en varios grupos que se pueden ver en el destino como el "hacerlo tú mismo", donde el turista de negocio construye su propio producto o experiencia, por lo que cada viajero usa el destino de una manera diferente (Swarbrooke y Horner, 2001).

Otro punto importante es el nivel alto de interdependencia entre varios elementos en el destino turístico, de tal manera que si un elemento falla el producto turístico entero se derrumba.

Los destinos que buscan atraer Turismo de Eventos e Incentivos deben reconocer la importancia de la existencia de atractivos de ocio, debido a que influyen en las decisiones de viaje. Los eventistas generalmente llegan a ser viajeros de ocio cuando finalizan sus actividades. Muchas conferencias tienen programas sociales de actividades de ocio incluidas para los delegados, los cuales, a menudo viajan acompañados, y mientras el turista de eventos trabaja, el compañero es libre de actuar como un turista de ocio.

Si se asume que el evento puede comportarse y atraer como un destino turístico al satisfacer multiplicidad de necesidades, y de hecho es la motivación fundamental del viaje, existe una interrelación conceptual y objetiva entre el destino y los eventos como actividad específica, ya que el propio destino puede considerarse a nivel macro una sede de eventos. Esta interrelación conlleva a que el evento contribuya al incremento de visitantes y a que apoye al

posicionamiento del destino, pues los turistas potenciales conjugan en un todo el nivel de conocimiento y la notoriedad del mismo.

Campos (2010) señala que un destino turístico que satisfaga la modalidad Eventos e Incentivos: debe ser una zona que se identifique de manera independiente pero con fácil acceso; debe contar con recursos de carácter natural, histórico, sociocultural y actividades turísticas que complementen la oferta de los eventistas. Además, debe poseer facilidades e infraestructura adecuada (sedes, transportación, tecnología) para el desarrollo de diferentes eventos de acuerdo a la tipología de los mismos (ferias, convenciones, bailables, conciertos, competencias), así como una combinación de servicios especializados de acuerdo a las nuevas tendencias de la modalidad (alojamiento; restauración; interpretación, entretenimientos, navegación, recursos humanos y OPC).

La gestión de un evento, en cualquiera de sus modalidades, conlleva a la aplicación de la técnica de coordinación de recursos humanos, materiales y financieros; teniendo como premisa los elementos que intervienen en un proceso de gestión: planificación, organización, dirección y control, para lograr los objetivos establecidos con máxima eficiencia y mínimo de costos (Sánchez, 2011).

La realización de eventos deberá responder al trabajo en equipo, sacando provecho de la creatividad y la imaginación de los participantes, además de provocar mayor implicación del cliente, transitar del ocio pasivo al ocio activo, atendiendo a las tendencias del consumidor turístico del siglo XXI.

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

Cuba, destino turístico de referencia en el Caribe, cuenta con ventajosas potencialidades para incursionar en el creciente mundo de los eventos: historia y cultura excepcional; reconocido desarrollo social, científico- técnico, cultural y deportivo; envidiable seguridad ciudadana y estabilidad política; condiciones sanitarias favorables; atractivos naturales, culturales, históricos y otros de

singular relevancia; ubicación geográfica; facilidad en las formas de acceso al país y condiciones climáticas generalmente benévolas.

Además posee un elevado nivel educacional en su población; basta infraestructura hotelera, en su mayoría equipada con facilidades para la celebración de eventos, centros de convenciones y recintos feriales (Anexo 8); infraestructura de traducción simultánea; entidades especializadas en servicios de grabación, reproducción y comercialización del Turismo de Eventos; entidades especializadas en el montaje de ferias y aseguramiento publicitario; amplia cobertura de las Tecnologías de la Información; existencia de empresas transportistas especializadas; colectivos oficiales de OPC con larga trayectoria (Martínez, 2012).

Relativo a la infraestructura para reuniones, asociada a la planta hotelera, es adecuada para eventos de mediano y pequeño porte, donde predominan las capacidades mínimas de 15 a 20 asistentes y máximas entre 200 y 300, aunque los hoteles cuatro y cinco estrellas suelen poseer salones para eventos mayores (Rodríguez, 2001).

Esta modalidad turística es muy atractiva, ya que está esencialmente marcada por los meses de baja del turismo convencional, lo que contribuye a atenuar la estacionalidad.

Otra ventaja le concede al país el ser miembro de importantes organizaciones internacionales de eventos como ICCA y COCAL, debido a que facilita el acceso a las estadísticas de dichas asociaciones, la promoción, además de ganar prestigio en el mercado internacional (Navarro, 2012).

Es interés del país desarrollar el Turismo de Eventos e Incentivos como diversificador de la oferta e incrementar la promoción de Cuba como destino turístico de eventos. Esta necesidad fue valorada, en los Lineamientos 260 y 264 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011) y en los Lineamientos de la proyección estratégica del MINTUR; lo que comprueba que Cuba tiene las potencialidades necesarias y la voluntad para desarrollar la modalidad, sin embargo, los resultados alcanzados hasta el 2011 deben ser superados en los años venideros.

A partir de las estadísticas elaboradas por la ICCA, del 2003 al 2011, el número de eventos internacionales desarrollados en el país ha disminuido considerablemente (de 35 en 2003, hasta 11 en 2011), al igual que el número total de participantes estimados por año, (de 28 825 en 2003, a 10 578 en 2009, y menos de 10 000 en 2010). De esta forma, Cuba descendió del lugar 60 que ocupaba en el ranking mundial de la ICCA (2008), al 77 en 2011 (Anexo 9).

Un resumen estadístico de los eventos planificados por el BCC desde el 2005 hasta la fecha (Anexo 10), evidencia la disminución que ha tenido el número de eventos desarrollados en el país, desde 379 eventos internacionales realizados en el 2005, hasta 214 en el 2011.

Las ciudades más destacadas del país en la realización de eventos en el 2011, fueron: La Habana (152), Matanzas (16), Santiago de Cuba (12), Villa Clara y Holguín (ambas con 8) y Cienfuegos (7); mientras que los meses con mayor cantidad de eventos efectuados en el propio año fueron mayo, noviembre, junio, abril, marzo y octubre, en ese orden (BCC, 2011a).

A pesar de los manejos a favor de esta modalidad turística, se carece de una política concreta de desarrollo de este tipo de turismo por parte del MINTUR. Dolorosa ha sido la noticia de la extinción del BCC como unidad presupuestada, pues era la entidad rectora en el desarrollo de la modalidad.

Igualmente desaparecen las Secretarías Territoriales desde el 2006, que debían representar al Buró a nivel local y estaban encaminadas a unir esfuerzos, elevar la calidad de los eventos internacionales a través de la integración de los diferentes actores del destino. Su contenido de trabajo ahora es asumido por los Consejos de Agencias de Viaje provinciales, según indicación del MINTUR (Torres, 2012).

### **1.5 Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino Villa Clara**

El Buró de Convenciones y Visitantes es la organización de turismo de más influencia de un destino turístico en estrecha vinculación con el visitante y la industria de servicios a nivel de la comunidad. Esencialmente, venden ideas e información al visitante. Actúan como los líderes de la autoridad local o nacional en las acciones de marketing y desarrollo del turismo, es por eso que son

también llamados organizaciones de marketing o gestión de destinos; buró de convenciones, buró de turismo o oficinas de turismo y/o convenciones (Cruz y Rodríguez, 2012).

La misión primera de un buró es frecuentemente mercadear el destino (ciudad, región o país) ante potenciales visitantes. Además debe brindar servicios de organización de reuniones. Actúa como un catalizador en el desarrollo de nuevas atracciones, facilidades e infraestructuras necesarias para brindar nuevas experiencias a través de reglamentos y estatutos que trazan el sistema de gestión para el Turismo de Eventos.

Dicho sistema de gestión comprende la gestión organizacional, que está enfocada en la estructura legal, administración, operaciones y políticas. Gestión de facilidades, equipamientos y tecnología, que se encarga de las facilidades propias o en operaciones, equipamiento tecnológico, gestión de los recursos humanos, políticas de personal y procedimientos e inversiones en personal.

La gestión financiera, que atiende las políticas financieras y procedimientos, presupuesto de operación, fuentes de financiamiento, administración de los ingresos. Gestión del marketing turístico, ventas y servicios, cuya prioridad está en mercados objetivos, plan de actividades de marketing, cuentas de ventas y servicios, marketing de bases de datos.

Gestión de eventos a través de la elaboración del calendario de eventos y festivales, desarrolla proceso de criterios de selección y apoyo. Gestión de la comunicación, donde se cometen acciones de relaciones públicas, establece prioridad al público objetivo, desarrolla relaciones con la comunidad y gestión de crisis. Gestión de la membresía, partiendo del plan de membresía, atiende el incremento y retención de la membresía, servicios a la membresía. Gestión del desarrollo de productos enfocado en el desarrollo hacia objetivos priorizados, plan de desarrollo de productos, proceso de criterios de selección y apoyo (Cruz y Rodríguez, 2012).

En la actualidad la gestión de esta modalidad en el país ha estado sujeta a un proceso de transición a partir de decisiones tomadas en el 2011 que extinguen al BCC como unidad presupuestada, asumiendo sus funciones el MINTUR, aunque

el énfasis de los problemas generados no devienen solo de su desaparición, que tuvo lugar recientemente, sino que hace un tiempo mayor no estaba cumpliendo cabalmente las funciones para las cuales fue diseñado.

En materia de gestión se han visto afectadas investigaciones comerciales para el desarrollo armónico de la actividad de eventos en el país, desarrollándose acciones aisladas y no a través del establecimiento de una política de investigación que garantice resultados para obtener una mayor cuota del mercado de eventos, imposibilitando el alcance de un crecimiento anual de un 11 %. Asimismo no se ha logrado la excelencia del producto evento cubano y la consolidación internacional de la imagen Cuba como destino de eventos (Rodríguez, 2011).

Se han dejado de considerar las políticas de la Asociación Cubana de Organizadores de Eventos e Incentivos y Afines (ACOE). Se han desactivado los contactos y relaciones con los comités organizadores, instituciones nacionales y sociedades científicas que permiten elaborar planes de eventos mucho más atractivos y completos.

Actualmente la modalidad en el destino Villa Clara se gestiona de manera espontánea, por la ausencia de una proyección estratégica en cada una de las provincias. Falta una verdadera alianza entre empresas turísticas-comité organizador, sociedades científicas y el desaparecido BCC. Existe una limitada promoción de los eventos en el exterior por la falta, cada vez más acentuada, de presupuesto destinado a este fin, por verlo como un gasto y no como una inversión necesaria.

Se ha reducido la captación de sedes por la ausencia de estrategias que permitan realizar este proceso con los años de antelación que se requiere y por el insuficiente presupuesto. Así mismo se han extinguido los OPC por la ausencia de seminarios anuales, de cursos de especialización, diplomados para lograr una formación mas completa y manejar informaciones actuales de este complejo y cambiante mundo de los eventos.

Esto ha provocado el evidente descenso en el mundo de los eventos del destino Villa Clara y del destino país Cuba, justificando la necesidad de retomar todos los temas afectados en el proceso de cambio.

Es por eso que nuevamente se pretende reabrir la ACOE y el BCC como estructuras claves del sector, otorgándole a este último las funciones y responsabilidades que tenía al inicio del año 2000 como una institución independiente adscrita al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros según lo establecido en el Decreto 114, con plena autonomía en la aplicación de las políticas y directivas que se decidan para el desarrollo del Turismo de Eventos e Incentivos.

De esta manera se deben rescatar informes estadísticos, la participación en eventos internacionales, participación en ferias internacionales especializadas, el desarrollo de una política coherente de captación de sedes de eventos y de viajes de incentivos y el desarrollo de actividades de capacitación profesional para mantener competitividad.

Deben perfeccionarse los mecanismos de creación de eventos propios con temáticas atractivas y novedosas, así como mejorar y ampliar las relaciones de trabajo con las entidades y comités organizadores.

Debe aumentar el apoyo a los comités organizadores y el trabajo de promoción, el perfeccionamiento de la política de comercialización, la participación en los organismos internacionales especializados.

Lo antes expuesto contribuye al rescate del lugar que tenía Cuba y el destino Villa Clara a nivel mundial en el desarrollo del Turismo de Eventos e Incentivos, debido a que gestionar la modalidad implica más que la elaboración de la Convocatoria del Plan de Eventos, que es lo que en este momento ha quedado legislado en materia de gestión (Martínez, 2012).

### **1.6 Análisis de herramientas para el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara**

En el sector turístico se hace evidente la importancia de la modalidad Eventos e Incentivos por su alto grado de rentabilidad. La base para la proyección de este tipo de turismo es el diagnóstico de los indicadores de la modalidad, así como

los actores del destino turístico que inciden en la misma; de ahí la importancia de disponer de una herramienta que provea un conjunto ordenado de operaciones para analizar este producto turístico, de manera que se aprovechen las oportunidades del destino Villa Clara.

Para ello es preciso partir del análisis de los instrumentos que han propuesto especialistas en el tema, tales como: Zimmer (1996); EIUV (2001); SOPDE (2003); Alabart y Guzmán (2005); Rodríguez (2005) y Maure (2007a), que se describen a continuación.

El procedimiento desarrollado por **Zimmer (1996)** tiene como finalidad realizar una evaluación del potencial turístico de un territorio a fin de determinar el destino correspondiente en el que se implementará el proyecto de desarrollo turístico. La aplicación del procedimiento conlleva dos fases fundamentales: análisis de la situación turística existente, donde se examina la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado y una segunda fase que es el diagnóstico del potencial turístico local de los puntos fuertes o débiles, determinando las oportunidades y los riesgos que inciden en la pertinencia de desarrollar la actividad. Este análisis servirá para determinar una posición estratégica con éxito en el destino. Dicho diagnóstico se realiza desde el punto de vista del cliente, de la población, de los expertos (Anexo 11).

**La metodología de diagnóstico del Equipo de Investigación de la Universidad de Vigo (EIUV)** editado por la Conserjería de Turismo y Cultura de la Región de Murcia (2001), se propone una revisión y redefinición del diagnóstico turístico que comprende el análisis de la oferta en la actualidad, lo cual incluye la valoración del estado de las infraestructuras básicas de apoyo; señalándose los puntos críticos, los aspectos positivos, las oportunidades y amenazas en los destinos turísticos (Anexo 12).

El procedimiento aplicado por **El proyecto Sociedad de Planificación y Desarrollo en Costa del Sol (SOPDE)**, tiene como objetivo estudiar la situación del segmento de congresos, convenciones e incentivos. Dicho procedimiento se inicia con un análisis del marco conceptual. En segundo lugar se determina la situación y evolución del turismo de congresos analizando cuál es el contexto en

que el segmento se está desarrollando a nivel nacional e internacional. Tras situarlo en el contexto general del producto turístico Costa del Sol, se desarrolla un análisis de la oferta (alojamiento e infraestructura para reuniones), de la demanda (generadores y consumidores finales) (SOPDE, 2003).

El trabajo continúa con un análisis de la competencia, en la que se detallan las ventajas y desventajas que Costa del Sol presenta con respecto a ellos. Después se realiza el diagnóstico cualitativo para el segmento de reuniones Costa del Sol, para ello se utiliza el análisis estratégico DAFO en el cual se destacan las puntos fuertes y débiles para dicho segmento turístico mediante una entrevista cualitativa de opinión a 48 agentes económicos involucrados en el Turismo de Evento (tanto externos como internos). También se realiza un estudio de los principales agentes del sector, OPC y otros especialistas.

Queda diseñado y desarrollado un método para el estudio del impacto económico del Turismo de Evento en la provincia. Por último se trazan las estrategias y actuaciones que se deben realizar de forma conjunta entre las instituciones públicas, empresarios y OPC (Anexo 13).

**Procedimiento de Alabart y Guzmán (2005)**, el cual pretende diagnosticar las principales fortalezas, debilidades y oportunidades que tiene el destino Holguín en materia de eventos. Para ello se diagnostican las instituciones, organismos y asociaciones generadoras de eventos, analizando las limitaciones de cada entidad para la realización de los mismos. Se realiza un levantamiento de las instalaciones con la infraestructura adecuada (personal y medios técnicos adecuados) para enfrentar el Turismo de Evento.

Se diagnostica el estado de publicidad en materia de eventos a través del análisis del comportamiento del trabajo de divulgación, promoción y publicidad en la provincia, además de mencionar los comúnmente utilizados en la realización de eventos. Se diagnostica el estado de cumplimiento de los principios generales de la política comercial para los eventos en Cuba con el objetivo de conocer la problemática de la comercialización de eventos en la provincia y posibles soluciones.

Se determina la situación actual del destino Holguín por concepto de eventos a través de un cuestionario a expertos que revele las opiniones sobre el tema tratado y se toman los criterios en que coinciden para buscar un consenso de opinión de las debilidades y fortalezas del destino Holguín. Por último se diagnostica el desempeño del destino Holguín en el Turismo de Eventos para obtener la cantidad de eventos realizados en el destino Holguín y la cantidad efectuados en el año en curso según plan de eventos.

**Rodríguez (2005)**, por su parte, aporta un procedimiento de diagnóstico donde se identifican problemas en la planta turística relacionados con la calidad y precio de los servicios, situación de la infraestructura física (capacidad y estado), formación y capacitación de los recursos humanos, dificultades en la gestión, financiamiento, problemas de promoción y comercialización.

Se estudian aspectos específicos; se desarrollan investigaciones de campo y encuesta; se delimita el turismo en la economía; se visualiza la evolución de los mercados y la problemática de los lugares de interés. En el estudio de la demanda turística se delimitan las características cuantitativas como el número de visitante por países, lugar de residencia, sexo, edad.

En la caracterización cualitativa de los viajes se tienen en cuenta las motivaciones, duración de la estancia, forma de viaje, alojamiento empleado y nivel de gastos. Para el turismo internacional se establece la estructura de recepción por eventos y convenciones, negocios y vacaciones, excursionista, visitas a familiares y amigos. En relación a los recursos se identifican los recursos turísticos (inventario), las facilidades disponibles de equipamiento e infraestructura, se tipifican los recursos y su importancia. Se realiza además la evaluación y análisis de potencialidades, tomando en consideración la existencia de proyectos previstos y en ejecución (Anexo 14).

**El procedimiento gerencial para el análisis y proyección de la modalidad de Turismo de Eventos en el destino Villa Clara** propuesto por Maure (2007a), validado en la misma provincia, consta de dos fases. En su fase inicial se analiza el Turismo de Eventos a través de tres etapas. La primera etapa analiza el comportamiento del Turismo de Eventos, donde se trazan indicadores de la

modalidad (número de eventos, el total de participantes, los principales mercados emisores, sedes de eventos, su estacionalidad, el número de eventos según su temática y tipología, el promedio de duración, las principales instituciones generadoras de eventos, el gasto medio por delegado y el total de ingresos) y se analizan los resultados del estudio de los mismos.

La segunda etapa analiza los recursos disponibles, a partir del inventario de la infraestructura, su estado técnico y de equipamiento, estudio de las potencialidades y análisis de la calidad de los servicios a eventos. En la tercera etapa se analiza la gestión en la actividad de eventos a través de la valoración de la misión y visión para la gestión de las sedes, el estudio de las estrategias existentes en el territorio, el análisis del estado de la publicidad y el estado de la formación y capacitación de los recursos humanos. La segunda fase está encaminada a la proyección del Turismo de Eventos, definiendo los objetivos estratégicos, de trabajo y se comunican los resultados (Anexo 15).

Una vez analizados los diferentes procedimientos de diagnóstico a través del cuadro comparativo del Anexo 16, se pudo constatar que solo las propuestas de SOPDE, Alabart y Maure pueden aplicarse a la modalidad de eventos. El grado de participación de especialistas, expertos, del cliente e incluso de la población considerado en dos de las propuestas, está limitado a las etapas finales de diagnóstico, siendo hoy en día una necesidad el contar con un equipo multidisciplinario para el análisis desde el inicio hasta el final por sus experiencias y conocimientos a aportar.

Los procedimientos estudiados, con la excepción del de Alabart, resultan apropiados para diagnosticar a nivel de destinos turísticos.

El 27 % de los procedimientos estudiados considera el análisis de la oferta, el 22 % analiza la infraestructura, el 16 % tiene en cuenta los recursos humanos, mientras que el solo 11 % incluye el análisis de la competencia, tendencias de mercado, demanda y recursos turísticos.

A partir del análisis comparativo de procedimientos encontrados en la literatura consultada disponible se concluye que, aún son insuficientes los procedimientos

de diagnóstico existentes para analizar la gestión de la modalidad Eventos e Incentivos en los destinos turísticos.

Así mismo son limitados los procedimientos que respondan a las particularidades del destino Villa Clara y que consideren durante el análisis la integración de los elementos del entorno, elementos internos y su incidencia en la modalidad, para conservar el carácter sistémico del turismo. De esta manera se conocen las dificultades y las potencialidades del desarrollo de este tipo de turismo en el destino caso de estudio y se dispone de la estrategia a trazar a partir de la posición que ocupe la gestión de la modalidad en el destino. Es por eso que esta investigación se centra en proponer una herramienta de diagnóstico especializada en la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara.

### **1.7 Conclusiones del primer capítulo**

1. El Turismo de Eventos e Incentivos es una modalidad muy atractiva debido a los beneficios que reporta, con un alto grado de rentabilidad y grandes perspectivas en un mundo cada vez más dinámico y con clientes mucho más exigentes.
2. Existen divergencias en el uso etimológico de la modalidad a nivel mundial llamándole Turismo de Reuniones, Turismo de Congresos y Convenciones, Turismo de Negocios, e incluso, llegan a considerarla una modalidad del Turismo de Negocios. Sin embargo, en Cuba, los autores nacionales han trabajado con la nomenclatura Turismo de Eventos e Incentivos, Profesional o Turismo de Negocio indistintamente.
3. Cuba ha mostrado en los últimos años las potencialidades y el interés de desarrollar la modalidad, por su grado de competitividad y rentabilidad, aunque el Turismo de Eventos e Incentivos se ha concentrado en los mercados de países del primer mundo (Europa y América del Norte) amparado por las políticas de la ICCA. Los países de América Latina considerados una región emergente, deberán dirigir sus esfuerzos a lograr estrategias integradoras que les permitan apoderarse de parte de este mercado.

4. El desempeño de este tipo de turismo en el destino turístico Villa Clara está necesitando un instrumento metodológico que adaptado a sus condiciones permita diagnosticar tanto las dificultades como las potencialidades como vía para mejorar la gestión de eventos.
5. En la bibliografía revisada se encontraron herramientas con aportes metodológicos que pueden contribuir con la propuesta a realizar para el destino Villa Clara, pero están encaminados a proyectar, registrar impactos económicos, analizar el estado actual del Turismo de Eventos desligado del carácter sistémico del desarrollo turístico, por lo que es necesario proponer un nuevo procedimiento que responda al diagnóstico de la gestión de la modalidad Eventos e Incentivos en el destino turístico caso de estudio.

# Capítulo 2

Procedimiento para el diagnóstico del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara

## **CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS EN EL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA**

### **2.1 Introducción**

Actualmente es reconocido el potencial y valor turístico de la modalidad Eventos e Incentivos, por lo que la eficiente proyección del mismo demanda un diagnóstico cada vez más exhaustivo de los elementos del destino, así como los referentes a este tipo de turismo.

El desarrollo del marco teórico referencial aportó un conjunto de argumentos sustentados en el análisis de la literatura e información especializada disponible, que reafirma ante el dinámico y cambiante mundo del turismo, la hospitalidad y los viajes, el reto que enfrentan hoy los gestores de eventos de conocer el comportamiento de este producto para trazar estrategias que reposicionen al destino Villa Clara y al destino Cuba en el desarrollo de eventos a nivel internacional. De ahí la importancia de disponer de herramientas, métodos, procedimientos que permitan detectar tanto las dificultades como las potencialidades del desarrollo de la modalidad a nivel de destino, de manera que se adapte y responda a las nuevas tendencias internacionales.

Este capítulo tiene como objetivo: diseñar un procedimiento para el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara, que pretende considerar el carácter sistémico del turismo durante el análisis de elementos del entorno y su influencia en indicadores propios de la modalidad, a fin de determinar el estado actual de la gestión de la misma en el destino caso de estudio. Para ello se valoran los aportes significativos de diferentes autores consultados, se excluyen las insuficiencias detectadas, de forma tal que responda a las particularidades del destino Villa Clara. A su vez, se definen para su diseño, las premisas, los requisitos básicos y fundamentos conceptuales.

## **2.2 Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara**

Diagnosticar es la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio (Moyasevich, 2002). Permite conocer la realidad sobre la que se quiere actuar, y reflexionar. Es un paso previo y necesario a la planificación y a la acción misma.

El diagnóstico permite recopilar, sistematizar y objetivar la información existente. Aporta los elementos que orientan la operación, ayuda a delimitar las necesidades, a conocer los recursos y obstáculos existentes, para establecer las prioridades que se concretarán en la acción.

Esta estrategia de producción de conocimiento acerca de la realidad, como le llamara Bruno (2007) al diagnóstico, tiene la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad, sobre la base de potenciar los puntos fuertes, corregir las debilidades, contrarrestar amenazas, aprovechar oportunidades para contribuir a la mejora de la gestión y comercialización del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino; lo que aporta las medidas a implementar para dar un servicio de calidad al eventista.

La elaboración de un procedimiento de diagnóstico para la modalidad Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara, da la posibilidad de conocer la realidad de este producto turístico, actualizar recursos y potencialidades, identificar los problemas, que sirven de referencia a la futura proyección de la modalidad.

Para el desarrollo del procedimiento, entendiendo por este una secuencia de pasos específicos lógicamente estructurados para lograr un objetivo (Wikipedia, 2008) o modo de proceder, se parte de la comparación realizada de las diversas herramientas estudiadas en el capítulo anterior, que sentó las bases para formular las distintas fases, etapas y pasos que componen la propuesta. Además se considera la experiencia que existe hasta el momento en el desarrollo de la actividad.

### 2.2.1 Premisas para la elaboración del procedimiento que permite el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara

Considerando que aún son insuficientes los procedimientos existentes para determinar las dificultades y potencialidades de la gestión de la modalidad Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara, se ha elaborado un procedimiento o sistema estructurado para ejecutar procesos y funciones, que toma como base los aspectos generales propuestos por los autores referenciados.

En su nueva concepción se enfoca en principios básicos que garantizan un punto de partida adecuado, estos son: **Consistencia lógica** (contiene las pautas detalladas lógicamente ordenadas para desarrollar las acciones a implementar); **Adaptabilidad** (capacidad permanente de ajustarse ante los cambios del entorno tanto internos como externos); **Pertinencia** (dada su actualidad y adaptabilidad posee las condiciones necesarias para ser aplicado a la modalidad Eventos e Incentivos, a partir de su consistencia lógica); **Integración** (el carácter sistémico del procedimiento en cada una de sus fases, etapas y pasos, hace posible concebir y operar la actividad de evento de manera integrada); **Mejora continua** (va dirigido al perfeccionamiento de la gestión de la modalidad, como del propio procedimiento en su aplicación, generando las bases para la renovación a partir del diagnóstico permanente); **Flexibilidad** (determinada por la disponibilidad de la información que se requiere para ser aplicado); **Racionalidad** (está basado en el análisis crítico de la realidad que presenta hoy la modalidad Eventos e Incentivos en el destino); **Concepción holística y sistémica** (todo el procedimiento tiene incidencia sobre el conjunto de instituciones que actúan en la modalidad, en los elementos del macro y microentorno; que componen para estos efectos un sistema).

Se han tomado como premisas *la planeación cuidadosa*, pues implica evitar retraso en el estudio, a través de la elaboración de un cronograma como herramienta de trabajo que sustituya la improvisación por tareas claramente a

ejecutar y la *creación de un equipo multidisciplinario* capacitado y actualizado para realizar el diagnóstico del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara, lo que permite mantener un alto grado de implicación y compromiso.

El procedimiento constituye una *herramienta de aprendizaje* que permite redescubrir las particularidades del desarrollo de la modalidad en el destino, útiles para reorientar las estrategias comerciales y mejorar la gestión de este producto turístico.

### **2.2.2 Fases, etapas y pasos del diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara**

El procedimiento consta de tres (3) fases, cinco (5) etapas y doce (12) pasos. El orden en que deben ejecutarse se presenta en forma de esquema en el Anexo 17, y se describen de forma detallada a continuación.

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

De ella depende en gran medida el avance del proceso de diagnóstico. Es la fase en la que se definen los miembros del equipo de análisis, los cuales tendrán como base la participación, proceso activo encaminado a transformar las relaciones de poder, alcanzando distintos niveles y diferentes formas de expresión (Gianoten y Wit citado en Fals et al., 1991).

#### **Paso 1 Formación del grupo diagnóstico**

Durante este paso se establecen las bases del procedimiento. Las contradicciones y conflictos de todos los integrantes generados en la intervención consciente, aportará soluciones a los procesos de cambio y transformación. En dicho equipo se deben convocar los representantes de aquellas instituciones u organizaciones especialistas en la gestión de eventos que se consideren poder aportar sus conocimientos y estudios para realizar el diagnóstico. Este procedimiento establece un proceso de comunicación más próximo y revelador entre todos los implicados en la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino Villa Clara, teniendo el mismo nivel de incidencia los criterios aportados.

Se recomienda que el grupo diagnóstico esté integrado por el investigador, comercial del MINTUR, representante del gobierno local, especialistas en la actividad de eventos (profesores, gestores, OPC); por ser integrantes del eslabón fundamental de la gestión de eventos en el destino. Puede considerarse la inclusión de asociaciones científicas, sociedades, direcciones provinciales como: cultura, deportes, educación, centros de educación superior, Formatur, instituciones científicas y otras instituciones originadoras de eventos.

### **Paso 2 Elaboración del cronograma de trabajo**

Se recomienda realizar un cronograma que comprenda elementos tales como acciones, responsables, tiempo o fecha de cumplimiento. De esta manera las actividades a implementar en la realización del diagnóstico estarán organizadas previamente, definiendo el número de encuentros y sesiones de trabajo. La confección y aprobación del cronograma de trabajo deberá comprender todas las tareas que incluye el proceso de diagnóstico.

### **Fase 2 Fase Analítica**

En la segunda fase se analiza la situación actual del Turismo de Eventos e Incentivos considerando elementos del macro y microentorno que inciden en la gestión de la modalidad por el carácter sistémico del propio desarrollo turístico.

### **Etapa1 Análisis externo**

Comprende el estudio del mercado turístico, la competencia, el entorno y sus implicaciones para desarrollar la modalidad en el destino turístico Villa Clara.

### **Paso 3 Análisis del entorno**

El análisis del entorno parte del estudio de los factores no controlables por el destino Villa Clara que limitan o impulsan su desarrollo a nivel mundial, de país y de destino:

1. Entorno político-legal: Detallar políticas, normativas, regulaciones asociadas al desarrollo de la modalidad. Situación de Cuba en organismos internacionales.
2. Entorno económico: Especificar facilidades para eventos como apertura de cuentas. Papel del Ministerio de Economía y

Planificación (MEP) en el desarrollo de eventos. Crecimiento internacional relativo a la modalidad.

3. Entorno socio-cultural: Abordar principales temáticas que generan eventos. Escenario de Cuba para el desarrollo de eventos.
4. Entorno tecnológico: Especificar espacios para celebración de eventos: capacidades, tipologías de los espacios según tendencias. Características arquitectónicas (convertibilidad, movilidad). Dotación de los espacios. Potencialidades de teleconferencias. Disponibilidad wifi. Acceso a Internet, microfonía, audiovisuales, reproducción gráfica. Tecnología para registro y compra de eventos. Situación internacional versus situación nacional.

### **Paso 4 Análisis de la competencia**

Asumiendo como competidores aquellos que venden productos y servicios similares al destino en cuestión (ESEM, 1999), se recomienda realizar un análisis de los posibles destinos competidores relacionados con el Turismo de Eventos e Incentivos a nivel internacional y a nivel interno. Identificar países y ciudades con crecimientos acelerados. Para ello se propone aplicar la propuesta de análisis de competencia que realiza Acerenza (2004) con algunas adecuaciones que favorezcan su adaptación al objeto de estudio, considerando los criterios: cantidad de eventos realizados, naturaleza del producto, precios públicos, ingresos turísticos y cantidad de participantes.

### **Paso 5 Análisis de la demanda**

Se considera el análisis de la demanda actual y potencial. Se analizan principales mercados emisores turísticos a Cuba y al destino Villa Clara. Se caracteriza el mercado de la modalidad a partir del procedimiento de segmentación de Cobra (2000) que parte de la definición de variables, desarrollar un modelo de agrupación, llevar a cabo el montaje de los segmentos, para declarar estrategias. La segmentación de la demanda internacional considera como variables el origen de la demanda (país, empresa, institución o entidad), sede generadora de evento y principales temáticas. Para el mercado nacional se realiza la segmentación a partir del origen de la demanda (provincia,

municipio, institución o entidad), sede generadora de evento y principales temáticas.

### **Paso 6 Análisis de la oferta**

Una vez que se conoce que la oferta es la combinación del producto con el precio, se deben detectar durante este paso las principales tendencias, y factores claves de éxito que se puedan convertir en oportunidades y amenazas para el destino. Se debe valorar si el producto turístico Eventos e Incentivos funciona de manera integrada a partir de la sinergia que provoca entre la sede, el comité organizador, el hotel, los restaurantes y transportistas. Analizar los elementos relacionados con la variable precio del producto eventos en el destino, del cual depende el beneficio y la imagen de la organización, considerando que el precio puede ser fijado por el mercado (la demanda de los participantes), los costos y la competencia.

### **Etapa 2 Análisis interno**

Los destinos turísticos deben realizar un análisis interno para identificar y evaluar sus recursos turísticos, a fin de asegurar que el destino objeto de investigación aproveche y ofrezca una combinación atractiva de productos a su mercado objetivo.

### **Paso 7 Identificación y análisis de los recursos turísticos del destino Villa Clara**

En la presente investigación se asume por recurso turístico: los elementos disponibles en un espacio dado, ya sean, de origen natural o creados por el hombre, susceptibles de su uso y aprovechamiento con fines turísticos (Colectivo de autores, 2005).

La conformación de un inventario de recursos y atractivos, visto dentro de la situación competitiva y de mercado, posibilita la generación de ideas que se concretan en ofertas complementarias. En este inventario de recursos es importante tener en cuenta el estado actual de los mismos, su accesibilidad y determinar lo que constituye el atractivo principal.

Con el *inventario de recursos* se proporciona un compendio informativo completo acerca del área geográfica delimitada. La clasificación se hará según los aportes de Godfrey y Clarke (2000), que se muestra en el Anexo 18

### **Paso 8 Análisis de la infraestructura en el destino Villa Clara**

La infraestructura para eventos resulta decisiva en el desarrollo de la modalidad, por lo que es necesario determinar sus condiciones a través del inventario de sedes de eventos en el destino Villa Clara, díganse salones de reuniones, centros de ferias y exposiciones, hoteles con infraestructura para eventos, sedes de eventos y universidades con infraestructura para eventos. En el desarrollo del análisis de la infraestructura se comprende: el estado técnico (localización de la sede, organismo a que pertenece, cumplimiento de las normas para sedes de eventos); el equipamiento (mobiliario, computadoras, cabinas, tecnología específica para eventos); los servicios especializados para eventos (restauración, impresión, folletería, traducción e interpretación, transportación, animación) y los recursos humanos (OPC, jefes de sala, gestores de eventos, intérpretes, relacionistas públicos).

### **Paso 9 Análisis del estado de la formación y la capacitación**

Analizar la disponibilidad de entrenamientos u otras acciones capacitación a través de cursos, postgrados, diplomados y especialidades. Analizar la formación de personal relacionado con la actividad de eventos (OPC, intérpretes) en el sistema Formatur y en carreras que estudian la Organización Profesional de Eventos. Consultar los Diagnósticos de Necesidades de Aprendizaje de los profesionales que sirven en la rama en las entidades turísticas, a fin de conocer el déficit de conocimientos o habilidades a cubrir en el destino.

### **Etapas 3 Análisis de la variable comunicación promocional para eventos en el destino Villa Clara**

Valorar el estado actual de acciones de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, y el marketing directo, al conocer que todas las acciones relacionadas con el Turismo de Eventos e Incentivos, en su sentido más amplio, constituyen acciones de comunicación social.

Para ello se especifica qué se entiende por cada acción que integra la mezcla promocional según Benavides (2000):

**La publicidad:** Es impersonal porque utiliza los medios de comunicación masiva en la transmisión de mensajes que estimulan el deseo por el producto. En los eventos las formas más utilizadas son la preparación de carteles o afiches, anuncios en publicaciones, la prensa, radio, televisión, Internet, displays, vallas.

**La promoción de ventas:** Se programan para dirigir el desarrollo de las ventas a corto plazo. En los eventos suele utilizarse con las ofertas de precios preferenciales para los que se inscriben con un plazo anterior definido previo a la celebración del mismo por la estrategia del evento, pero también en ofertas de programas especiales y facilidades a los participantes. Son tipos de promociones de ventas: cupones, incentivos, viajes, gratuidades, sorteos, rebajas, regalos, comisiones, premios.

**Las relaciones públicas:** Encaminan sus esfuerzos para influir sobre las actitudes y opiniones de los diversos grupos con intereses especiales. En los eventos accionan en la creación de la identidad e imagen, los contactos con la prensa, la preparación de materiales informativos que faciliten la comunicación entre los diversos públicos, la concepción y organización de actividades sociales para los diversos grupos y la participación en los programas de patrocinio.

**El marketing directo:** Es un sistema interactivo que se vale de medios publicitarios y técnicas propias para llegar a sus públicos y obtener respuestas medibles. Es una nueva forma de comunicación e incentivo a los intereses de compra de los consumidores, es una nueva forma de anunciar, vender y pensar que ha revolucionado a la publicidad. En los eventos juega un relevante papel la utilización de estas técnicas, sobre todo en la confección de los mailing list o listado de correo de los públicos objetivos dado que con ellas pueden planificarse acciones que complementen la fuerza de ventas con contactos de interés, penetrar en zonas de nueva apertura ampliando información a segmentos seleccionados, mantener a la red de distribución informadas de los nuevos datos (las agencias de viaje).

Favorece la valoración conocer que los principios de la distribución no se aplican de igual forma en el marketing de eventos que en otras modalidades. La función esencial de un canal de distribución es hacer llegar el producto del productor al consumidor final. Los canales son eslabones de la cadena a través de los cuales se desplaza el producto. En el caso de eventos, quien se desplaza es el consumidor.

La intermediación en los eventos es de dos tipos: La que participa de alguna forma asociada aportando su acceso a los públicos y las que facilitan con su servicio el contacto del participante con el evento. En los eventos realmente no existe un canal de distribución sino un canal de promoción y ventas.

### **Eta****pa 4 Análisis de los servicios de eventos**

Se concreta a través del análisis de satisfacción de eventistas y del análisis de indicadores de la modalidad.

### **Paso 10 Análisis de Satisfacción**

Resulta importante conocer criterios de líderes de opinión de los eventos más representativos del destino Villa Clara, criterios de participantes a eventos según experiencia demostrada, para poder resumir en breve valoración la calidad de los eventos. En base a ello se concibe la encuesta como herramienta para conocer el nivel de satisfacción de los eventistas (Anexo 19).

### **Paso 11 Análisis de los indicadores del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino Villa Clara**

Los indicadores son instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa información habitualmente numérica de la actividad respecto a la ejecución de uno o varios procesos. Es considerada su capacidad y eficacia a la hora de tomar decisiones sobre los parámetros de actuación (Beltrán et al., 2002). Es por eso que durante este paso se proponen un grupo de indicadores aportados por Maure (2007a) y se incorporan otros cuya tipología no está comprendida por el BCC como bodas, quince, graduaciones, reuniones, conciertos.

Para el cálculo de dichos indicadores se debe partir de una información que existe pero que no se procesa, por lo que se hace necesario la disposición del

soporte tecnológico y humano para su procesamiento, que facilitará una base de datos sobre tendencias y problemáticas, útiles para la gestión de esta modalidad en el territorio.

Los indicadores propuestos son número de eventos en el destino, total de participantes (nacionales y extranjeros), mercados emisores, sedes de eventos, estacionalidad de los eventos, número de eventos según temáticas, número de eventos según su carácter (diseño propio o sede captada), número de eventos según su tipología (convención, seminario, taller, simposio, etc.), número de eventos cuya tipología no son comprendidos por el BCC (bodas, quince, graduaciones, reuniones, conciertos), duración de los eventos y promedio de duración, instituciones y organizaciones generadoras de eventos, gasto medio por delegado, total de ingresos por el Turismo de Eventos e Incentivos, actividades socioculturales relacionadas con los eventos.

### **Etapas 5 Análisis DAFO**

El análisis DAFO surge como una herramienta de análisis para la planificación estratégica en la dirección de empresas; sin embargo es aplicable también para diagnosticar la modalidad Eventos e Incentivos en un destino turístico, útil para la toma de decisiones futuras a partir de revelar la posición estratégica del destino en el desarrollo de este tipo de turismo.

La implementación de esta matriz conlleva reunir al grupo diagnóstico en una sesión de trabajo para determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas relativas al territorio. Se utiliza la Matriz de Impactos Cruzados para definir la opción estratégica a implementar a partir de la posición en que se encuentre la modalidad en el destino. Esta herramienta contribuye al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico, y por consiguiente a una mejor utilización práctica, pues precisa la información requerida para la solución de los problemas.

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

Es la fase que muestra en resultados la aplicación de cada una de las fases, etapas y pasos anteriores a través de la confección del informe final.

### **Paso 12 Confección del informe final**

Este proceso conlleva la comunicación de los resultados a los miembros del grupo diagnóstico y a otros entes interesados en el destino. Por ello debe redactarse de forma clara, describiendo las acciones a desarrollar en cada momento. Debe ser sencillo y fácil de entender, práctico y realista en cuanto a las acciones que se propongan; flexible y con gran facilidad de adaptación a los cambios. Se debe elaborar para que en realidad sea puesto en marcha y permita disponer de las potencialidades y dificultades de la gestión de la modalidad en el destino, además sirva de guía a la gestión comercial.

### **2.3 Conclusiones del segundo capítulo**

1. El procedimiento propuesto para diagnosticar la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara, se realiza sobre la base de los aspectos positivos sobresalientes en el análisis comparativo de las herramientas propuestas por los autores estudiados, tomando en consideración, a su vez, el carácter sistémico del desarrollo turístico que genera relaciones entre el producto y los elementos del destino.
2. La propuesta de procedimiento que se muestra en el presente capítulo se destaca por su estructura detallada y comprensible para los usuarios, lo cual permite su inserción en el contexto turístico como instrumento de análisis de una modalidad tan rentable como lo es el Turismo de Eventos e Incentivos desarrollada en el destino turístico Villa Clara.
3. El procedimiento que se propone, parte de determinadas premisas relacionadas con la comprensión de los factores principales que intervienen en el diagnóstico de la gestión de la modalidad Eventos e Incentivos, lo cual garantiza un comienzo acertado y da la posibilidad de conocer las características esenciales que identifican el mismo.
4. La estructuración de la propuesta realizada en tres (3) fases, cinco (5) etapas y doce (12) pasos, posibilita realizar el diagnóstico a la gestión del turismo especializado Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara, de forma relativamente sencilla, lo que resalta el carácter práctico del mismo.

5. El procedimiento propuesto permite obtener un análisis de la modalidad en el destino Villa Clara al revelar potencialidades a aprovechar y dificultades a minimizar a fin de contribuir a la optimización de la gestión comercial del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino.

# Capítulo 3

*Validación del procedimiento propuesto*

## **CAPÍTULO 3 VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS E INCENTIVOS EN EL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA**

### **3.1 Introducción**

El Turismo de Eventos e Incentivos es uno de los más rentables, que más ingresos per-cápita genera entre todas las modalidades turísticas. Ante la necesidad de acometer una gestión exitosa que posicione al destino Villa Clara y consecuentemente al destino Cuba nuevamente en un lugar relevante en el mundo de los eventos, se ha demostrado en capítulos anteriores la ausencia de un procedimiento científicamente fundamentado que permita diagnosticar en materia de gestión el desarrollo de la modalidad a nivel de destino.

El objetivo del presente capítulo está encaminado a aplicar el procedimiento en el destino Villa Clara y a validar la propuesta mediante el juicio de expertos. Este momento significa la posibilidad de constatar que el procedimiento propuesto se adapta a las características particulares del Turismo de Eventos e Incentivos gestionado en el destino turístico Villa Clara, resaltando la eficacia del mismo en la obtención de un diagnóstico que revele tanto las dificultades como las potencialidades en el desarrollo de la modalidad y su futura generalización al resto de los destinos turísticos. A su vez sentará las bases para la elaboración de estrategias comerciales una vez identificada la posición estratégica que ocupa la gestión de dicha modalidad en el destino Villa Clara.

### **3.2 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos en el destino Villa Clara**

Con el propósito de validar la hipótesis de investigación formulada, se lleva a vías de hecho el procedimiento propuesto aplicando las fases, etapas y pasos del mismo, que permite presentar de forma resumida y sencilla, una primera valoración acerca de los resultados posibles a alcanzar durante su aplicación y la posibilidad de generalización del mismo a otros destinos turísticos. Para ello se presentan a continuación en el marco de la investigación los principales resultados.

#### **FASE 1 ORGANIZATIVA**

### **Paso 1 Formación del grupo diagnóstico**

El grupo diagnóstico se integra por la investigadora, comercial del MINTUR del destino, representante del gobierno local, especialistas en la actividad de eventos: profesores de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas (UCLV) y Formatur.

### **Paso 2 Elaboración del cronograma de trabajo**

El período de trabajo para desarrollar, aplicar y validar el procedimiento para el diagnóstico de la modalidad Eventos e Incentivos estuvo comprendida entre el 1 de octubre y el 25 de abril del 2013, período en el que se seleccionó, se ordenó la información recopilada con dos años de antelación y se aplicaron las herramientas necesarias para complementar el estudio. El cronograma comprende las fases, etapas y pasos del procedimiento, destaca como responsable de su implementación a la investigadora y acuerda sesiones y encuentros mensuales entre los miembros del grupo de diagnóstico (Anexo 20).

## **FASE 2 ANALÍTICA**

### **Etapas 1 Análisis externo**

Esta etapa se concreta con la ejecución de los pasos que se describen a continuación

### **Paso 3 Análisis del entorno**

#### 1. Entorno político-legal

A nivel internacional se manifiestan aspectos como el desarrollo de polos y alianzas regionales, la extensión del modelo de globalización neoliberal y el aumento de la corrupción. También se evidencia el constante bloqueo económico de los EE.UU. hacia Cuba con fuertes repercusiones sobre los resultados económicos y financieros del país.

Como parte de la política nacional, la actividad de eventos se suscribe a las regulaciones y normativas que dejó el BCC en el Manual para la Organización de Eventos. Además, se percibe a través de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011), la voluntad política gubernamental de promover el turismo en general, y específicamente, el

Turismo de Eventos como una de las modalidades con mayores perspectivas de crecimiento.

Sin embargo, no se puede obviar el proceso de alejamiento de nuestro país de los principales organismos internacionales especializados en el Turismo de Eventos e Incentivos como ICCA y COCAL, los cuales han limitado la participación de las instituciones turísticas cubanas y han determinado dejar los principales receptivos cubanos como Cubatur y Cubanacán Eventos e Incentivos. Esa decisión, junto a la ausencia de nuestro país en las principales ferias especializadas, ha limitado el acceso al mercado de eventos internacionales, que representa una pérdida de oportunidades para el sector turístico cubano.

### 2. Entorno económico

En medio de los vaivenes de la crisis global, la economía cubana ha mostrado un desempeño aceptable y sostenido. Aún cuando se ha visto ciertamente afectada, los impactos no han sido del todo devastadores debido a que la nación se encuentra desvinculada de instituciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (Navarro, 2012).

Se destaca la presencia de la crisis económica-financiera que afecta a todos los países y sectores de la economía. Sin embargo, se manifiesta un moderado crecimiento en países como México, Brasil, Argentina, República Dominicana, Perú y Colombia en el mercado de eventos. Se presentan rasgos usuales como renovación constante de los productos y servicios, globalización de los mercados, aumento de la preferencia por la calidad y el incremento de fusiones y alianzas entre empresas a nivel internacional.

Cuba se ha convertido en menos de diez años en el tercer destino turístico del Caribe Insular pese al bloqueo económico impuesto por los EE.UU. que ha impedido contar con el 50 % del mercado emisor de la región.

Estudiosos del tema han calificado muy esquemático lo que hace el MEP, que solo ve números, sin analizar siquiera el potencial que tienen muchos de los eventos que rechazan para el turismo y para el propio desarrollo científico del país. Asuntos que eran muy simples en el pasado como abrir las cuentas

bancarias para cada evento se han convertido en una gestión desgastante y engorrosa (Rodríguez, 2011).

Organismos internacionales como ICCA (2011) estiman que anualmente se realizan alrededor de 90 000 congresos de diferentes tipos a nivel mundial y que esta cifra aumenta a razón del 10 % anual. El 54 % de los congresos rotan su sede. De ese total, las reuniones internacionales que computa ICCA son solo una pequeña parte de las que se realizan en el mundo. Este tipo específico de reuniones internacionales en el 2005 llegaron a ascender a 8 121 eventos, 479 más que en el año 2004, llegando en el 2011 hasta 10 070 eventos.

### 3. Entorno Sociocultural

A escala internacional se observa una fuerte diversidad cultural y desiguales niveles de vida. También se evidencian rasgos comunes como la globalización constante; el aumento de población envejecida y del desempleo (Castro, 2009).

Existe mayor conciencia en la realización de eventos relacionados con temas socioculturales y medioambientales.

Cuba presenta un alto nivel educacional, cultural y de salud. La estabilidad política y social junto a la seguridad ciudadana son fuertes atractivos para los turistas que visitan el país. El MINTUR establece disposiciones para elevar la formación y capacitación del personal que labora en esta actividad; así como la cultura turística y ambiental de la población.

### 4. Entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos han modificado el comportamiento de compra de los clientes y su concepción del ocio vacacional. A nivel internacional se expande la tecnología digital y aumenta la hiperconectividad. Se detecta un considerable aumento de la utilización del móvil para hacer las reservas y del uso de modernas tecnologías en los eventos. Se evidencia el mejoramiento de los medios de transporte, cada vez más rápidos y económicos; la reducción del precio de los viajes y la utilización de nuevos métodos de gestión empresarial. A nivel nacional se observa el mejoramiento técnico de los salones de las sedes profesionales de eventos.

Las tendencias actuales muestran un incremento de eventos en los hoteles. Las instalaciones incluyen salones de reuniones bien equipados y caracterizados por tendencias modernas de construcción, servicios especializados y conservación medioambiental.

Cuba se ha visto afectada por el bloqueo impuesto por los EE.UU. que le impide la adquisición de las aplicaciones informáticas y de software desarrollados por compañías estadounidenses (son las más importantes en esta actividad), aumentando considerablemente el costo de cualquier inversión de este tipo. También evita que el país se conecte a la Internet por medio de un cable oceánico de fibra óptica, obligándolo a utilizar las conexiones basadas en los satélites que no sólo son más costosas sino que son de banda menos ancha, haciendo las conexiones más lentas (Lubow, 2005).

No ofertar ni contemplar en su oferta en lo inmediato servicios tales como videoconferencias, multisalas en una misma sede o entre países; no brindar los servicios de Internet en un centro u hotel de convenciones; no poder ofrecer entre las facilidades técnicas para reuniones la multimedia; utilizar métodos en la acreditación obsoletos sin contemplar el comercio electrónico para la preacreditación, el pago de reservaciones, cuotas de inscripción; estar de espaldas al acelerado desarrollo de la tecnología y la problemática para disponer de wifi, hacen que nuestra industria se presente en el mercado frente a la competencia con una diferencia aún mayor que la que existía entre los indios y los europeos cuando éstos llegaron a nuestra tierras (Rodríguez, 2011).

### **Paso 4 Análisis de la competencia**

El pronóstico de desarrollo para América Latina y el Caribe formulado en el 2001 por el BCC y ratificado por el Diagnóstico de Desarrollo preparado por el Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de la Habana (UH) en la misma fecha se cumple en parte: América Latina aunque no alcanza el 15 % del mercado mundial de eventos, logra el 10 %. Contrario al pronóstico, se muestra la estrepitosa caída de Cuba en el mercado internacional de eventos (Rodríguez, 2011).

En la información de ICCA se señala que en el conjunto de Las Américas, en el 2000 ocupaban los primeros cinco lugares: EE.UU., Canadá, Brasil, México y Cuba. En el caso de las ciudades más demandadas según la misma fuente, La Habana ocupaba el 4 lugar entre todas las ciudades de Las Américas, sin embargo en el informe de ICCA del 2011 esto se ha modificado mucho, ubicándose Cuba en el lugar 77 con solo 11 de los eventos que clasifican en las estadísticas de ICCA y La Habana en el lugar 185, lo que representa una caída muy por debajo de ciudades y países de la región que solo 8 años atrás no aparecían en dichas estadísticas.

Actualmente llaman la atención crecimientos acelerados que representan competencia para el destino Cuba y para el destino específico que se estudia en EE.UU. con 759 eventos, ocupando el primer lugar en el ranking; Brasil con 304; Argentina con 186; México con 175; Colombia 113; Perú 55 y República Dominicana con 24. Las ciudades que marcan una poderosa ventaja competitiva son Buenos Aires que registra 94 eventos, Sao Paulo 60, Ciudad de México 51 y Cartagena 36 (ICCA, 2011).

Los principales destinos competidores para Villa Clara son La Habana, Matanzas y Santiago de Cuba, con 152, 16, 12 eventos realizados respectivamente en el 2011, mientras que en Villa Clara se registraron en esa fecha solo ocho eventos (BCC, 2011). Según el análisis de los calendarios de eventos emitidos por el antiguo BCC, los destinos competidores también han presentado un comportamiento decreciente en la realización de eventos.

No obstante, se consideran todos los destinos de Cuba que desarrollan la modalidad destinos competidores para Villa Clara, pero desde una visión más moderna representan posibles alianzas para la creación de un producto integrado.

De acuerdo al total de participantes, los países más destacados en el 2009, según reportes de ICCA fueron EE.UU. con 655 144, Alemania con 395 324 e Italia con 362 915, siendo Cuba el último país en el ranking con 10 578 participantes.

Las ciudades líderes internacionalmente en ese mismo año fueron Viena con 123 801, Barcelona con 97 654 y Berlín con 85 322. Sin embargo se hizo imposible completar la comparación para los años 2010 y 2011, pues cambiaron la estructura los reportes de ICCA, abordando este aspecto por Área o región.

La cantidad de participantes de los destinos competidores en Cuba no se registra, impidiendo completar la comparación.

En relación a la clasificación según su naturaleza todos los eventos abordados durante el presente análisis son internacionales, pues son los incluidos en los reportes de ICCA.

Los precios públicos e ingresos turísticos fue imposible acceder a ellos por lo que no se pudo determinar a partir de estos aspectos la situación competitiva para el caso de estudio.

### **Paso 5 Análisis de la demanda**

Este indicador permite conocer las características de los principales mercados emisores de Turismo de Eventos hacia el destino, sin obviar aquellos que poseen un alto o medio potencial emisor que no se ha desarrollado totalmente hacia el polo, donde sobresalen Reino Unido, Rusia, Argentina, EE.UU., China, Sudáfrica y Centroamérica. El objetivo fundamental es desarrollar estos mercados elevando la suscripción actual a través de la participación en las principales ferias del mercado y de la contratación de tour operadores para la realización de acciones que potencien los mismos.

A esto se suma el mercado interno en nuestro país, pues constituyen clientes que no se pueden despreciar a la hora de promocionar y comercializar eventos.

Resulta relevante, según trabajo de campo realizado en instalaciones de Gaviota, la afluencia de canadienses en el destino Cayos de Villa Clara, considerado actualmente el escenario preferido para la celebración de bodas, específicamente para los quebequeses, mercado líder del destino. Canadá ha sido el mercado con el peso mayoritario en la producción de eventos durante este período. Las reservas de grupos de bodas constituyen el motor impulsor de las ventas anticipadas. Durante la temporada alta se realizan hasta cinco bodas semanales en los hoteles de la cayería, fundamentalmente en Meliá Las Dunas.

Se destacan también como mercados emisores asociados al segmento de bodas: Inglaterra, Argentina, Italia, España. El desarrollo de estos eventos dentro del destino persigue como finalidad captar un importante segmento de mercado que contribuya en gran medida a generar altos índices de ocupación. A pesar de no ser eventos reconocidos dentro de los calendarios de eventos internacionales, estos mercados emisores resultan de gran importancia para el destino.

En el resto de las instalaciones del destino el principal mercado que asiste a eventos ha sido Francia, seguido de Alemania, Holanda y Reino Unido, además de cubanos autofinanciados, seguidos de Venezuela.

Los restantes aspectos que solicita este paso para segmentar la demanda no se puede implementar por no estar registrada la información en Gaviota, ni en el MINTUR, así como en las propios hoteles sedes de eventos.

### **Paso 6 Análisis la oferta**

El producto turístico Eventos e Incentivos desarrolla una sinergia durante su concepción que integra a cada uno de los gestores: sedes, comité organizador, hotel, restaurante y transportista. Sin embargo en el destino se ha partido del criterio erróneo de considerar que los eventos se trabajan como cualquier otra modalidad turística, sin comprender que requiere de la alianza con instituciones ajenas al sector turístico, sin las cuales es imposible desarrollarla, existiendo, según estudios realizados, divorcio entre sociedades científicas, MINTUR, comité organizador, sedes de eventos, entidades de servicios.

De manera general la oferta en el territorio se ha mantenido estática, poco diversificada y con falta de integración, de ahí el valor dado al planteamiento en los lineamientos de reorientarse a nuevos mercados, sobretodo si generan altos ingresos como lo hace la modalidad Eventos e Incentivos; apoyado en el alto potencial de recursos y atractivos. Los mayores crecimientos se producen en el grupo Gaviota sobre todo por la apertura acelerada de capacidades hoteleras y altos niveles de comercialización, mientras que el crecimiento del MINTUR es muy discreto.

Por otra parte, el precio, utiliza el sistema de costos estándar de manera inflexible y no hay ninguna ingeniería de precios. Para fijar el precio se le añade al costo un margen de utilidad según la instalación que comercialice, siendo más apropiado combinar en el momento de fijar el precio lo que están dispuesto a pagar los eventistas y la media de la competencia.

Aunque lo más alarmante hasta el momento es la relación calidad/precio, que se ha visto afectada, según encuestas realizadas por la Oficina de Información Turística (Infotur) en la provincia, por condiciones en la infraestructura y en servicios de alimentos y bebidas en las instalaciones sedes de eventos del MINTUR principalmente; mientras que la competencia con hoteles sedes de Gaviota y la nueva competencia con los cuentapropistas, en el tema calidad/precio, sí adquiere una dimensión importante, pues conocen muy bien su punto de equilibrio.

### **Etapas 2 Análisis interno**

Se concreta con la ejecución de los pasos que se describen a continuación.

#### **Paso 7 Identificación y análisis de los recursos turísticos del destino**

En este paso se presenta el inventario de recursos y atractivos en el destino que sostiene las potencialidades para el desarrollo de la modalidad, facilitando el diseño de una oferta seductora que haga del producto Eventos e Incentivos un producto turístico integrado.

Para obtener un análisis de los recursos turísticos de un destino exitoso, es necesario investigar su potencial. “Algunos recursos turísticos son únicos, prácticamente insustituibles. (...) En cambio, hay otros recursos que están más extendidos, como los palacios de congresos, parques temáticos o los estadios deportivos” (Bigné et al., 2000).

Los eventos promocionan al destino y sus atractivos deben atraer a los congresistas, de ahí la necesidad de analizar los recursos turísticos con los que cuenta un destino que se proponga proyectar el Turismo de Eventos. La clasificación aportada por Godfrey y Clarke (2000), ofrece una tipología acorde a los propósitos de la investigación, mostrando el estudio de las potencialidades de los recursos turísticos del destino; delimitados en recursos naturales, actitud

de los residentes, culturales, eventos, actividades e infraestructura. Las tipologías de los recursos del destino serán expuestas en dependencia de la importancia que revistan para la modalidad Eventos e Incentivos en el destino (Bull 1994).

**1. Recursos Naturales:** El destino turístico Villa Clara posee una considerable variedad de recursos naturales. Al noreste de la provincia se localiza la extensa cayería, beneficiada por un bello escenario natural, hábitat de numerosas especies de plantas y animales; áreas protegidas como la subcuenca Hanabanilla; poseedores de especies endémicas y de un extraordinario valor paisajístico. Además, el destino cuenta con la zona de Sagua la Grande y las playas al norte de Corralillo. El relieve de Villa Clara combina las montañas, los valles y las hermosas playas; elemento que satisface las expectativas de los turistas que visitan el destino.

**2. Recurso Infraestructura:** La infraestructura hotelera del destino es fundamentalmente administrada por el Grupo Gaviota S.A., con ocho instalaciones hoteleras de categoría 4 y 5 estrellas que suman más de 5000 capacidades habitacionales; marina y agencia. El MINTUR administra seis instalaciones hoteleras de categoría 2 y 3 estrellas, las cuales suman un total de 570 habitaciones. Villa Clara refuerza la actividad de alojamiento con las casas particulares; excelente oferta escogida por gran parte de los eventistas que visitan el destino. A estos elementos se suma el Campismo Popular, oferta de alojamiento que está siendo priorizada por el sector turístico en el país (MINTUR, 2011). El destino posee tres Agencias de Viajes Receptivas que operan dentro del MINTUR (Viajes Cubanacán, Cubatur, y Havanatur), además de las agencias especializadas en Turismo de Naturaleza y Turismo cultural: Ecotur y Paradisso, respectivamente; y un grupo extrahotelero: Palmares. La infraestructura del destino se ha incrementado de forma sostenida en los últimos años gracias a los elevados niveles de crecimiento del grupo Gaviota y del sector no estatal, que cada día incorpora restaurantes, cafeterías, piscinas particulares, entre otros.

Los viales del territorio, por su parte, tienen las condiciones mínimas imprescindibles, no obstante se requiere del mejoramiento de algunas vías y sobre todo del mantenimiento de las existentes, la señalética presenta mayores dificultades, aunque en general no existen grandes dificultades al respecto.

**3. Recurso Actividades:** El destino posee numerosos recursos que posibilitan el desarrollo de variadas actividades deportivas entre las que se destaca la inmersión en el centro de buceo Las Brujas y la pesca de la trucha en el lago Hanabanilla, esta última se ha suspendido en los últimos años. Las actividades de ocio se fundamentan en la cultura y las tradiciones del pueblo villaclareño, donde juega un rol importante el patrimonio histórico –cultural de Remedios y Santa Clara; los cuales son la base de opciones turísticas que comercializan las Agencias de Viajes del destino.

**4. Recursos Culturales:** Es imprescindible identificar los recursos culturales que ofrece el destino Villa Clara por su vinculación con la modalidad Eventos e Incentivos, ya que una de las ventajas que ofrece el Turismo de Eventos e Incentivos es el intercambio científico y cultural entre personas, involucrando la comunidad anfitriona. Los seductores recursos culturales de Villa Clara se erigen sobre su arquitectura e historia. El destino incluye ciudades de extraordinario valor como Remedios, declarada Monumento Nacional, poseedora de una arquitectura colonial y de legendarias Parrandas, además de poseer la peculiaridad en su Plaza Central de ser la única en Cuba con dos iglesias católicas una frente a la otra. La ciudad Santa Clara, con un potencial de artistas reconocidos, alto nivel de intelectualidad y un centro urbano histórico reconocido a nivel nacional. De manera general, la provincia atesora numerosos monumentos y tradiciones que la convierten en un excelente producto cultural para los eventistas.

**5. Actitud de los Residentes:** Villa Clara se caracteriza por brindar un trato amable a los visitantes, los cuales se integran al destino e interactúan con los residentes y sus tradiciones. El destino se destaca por una enorme cultura popular y un alto nivel educacional y científico; beneficiado por la presencia de la UCLV.

**6. Recurso Eventos:** Villa Clara posee un auge en la celebración de eventos, abordando temáticas como la medicina, la salud, el medio ambiente, la ciencia y la técnica. También desarrolla la temática cultural y campeonatos o eventos deportivos, sin embargo carecen del debido reconocimiento a nivel nacional. Cada año se celebra el Encuentro Nacional de Trovadores Longina, el Festival Provincial de la Danza, Festival de Teatro de Pequeño Formato, el Festival de Cine en la Montaña y el Festival de Invierno. También se destacan el evento de Moda Artesanal ExhuberArte. Disímiles eventos dentro de la medicina, como el CardioVilla. Eventos deportivos como el Torneo Internacional de Ajedrez Guillermito García in Memoriam y la Copa Internacional de Canotaje Descenso del Río Sagua. Otra muestra de las potencialidades del destino para la celebración de eventos lo constituye la realización de la pasada XXXII Feria Internacional de Turismo FITCUBA '12 (8-11 mayo), en los Cayos de Villa Clara. El evento promovió la ruta turística “Por los Caminos del Che”, un abarcador proyecto expuesto por Juan Martín Guevara, hermano menor del Comandante Ernesto Che Guevara, donde asistieron cerca de 900 profesionales del sector. Otros eventos son los convocados por Formatur, la UCLV, la Asociación de Comunicadores Sociales, tales como Econdestur, Turnat, CICE, Casa de Cristal, que han desarrollado diferentes ediciones cada año. A esto se suma la Marcha de las Antorchas, las Paradas Martianas que son eventos reconocidos en el país realizados anualmente.

De manera general, se han dado importantes pasos en la utilización de los recursos para eventos, sin embargo no se ha logrado el máximo aprovechamiento de todo el potencial turístico con que cuenta el destino.

### **Paso 8 Análisis de la infraestructura en el destino Villa Clara**

En el destino existe una variada infraestructura con potencialidades para el desarrollo del Turismo de Eventos e Incentivos (tabla 1). De las principales sedes se describen las condiciones en el anexo 21.

**Tabla 1 Inventario de sedes de eventos en el destino. Fuente: Elaboración propia**

Sedes de eventos	Hoteles sedes de eventos	Universidades sedes de eventos	Otras sedes
1. Centro de Convenciones Bolívar	1. Complejo La Granjita - Caneyes	1. Universidad Central de Las Villas	1. Pueblos hoteleros
2. Centro Expositivo Expocentro	2. Hotel Islazul Hanabanilla	2. Instituto de Biotecnología	2. Salón Rojo Arco Iris
3. Centro de Negocios	3. Hotel Meliá Las Dunas	3. Universidad de Ciencias Médicas	3. Casa del Científico
4. Naturarte	4. Hotel Iberostar Ensenachos	4. Universidad Pedagógica Félix Varela	4. ANEC-Parque del Carmen
5. Centro de Capacitación Etecsa	5. Hotel Husa Cayo Santa María	5. Universidad del Deporte Manuel Fajardo	5. Casa del Azucarero
	6. Hotel Meliá Cayo Santa María		6. Parque Leoncio Vidal
	7. Hotel Memories Paraíso		7. Teatro La Caridad
	8. Azul		8. Museo Artes Decorativas
	9. Hotel Sol Cayo Santa María		9. Casa de la Ciudad
	10. Hotel Playa Cayo Santa María		10. Área del Sandino
			11. Estadio Sandino
			12. Sala de la Amistad
			13. Plaza de la Revolución
			14. Palacio Matrimonios
			15. Iglesias
			16. Hospital Arnaldo Milián
			17. Hospital Cardiocentro
			18. Empresa Eléctrica e INPUD
			19. Cine Camilo Cienfuegos
			20. UNEAC

A pesar de realizarse diferentes eventos y demás actividades en las principales sedes del destino, se evidencia que el enfoque de los objetivos no está en función de la integración del producto turístico eventos en el destino, concebido a través de las temáticas, la sede o infraestructura y los servicios especializados.

La actividad de eventos en Villa Clara es desventajosa respecto a la gestión y realización de eventos a nivel internacional. Esto se aprecia a través del análisis de las condiciones de los salones de reuniones, centros de ferias y exposiciones, hoteles con infraestructura para eventos, sedes de eventos, universidades con infraestructura para eventos.

De manera general, sedes reconocidas en el destino como el Centro de Convenciones Bolívar pertenece al Ministerio de la Agricultura, el Centro de Negocios, pertenece a las Fuerzas Armadas Revolucionarias, Expocentro, pertenece al Poder Popular; lo cual impide y limita la adecuación a requisitos, normas y legislaciones establecidas por la ICCA y dictadas por el BCC, certificadas a partir de las normas DIN 15906, que aparecen en el anexo 22. Así mismo la ubicación de diferentes sedes influye en el estado constructivo que muestran, donde resalta un estilo de acuerdo a tendencias internacionales en hoteles sedes de la cayería a diferencia de otras sedes como la Casa del Científico que existe desde la época neocolonial y Expocentro que data de la década de los noventa.

Por su parte, en relación al equipamiento, resalta el mobiliario adecuado en la mayoría de los casos, la existencia de computadoras, climatización e iluminación en las salas; sin embargo, con la excepción de la infraestructura para eventos en la cayería y en la UCLV, se distingue la ausencia de servicios de Internet, correo electrónico, servicio de fax, scanner, necesarios para garantizar la excelencia del producto evento cubano.

Los servicios especializados para eventos, díganse: restauración, folletería, traducción e interpretación, transportación, animación se consideran deficientes en relación a las tendencias internacionales, debido a la ausencia de personal capacitado para ofrecer los mismos y la falta de presupuesto destinado a estos fines.

Hay que agregar el papel asumido por relacionistas públicos en sustitución de los OPC, lo cual ha generado problemas de organización. Además, es evidente el empirismo e intrusismo profesional en esta área, la cual conlleva una adecuada preparación. Todos estos elementos desfavorecen la proyección de la imagen del producto Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara.

### **Paso 9 Análisis del estado de la formación y la capacitación**

En la gestión de eventos se requiere de un personal con excelente formación profesional y sólidos conocimientos sobre el desarrollo de eventos, los requisitos

indispensables a cumplir, las normas, las tendencias y comportamiento de la modalidad en Cuba y a nivel internacional.

A partir de un estudio del plan de capacitación de las instalaciones vinculadas a la realización de eventos, se infiere que ninguna posee entre sus proyecciones la formación de un personal calificado en la especialidad. A pesar de que las instalaciones incluyen en su objeto social la organización y el desarrollo de eventos, en su mayoría no tienen designado un OPC. En el destino no se establece una política por parte del MINTUR para aprovechar al personal competente. La escuela Formatur garantiza la capacitación de cuadros y trabajadores mediante cursos y otras actividades de formación y capacitación, pero deben ser demandadas por las instalaciones, de acuerdo a los resultados generales del Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje. De forma general no se promueven en el destino la capacitación y formación de personal en la actividad de eventos.

Una de las acciones que ha detenido el crecimiento profesional de los OPC ha sido la desaparición de la Cátedra de Gestión de Eventos en Formatur y junto a ello los programas de formación de OPC y de otros perfiles profesionales y cursos de maestrías y diplomados en el Sevilla que se impartían para la formación profesional en el país.

Es conveniente retomar el Código de Ética del OPC e impedir se organice un evento si no se cuenta con un OPC reconocido como única vía de garantizar y preservar una adecuada imagen profesional de destino, basado en el cumplimiento de los parámetros internacionales exigidos en la organización de eventos.

### **Etapas 3 Análisis de la variable comunicación promocional para eventos a nivel de destino**

Para el análisis de la promoción del Turismo de Eventos e Incentivos en Villa Clara se analizan las variables comunicacionales que deben estar presentes en la gestión de la comunicación de cualquier evento. Se evidencia que la publicidad apenas se realiza, a pesar del auge que ha alcanzado esta modalidad y de la experiencia que a través de los años han obtenido las instalaciones del

territorio. Los principales medios de difusión como la radio, la televisión, la prensa, a través de los cuales se deben publicitar los eventos son desestimados por el personal encargado de la realización del evento. En cuanto a las acciones de promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo, se realizan esporádicamente. No se explotan todas las alternativas para la difusión de la información referente a los eventos, provocando que esta no llegue a todos los posibles públicos; donde Infotur puede jugar un papel importante. Los especialistas opinan que las causas fundamentales que originan esta situación están dadas por la inexistencia de un presupuesto que posibilite cubrir la operación. De forma general, el territorio no contempla una oferta integrada, razón que impide un mayor alcance en el mercado como destino de eventos, siendo esta modalidad la principal comunicadora y promotora del destino.

No se puede obviar la implicación de dejar de participar en las principales ferias y organismos especializados en Eventos e Incentivos, violándose o ignorando una necesidad y un requerimiento de esta profesión que es el contacto cara a cara con los demás profesionales y el sector empresarial dueño de los eventos y los grupos de incentivos. Esta medida ignora la práctica mundial y los mecanismos propios de promoción y comercialización que tiene esa actividad, en particular para la contratación de grupos de incentivos e incrementar el trabajo de captación de sedes de eventos.

Se ha perdido la noción de que el evento requiere de al menos dos años de promoción anterior a su realización para garantizar que las sociedades internacionales o de otros países, incluyan esa oferta dentro de su planificación. También se ha perdido la noción de que una sede no se capta de un año para otro, sino que hay que hacer la gestión con cinco y hasta diez años de antelación, por ser esa la práctica internacional.

### **Etapas 4 Análisis de los servicios de eventos**

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

### **Paso 10 Análisis de satisfacción**

Para realizar el análisis de satisfacción se define el método de muestreo probabilístico estratificado proporcional, dividiendo la muestra en grupos de estratos por sedes de eventos y se realizan muestreos aleatorios simples de participantes en eventos ocurridos durante el 2012. El tamaño de muestra se obtuvo a partir de la expresión que aparece en el anexo 19, a la cual se le aplicó la encuesta adaptada de Fernández (2009b) que aparece en el mismo anexo.

Los principales resultados se muestran en el anexo 19, de donde se deduce que los eventistas son clientes muy exigentes y demandan un servicio de excelencia y extrema calidad, lo que se demuestra en 137 calificaciones de regular, 107 calificaciones de bien y 88 calificaciones de mal.

Esto se debe a que a pesar de que existe buen acceso al destino de eventos, a las sedes y a las áreas de sedes, adecuada infraestructura y salas de reuniones, áreas de descanso, temáticas atractivas para el desarrollo de eventos, buena atención por parte de relaciones públicas, higiene y organización de los locales, iluminación e imagen en general adecuada en cada una de las sedes donde se aplicó la encuesta; existen elementos que inciden directamente en los niveles de satisfacción que deben ser cambiados, mejorados o actualizados.

En ese sentido resalta la deficiente organización de eventos, causado fundamentalmente por la ausencia de OPC en el destino, asumiendo su función los relacionistas públicos, lo cual fue manifestado por el 83 % de los encuestados a través de insatisfacciones en la etapa pre-evento. El 90 % argumenta que fue escasa la documentación recibida, el 89 % califican las cuotas de inscripción altas en desacuerdo con los servicios ofrecidos, el 98 % resalta la ausencia de programa sociocultural e insiste en la necesidad de ofertas culturales de recreación e información turística y el 100 % insiste en la necesidad de la existencia de un programa para acompañantes.

Los encuestados insisten en la necesidad de contar con áreas de servicios complementarios (bancos, casas de cambio, consultorio, correos, oficina de atención al cliente, oficinas de información) en las sedes de eventos, pues esta facilidad sí está accesible en los hoteles sedes encuestados. Lo mismo ocurre con las facilidades técnicas (internet, impresión) de acuerdo a la tipología de

eventos e incluso con los baños y mobiliario que presentan mejores condiciones en la infraestructura analizada en la cayería.

Por otra parte, aún son deficientes los servicios especializados que se ofrecen, considerando que este tipo de cliente demanda una atención VIP. Tal es el caso del servicio de check in/out en los hoteles sedes analizados, donde el 100 % de los encuestados afirman que no es diferenciado, así como la atención en desayunos y cenas. De la muestra total de 492 eventistas, 349 encuestados califican de regular el servicio personalizado desde el arribo al destino. El 55 % considera que debe ser más variada la oferta gastronómica durante el evento.

Además, resalta la ausencia de guías bilingües, de servicios de interpretación y traducción simultánea y de animación turística durante el evento en todas las sedes analizadas.

De manera general, los hoteles sedes de eventos de la cayería tienen mejores condiciones para desarrollar eventos, demostrado así en los resultados de la encuesta. En resumen, los resultados revelan mayores insatisfacciones en relación a la organización de eventos, que con la infraestructura y servicios especializados, aunque estos no están exentos de cambios para estar a la altura de las exigencias y tendencias internacionales.

### **Paso 11 Análisis de los indicadores del Turismo de Eventos en el destino**

Es preciso mencionar que el MINTUR y Gaviota no poseen archivos, registros o investigaciones que contengan información acerca del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino. El presente estudio se realiza a partir de la revisión de documentos emitidos por el BCC en sus Calendarios de Eventos Internacionales desde el 2005 hasta diciembre de 2012. También se efectúa trabajo de campo en las instituciones vinculadas a la actividad, con el objetivo de desarrollar un correcto análisis de los indicadores propuestos.

- ✓ Número de eventos en el destino.

A partir del análisis de los datos aportados por los calendarios de eventos internacionales emitidos por el antiguo BCC, se puede constatar que durante los últimos ocho años se han celebrado en el territorio 94 eventos; en su mayoría internacionales o nacionales con participación extranjera. La realización de

eventos muestra una tendencia al decrecimiento, con una media de 12 eventos por año. La cifra más elevada se alcanza en el 2006 (22 eventos), mientras que en el 2009 se muestran los resultados más bajos (seis eventos) en concordancia con la situación internacional y los efectos de la crisis económica mundial. Los resultados se reflejan en la Figura 2.



**Figura 2 Número de Eventos Internacionales realizados en Villa Clara en el período 2005-2012. Fuente: Elaboración propia**

- ✓ Total de participantes (nacionales y extranjeros).

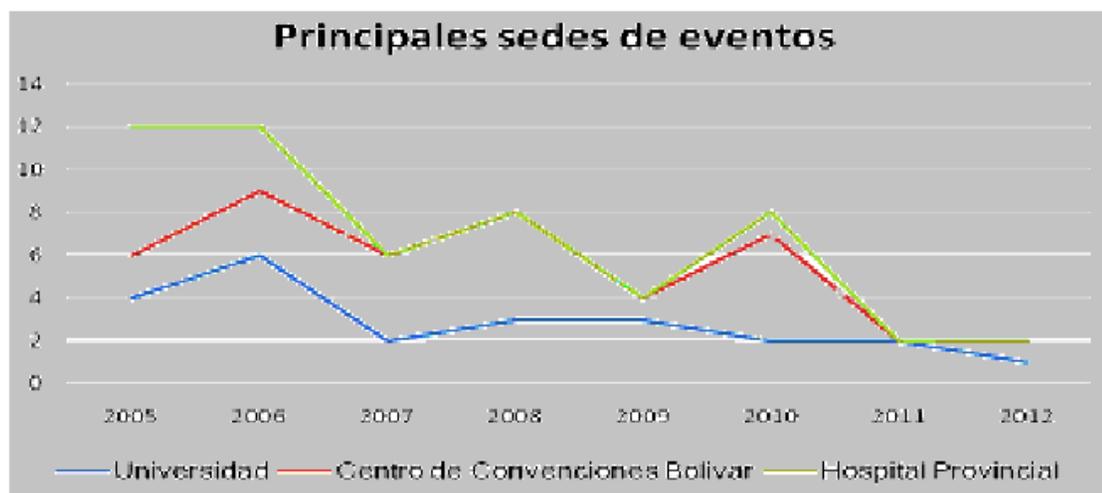
A pesar de ser un indicador importante para medir la dinámica de los flujos de eventistas en el destino, se hace imposible mostrar las cifras por no existir ninguna partida en las instalaciones referida a los eventos, ni llevarse estadísticamente en los organismos rectores de la actividad en el destino.

- ✓ Mercados emisores.

En el destino no se registran los principales mercados emisores por concepto de eventos. Los hoteles sedes de eventos hacen los registros a estos turistas como clientes y no como eventistas, lo que dificulta la obtención de información en cifras, denotando un pobre trabajo estratégico a partir de la segmentación según características de los principales eventistas que se reciben. Las principales afluencias se conocen solo empíricamente, siendo destacada la participación en la cayería del mercado canadiense para realizar bodas.

- ✓ Sedes de eventos.

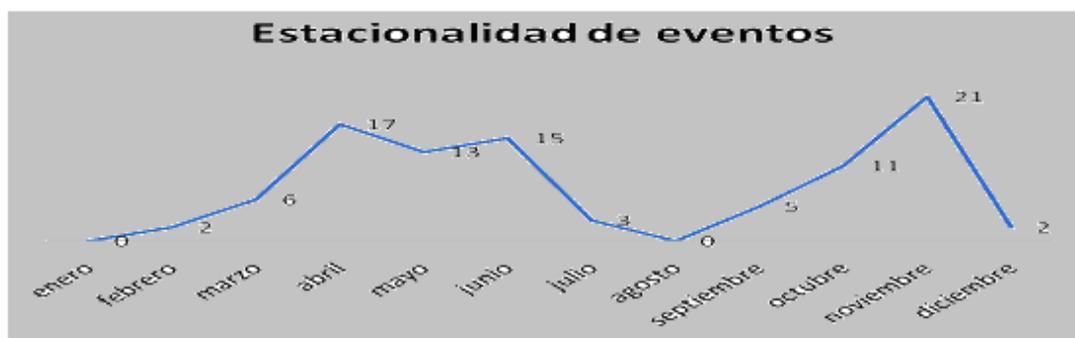
Villa Clara posee variada infraestructura para eventos, destacándose entre las más reconocidas la UCLV (25 %), el Centro de Convenciones Bolívar (23 %) y el Hospital Provincial (11 %). Estas sedes abarcan el 59 % del total de eventos desarrollados en el destino en el período seleccionado. En la Figura 3, se observa el comportamiento decreciente de estas sedes. El indicador muestra el deficiente aprovechamiento de la capacidad instalada en el territorio.



**Figura 3 Principales sedes de eventos en Villa Clara en el período 2005-2012. Fuente: Elaboración propia**

- ✓ Estacionalidad de los eventos. Principales meses de celebración de eventos.

A partir del análisis de la estacionalidad de los eventos en la provincia (Figura 4), se observa la marcada incidencia del mes de noviembre (22 %), así como los meses de abril (18 %), mayo (14 %) y junio (16 %). Estos últimos forman parte de la temporada de baja turística en el territorio, por lo que constituyen una excelente alternativa para disminuir la estacionalidad y captar mercados de altos ingresos.



**Figura 4 Estacionalidad de los eventos en Villa Clara (2005-2012).**

**Fuente: Elaboración propia**

- ✓ Números de eventos según temáticas.

Durante el período seleccionado (2005-2012) la temática más abordada en el destino es la medicina (16 eventos), seguida por la educación (seis eventos), la ciencia y tecnología (cinco eventos) y las relacionadas con eventos deportivos y de ingeniería (ambas con cuatro eventos). De manera general, se han desarrollado 45 temáticas diferentes como muestra la figura 5, elemento que demuestra el fabuloso potencial del destino para el desarrollo de la modalidad. Sin embargo, la temática cultural posee un incipiente reconocimiento, a pesar de que en el territorio se realizan eventos culturales de gran notoriedad a nivel nacional.



**Figura 5 Número de eventos según temáticas (2005-2012)**

**Fuente: Elaboración propia**

- ✓ Número de eventos según su generación (diseño propio o sede captada).

No hay que olvidar que en el trámite de captación de la sede de un evento importante, junto a los delegados cubanos participantes en dicho evento, debe estar presente algún OPC o especialista del Palacio de Convenciones o un receptivo cubano, demostrando la valoración dada por nuestro país para lograr dicha sede, lo cual es muy disuasivo para que el organismo internacional acceda a confiarnos su evento.

Esta práctica fue abandonada por erróneos criterios de ahorro olvidando que en ocasiones, para lograr la sede de un evento se requiere completar un expediente que requiere cartas del gobierno, de los presidentes del territorio y de otras personalidades, además del aval profesional que tiene que demostrar el país aspirante a dicha sede.

Además, se rompió la alianza imprescindible que tiene que existir con las sociedades médicas, científicas y de otro carácter sin las cuales no se puede concebir un adecuado programa de captación de sedes ni un adecuado marco de elaboración y comercialización de un buen programa de eventos de diseño propio.

Estas y otras cuestiones han incidido en la falta de importancia dada a la recopilación de información relativa a los eventos según su generación, imposibilitado realizar análisis cuantitativos a partir de la cantidad de eventos de diseño propio o sedes captadas.

- ✓ Número de eventos según su tipología (convención, seminario, taller, simposio, etc.)

De acuerdo con el Manual de Normas para la Organización exitosa de eventos del BCC (2004), la tipología de evento más realizada en el territorio es el simposio, seguido de la conferencia y el taller (Tabla 2). En el destino se realizan otros eventos como seminarios, foros, reuniones informales y asambleas que no son reconocidos por el antiguo BCC.

**Tabla 2 Número de eventos según el carácter (2005-2012). Fuente: Elaboración propia**

Clasificación del evento por su carácter	Taller	Simposio	Congreso	Conferencia	Convención
Número de eventos	12	26	5	22	3

- ✓ Número de eventos cuya tipología no son comprendidos por el BCC (bodas, quince, graduaciones, reuniones, conciertos)

A pesar de conocerse por trabajo de campo que las tipologías de eventos más significativas en el destino son las bodas, quince, graduaciones; se hace imposible presentar cifras que tributen a análisis cuantitativos porque no hay registros contables, ni estadísticos en las instituciones rectoras de la modalidad en el destino.

- ✓ Duración de los eventos y promedio de duración.

La realización de eventos manifiesta una media de duración de 3,3 días, lográndose el valor más elevado en el año 2009 (4,33 días) y el más bajo en el pasado año (2,43 días), con cierta tendencia al decrecimiento (Figura 6). De manera general, el mayor número de eventos que se desarrollan en el destino duran entre dos y tres días (64 eventos).



**Figura 6 Promedio de duración de los eventos por año (2005-2012).**

**Fuente: Elaboración propia**

- ✓ Instituciones y organizaciones generadoras de eventos.

El mercado generador de los eventos más importantes en el territorio incluye la UCLV, el Instituto de Biotecnología de las Plantas, la Universidad de Ciencias

Médicas, el Ministerio de Agricultura, la Cámara de Comercio de Villa Clara, la Universidad Pedagógica y del Deporte. Dichos organismos son reconocidos a nivel nacional por su enorme potencial científico, y generan eventos de gran importancia y actualidad a nivel mundial.

✓ Gasto medio por delegado.

El gasto medio por delegado presenta un comportamiento variable en el destino con tendencia al decrecimiento; en concordancia con el perfil del turista actual, a pesar de que el turista que participa en un evento incurre en gastos superiores a los de un cliente tradicional. Sin embargo es imposible mostrara la información por dificultarse el acceso a la misma a nivel de destino.

✓ Total de ingresos.

El total de ingresos por concepto de Turismo de Eventos e Incentivos está compuesto por la cuota de inscripción y el gasto en turismo (gasto total en que incurre el visitante durante su estadía en el país). Este indicador muestra el aporte económico de la actividad al destino. En el territorio no se registra la información, lo que denota la falta de reconocimiento de la modalidad por parte del MINTUR y Gaviota, ya que no se conoce categóricamente los inmensos beneficios que puede generar el desarrollo de Eventos e Incentivos en el destino.

✓ Actividades socioculturales relacionadas con los eventos.

A través de este indicador se puede medir la incidencia de las actividades socioculturales del destino que constituyen atractivos para la generación de eventos, una vez que se conocen las diferentes ediciones mensuales y anuales, los segmentos que satisface y las manifestaciones que presenta: danza, música, artes plásticas, teatro, literatura, cine, como muestra el plan de eventos para divulgar cultura que aparece en el Anexo 23.

### **Etapas 5 Análisis DAFO**

La implementación de la matriz DAFO se concreta a través de la relación del ambiente interno con el externo en cuatro grandes áreas: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, de ahí su nombre; las cuales son sometidas mediante la aplicación de técnicas como la tormenta de ideas y la

reducción del listado con los integrantes del grupo diagnóstico conformado desde la fase inicial, para finalmente confeccionar la matriz y analizar los impactos que se generan.

**Tabla 3 Presentación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la gestión de la modalidad Eventos e Incentivos en el destino Villa Clara.**

**Fuente: Elaboración propia**

Amenazas	Oportunidades
<p><b>A.1</b> Constante bloqueo económico de los EE.UU. hacia Cuba, que impide contar con el 50 % del mercado emisor de la región.</p> <p><b>A.2</b> Afectación de la economía mundial por crisis económica, grandes desastres naturales, conflictos bélicos.</p> <p><b>A.3</b> Marcado posicionamiento de algunos destinos competidores en la realización de eventos.</p> <p><b>A.4</b> Deficiente comercialización del Turismo de Eventos a nivel de país.</p> <p><b>A.5</b> Alejamiento de los principales organismos internacionales especializados en el Turismo de Eventos, en particular de ICCA y COCAL.</p> <p><b>A.6</b> Limitada participación de las instituciones turísticas cubanas y salida de organismos internacionales de los principales receptivos cubanos como Cubatur y Cubanacán Eventos e Incentivos.</p> <p><b>A.7</b> Eliminación de eventos por organismos centrales y el MEP, incluso sedes captadas, solo por un criterio administrativo sin consultar a nadie.</p> <p><b>A.8</b> Gestión desgastante y engorrosa para abrir las cuentas bancarias de cada evento</p>	<p><b>O.1</b> Existencia a nivel internacional de mayor conciencia en la realización de eventos relacionados con temas socioculturales y medioambientales.</p> <p><b>O.2</b> Incremento de la industria turística en el país e intención del gobierno de impulsar el desarrollo de la actividad de eventos, manifestado en los lineamientos del PCC.</p> <p><b>O.3</b> Cuba es miembro de prestigiosas asociaciones internacionales como ICCA y COCAL.</p> <p><b>O.4</b> Tendencia a difuminar fronteras entre los viajes de negocios y recreativos.</p> <p><b>O.5</b> Existencia de numerosas empresas y organismos generadores de eventos en el país, conformando un mercado seguro para la modalidad.</p> <p><b>O.6</b> Existencia de eventos importantes de sedes que se pudieran captar, que representarían unos 10 mil a 20 mil turistas año.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>

<p><b>D.1</b> Ruptura de relaciones estratégicas entre el MINTUR, las sedes de eventos, los comités organizadores, sociedades científicas, receptivos y las diferentes entidades generadoras de eventos para captar sedes y organizar eventos.</p> <p><b>D.2</b> Ausencia por parte del MINTUR de un plan de captación de sedes de eventos.</p> <p><b>D.3</b> Deficiente aprovechamiento de las sedes de eventos en el territorio.</p> <p><b>D.4</b> Déficit en el MINTUR, Gaviota e incluso en entidades sedes de eventos de archivos, registros o investigaciones que contengan información acerca de la modalidad en el destino.</p> <p><b>D.5</b> Ausencia de apoyo en recursos a los comités organizadores en las acciones de captación de sedes y promoción de los eventos al enfocarse por los organismos MEP y MINTUR a los eventos como un asunto administrativo y no como un negocio importante para el turismo.</p> <p><b>D.6</b> Ausencia de los cursos de OPC y otras especialidades regresando con ello al empirismo y la improvisación.</p> <p><b>D.7</b> Desaparición de entidades claves en la gestión de eventos: BCC y consecuentemente las comisiones de trabajo del mismo, dejando de evaluar las sedes de eventos que provoca pérdida de calidad.</p>	<p><b>F.1</b> Alto potencial científico, cultural y prestigiosos investigadores en el destino, que favorecen el desarrollo de eventos de diferentes temáticas.</p> <p><b>F.2</b> Clima de paz, seguridad y protección al visitante, escenario ideal para el Turismo de Eventos e Incentivos.</p> <p><b>F.3</b> Existencia de reconocidas sedes de eventos y con adecuada infraestructura.</p> <p><b>F.4</b> Desarrollo de la modalidad principalmente en épocas de baja turística, actuando como un excelente promotor del destino y desestacionalizador de la demanda.</p>
---	---

Una vez que tenemos el listado de los cuatro grandes rubros de la Matriz, se procede al cruzamiento, generando diferentes interacciones.

Como resultado se obtuvo que la gestión de la modalidad Eventos e Incentivos es un negocio incógnito en el destino, pues se encuentra en el cuadrante donde se interceptan las debilidades y las oportunidades, que implica el trazarse una estrategia adaptativa o de reorientación. Para ello es necesario **corregir** la

ausencia de apoyo en recursos a los comités organizadores en las acciones de captación de sedes y promoción de los eventos y reestablecer entidades claves en la gestión de eventos: BCC con las comisiones de trabajo del mismo; para poder **aprovechar** la oportunidad que representa el incremento de la industria turística en el país e intención del gobierno de impulsar el desarrollo de la actividad de eventos, manifestado en los lineamientos del PCC; para **contrarrestar** el marcado posicionamiento de algunos destinos competidores en la realización de eventos, **potenciando** el alto nivel científico, cultural y la presencia de prestigiosos investigadores en el destino, que favorecen el desarrollo de eventos de diferentes temáticas, así como la existencia de reconocidas sedes de eventos con adecuada infraestructura (Anexo 24).

### **FASE 3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **Paso 12 Confección del informe final**

Los resultados del diagnóstico son comunicados a las instancias implicadas en el desarrollo de la modalidad en el destino (Comercial MINTUR, Comercial Gaviota y sedes de eventos reconocidas), contribuyendo a la efectiva gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino, a partir del descubrimiento de problemas detectados y la estrategia a seguir para su solución.

#### **3.3 Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos**

La validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos, partió de la selección de expertos conocedores y estudiosos de la modalidad turística Eventos e Incentivos, profesionales que se desempeñan como especialistas o directivos comerciales que dominan la gestión de eventos, de manera que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vistas diferentes, con lo que se cumple el requisito de que para que una persona pueda ser considerada como experto debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y tiene que estar familiarizado con el sistema en el que esta se desarrolla.

Para aplicar el Juicio de expertos como parte de la validación del procedimiento propuesto se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del

criterio de De Arquer (2006), realizado por Morales (2007), quedando de la siguiente manera:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre el criterio de los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Desarrollo de los pasos definidos:

### **1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos**

Los expertos deben evaluar una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación: **Pertinencia, Integración, Flexibilidad, Racionalidad, Concepción holística y sistémica, Aplicabilidad, Continuidad, Creativo e innovador, Conveniencia de cada uno de las fases, etapas y pasos, Beneficios tangibles e intangibles, Contribución a elevar la efectividad en la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos.**

### **2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos**

Para realizar la validación se diseñó un instrumento que aparece reflejado en el Anexo 25, en el que se analizan las características, fases, etapas y pasos del procedimiento propuesto. Los expertos deben evaluar el mismo a través de la escala Licker facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la totalidad de correspondencia.

### **3. Calcular el número de expertos**

Para la determinación del número de expertos ( $N_e$ ) se utilizó la expresión:

$$N_e = \frac{p(1 - p)k}{l^2}$$

Dónde  **$N_e$**  es el número de expertos,  **$l$**  es el nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10),  **$p$**  es

el porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5),  $k$  es la constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- $\alpha$ ). Para el cálculo de la cantidad de expertos se estableció un nivel de confianza del 99 %, una proporción estimada de error del 1 %, un nivel de precisión de  $\pm 10$  % y una constante estimada  $K$  de 6,6564, quedando como resultado final el empleo de siete (7) expertos.

#### **4. Definir las características que debe reunir el experto**

A los efectos de este trabajo se han considerado los siguientes requisitos para la selección de los expertos que validarán el procedimiento propuesto entre los cuales se encuentran: *la relación laboral, docente o práctica, con la actividad de comercialización del producto Eventos e Incentivos en el destino Cuba; prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad; tener como mínimo 5 años de experiencia en esta actividad; la representatividad de los lugares de procedencia.*

#### **5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio**

A partir del número de expertos definidos y las requisitos que deben reunir, se eligieron los mismos, utilizando el procedimiento propuesto por Mendoza (2003), con ligeras adecuaciones, según aparece reflejado en el Anexo 26, quedando seleccionados como expertos los siguientes:

1. Eulogio Rodríguez Millares, Facultad de Turismo. UH
2. Zósima López Ruiz, OPC en el Palacio de Convenciones de Cuba
3. Rebeca Olivera Elosegui, Profesora de Eventos y Marketing en Escuela de Hotelería y Turismo (EHT) de La Habana
4. Delfina Ibarra Vargas, Profesora de EHT Varadero
5. Nelson Ramos Mesa, Especialista Comercial en Cubatur Eventos
6. Nancy Fernández González, Dra. Centro de Convenciones en Oficina del Historiador
7. Regino M. Cruz Pérez, Comercial del MINTUR Habana

#### **6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos**

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados. El análisis de sus opiniones, señala que todos ubican sus respuestas en las casillas muy de acuerdo o de acuerdo.

### **7. Calcular la consistencia entre el criterio de los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall**

El estadígrafo Kendall ( $W$ ), ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor de  $W$  oscila entre cero y uno. El valor uno (1) significa una concordancia de juicios total, y el valor cero (0) un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo matemático de esta prueba estadística responde a la

siguiente expresión: 
$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)}$$

Donde  $K$  es el número de conjuntos de rango (número de expertos o jueces),  $N$  es el número de factores o características que reciben el orden,  $S$  es la suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de  $R_j$ , que se calcula mediante la expresión:  $S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$  (Donde  $R_j$  es la suma de rangos asociados a cada entidad).

Como resultado del cálculo del coeficiente  $W$ , se obtuvo  $W = 0.95$ , el cual se considera por su proximidad a uno que existe concordancia en el juicio de los expertos.

A pesar de que el siguiente paso no forma parte de los definidos por Morales (2007); es necesario verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, para ello se aplica la Prueba Chi-Cuadrado ( $\chi^2$ ).

Para muestras grandes ( $n > 7$ ) se usa el estadígrafo  $\chi^2$  que se distribuye de acuerdo con la distribución  $\chi^2$  con  $N-1$  grados de libertad.

De manera que:  $\chi^2 = k(N-1)W$ .

La hipótesis nula sería entonces,  $H_0$ : Existe concordancia entre el juicio de los expertos, y la hipótesis alternativa,  $H_1$ : No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

Región crítica (RC): RC: Si  $\chi^2 > \chi^2_{\alpha; N-1}$  se rechaza la hipótesis nula, por lo que el juicio de los expertos es consistente y concuerdan en la ponderación.

Asumiendo un nivel de confianza del 99 % y con [N-1] características = 10

$$\chi^2_{0.01; 10} = 23.2 \quad \chi^2 = k * (N-1) * W = 66.5$$

$$\chi^2 > \chi^2_{\alpha; N-1}$$

**66.5 > 23.2** → Por tanto, los expertos concuerdan con la propuesta, no existe coincidencia casual entre sus criterios. La evaluación del procedimiento por los expertos arroja que los criterios del grupo, acerca del procedimiento, son favorables y contribuirán a la aplicación efectiva del diagnóstico en el destino Villa Clara para la modalidad Eventos e Incentivos.

Por esta razón, se puede afirmar a partir de la aplicación del instrumento de validación, que la opinión de los expertos confirma que el procedimiento tiene continuidad, carácter integrador, consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia, concepción holística y sistémica, posee racionalidad, es creativo e innovador, es aplicable, contribuye a elevar la efectividad en la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos. Cada uno de las fases, etapas y pasos propuestos son convenientes y posee beneficios tangibles e intangibles.

A partir de todos los resultados probados y obtenidos en el presente capítulo, entonces se puede afirmar que la hipótesis de investigación ha sido demostrada.

### **3.4 Beneficios y resultados de la aplicación del procedimiento de diagnóstico a la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara**

Con el diseño del procedimiento de diagnóstico para la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara y con el análisis de los principales resultados en su aplicación, se puede plantear que la herramienta propuesta es factible de aplicación en destinos turísticos que desarrollen el Turismo de Eventos e Incentivos con similares condiciones al destino Villa Clara, demostrando su pertinencia, capacidad de diagnóstico, descripción, explicación y evaluación en relación a la gestión que se efectúa de la modalidad. Se corresponde con las tendencias y herramientas modernas para contribuir a una

mejor gestión del producto turístico, evidenciándose así su actualidad teórico/práctica. Manifiesta consistencia lógica, comprensible y asimilable por parte de todo el personal implicado en el desarrollo de la modalidad a nivel de destino. Es posible de extender a otros destinos turísticos, e incluso con determinadas adecuaciones podría aplicarse a empresas que gestionen el Turismo de Eventos e Incentivos, lo que manifiesta su flexibilidad y amplia perspectiva.

Los elementos contenidos en el procedimiento propuesto son también validados por los resultados de la presente investigación, demostrando, de esta forma, su capacidad para contribuir a una mejor gestión a partir de la solución de las insuficiencias que se detecten y la posibilidad de enfocarse en nuevas estrategias para mantener o modificar el posicionamiento del producto turístico Eventos e Incentivos en el destino aplicado.

A partir de la propuesta y aplicación del procedimiento se obtienen como resultados relevantes el estado actual del acontecer económico, político, sociocultural, tecnológico y su incidencia en el desarrollo de la modalidad en el destino Villa Clara. Descubre los países, ciudades con crecimientos acelerados en el mundo de los eventos, posibilitando el estudio de sus buenas prácticas en lugar de ignorar las causas que han determinado su posición.

Revela la necesidad de retomar funciones desempeñadas por el desaparecido BCC y por la ACOE, con plena autonomía en la aplicación de las políticas y directivas que se decidan para el desarrollo del Turismo de Eventos e Incentivos. De esta manera se puede disponer de estadísticas que sirvan de base para futuros estudios de investigadores y gestores de este tipo de turismo, así como la restauración de planes de captación de sedes y promoción de la modalidad imprescindibles para lograr reposicionarnos en el mundo de los Eventos.

Permite inventariar la infraestructura con potencial para el desarrollo de la modalidad, así como los recursos y atractivos que conforman la oferta complementaria a los eventistas que visiten el destino. Determina indicadores asociados a la medición del desarrollo de la modalidad en el destino que favorece la evaluación y valoración cualitativa - cuantitativa de aspectos

inherentes al Turismo de Eventos e Incentivos. Se obtiene la posición estratégica de la gestión de la modalidad en el destino Villa Clara como base para el diseño de nuevas estrategias comerciales encaminadas a mejorar el desarrollo del Turismo de Eventos e Incentivos.

### **3.5 Conclusiones del tercer capítulo**

1. El procedimiento propuesto posibilita contar con un instrumento que contribuye a mejorar la gestión del producto turístico especializado Eventos e Incentivos, corrigiendo las limitaciones y potenciando las fortalezas para el desarrollo de esta modalidad.
2. La aplicación del procedimiento para diagnosticar la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara quedó validada mediante el juicio de expertos, demostrando su valor práctico y corroborando la hipótesis planteada.
3. La aplicación del procedimiento y su carácter participativo permiten comprometer a los entes implicados en la gestión de la modalidad en el destino Villa Clara para formar alianzas estratégicas que promocionen el Turismo de Eventos e Incentivos.

*Conclusiones*

## CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La base teórico-conceptual existente acerca del Turismo de Eventos e Incentivos, resultante del estudio bibliográfico realizado en esta investigación, integra elementos que explican la utilidad de la propuesta de un procedimiento para diagnosticar la gestión de dicho producto turístico sobre bases científicamente fundamentadas en el destino Villa Clara, como guía planificada y coordinada para detectar insuficiencias, potencialidades que mejoren los resultados referentes a la gestión de la modalidad en el destino.
2. El procedimiento de diagnóstico para la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino Villa Clara constituye en la actualidad una necesidad para contribuir a una mejor gestión, que se mide en altos ingresos y dinámicos flujos turísticos, en medio de un entorno altamente competitivo, lo cual ha elevado el interés de académicos y otros organismos implicados en el desarrollo de eventos por el tema referido.
3. Los aportes efectuados en la presente Tesis de Maestría contribuyen a reconquistar la posición ocupada anteriormente a nivel internacional en el desarrollo de eventos, ante los retos actuales del país expresado en el Lineamiento 260 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011).
4. El procedimiento propuesto, se destaca por su estructura detallada y comprensible para el usuario a través de tres (3) fases, cinco (5) etapas y doce (12) pasos, los cuales constituyen una unidad de elementos armónicos desde la perspectiva teórico-metodológica planteada para dar solución al problema científico expuesto.
5. La aplicación integral del procedimiento propuesto en el destino específico Villa Clara, evidenció su factibilidad práctica como herramienta estratégica de valor para la gestión comercial del turismo especializado Eventos e Incentivos a nivel de destino, siendo validado por el criterio de experto con una alta concordancia (0.95).

# *Recomendaciones*

## **RECOMENDACIONES**

1. Trasmitir los resultados de la investigación a las delegaciones del MINTUR de los diferentes destinos turísticos que desarrollen la modalidad Eventos e Incentivos para valorar la pertinencia de su aplicación en otras regiones del destino Cuba.
2. Realizar sistemáticamente un seguimiento a la gestión de la modalidad a través del procedimiento de diagnóstico propuesto en la presente tesis para mantener el control de la evolución del mismo.
3. Mantener la divulgación de los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas, en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática, lo cual permite la generalización de los resultados obtenidos.
4. Emplear el procedimiento propuesto y su aplicación, como material de estudio para la asignatura Organización Profesional de Eventos y Relaciones Públicas de la Licenciatura en Turismo, así como en la enseñanza postgraduada, de manera que contribuya al desarrollo de una visión más integral acerca de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos.

# *Bibliografía*

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Abreu, J. C., (2002). "Turismo de negocios en el siglo XXI. Organización Profesional de Congresos" en *Revista Digital* [En línea] Número 20. Febrero 2002. Disponible en: <http://www.jale.com/revistas/rev20/bienvenida-1.htm> [Accesado el 13 de octubre del 2012 ]
2. Acerenza, M., (2004) "Gestión de Marketing de Destinos Turísticos en el Ambiente competitivo actual" en *Aportes y Transferencias*. Año 7, vol. II. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina, pp. 43-56.
3. Alabart, A. y, A. Guzmán, (2005) "Destino Holguín. Potencialidades para el turismo de evento" en *Apuntes*. No. 10 -11. Enero-diciembre.
4. Altés, C., (1995) *Marketing y turismo. Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos*. España.
5. Ávila, R. y D. Barrado, (2005) *Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión*. Cuadernos de Turismo. Madrid.
6. Beltrán, J. et al., (2002) *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. España.
7. Benavides M. y E. Raúl, (2000) "Apuntes para el curso de postgrado sobre organización profesional de eventos". Formatur Camagüey.
8. Bermúdez, (2002). "Satisfacción y Fidelidad en la Relación Franquiciado-Franquiciador". [En línea]. Málaga, disponible en: <http://webpersonal.uma.es/~GJBERMUDEZ/gjburmudez.htm> [Accesado 2 febrero del 2013]
9. Berthier, A. (2006). "El sistema de referencias Harvard". [En línea]. Disponible en: <http://www.conocimientoysociedad.com> [Accesado 2 febrero del 2013]
10. Bigné, E. J.; Font, X. y L. Andreu, (2000) *Marketing de destinos turísticos*. ESIC.
11. Bruno, D. (2007). "Diagnóstico de comunicación comunitaria e institucional". [En línea]. Disponible en: <http://www.comunitariainstitucional.com> [Accesado el día 12 de abril del 2012]

12. Bull, A., (1994) *La economía del sector turístico*. Alianza editorial. España
13. Buró de Convenciones de Cuba, (2004) *Manual de normas para la organización exitosa de eventos*. Ciudad Habana. BCC
14. Buró de Convenciones de Cuba, (2005) *Planeamiento Estratégico hasta el 2005*. Ciudad Habana. BCC.
15. Buró de Convenciones de Cuba, (2011) *Calendario de Eventos Internacionales Año 2011*. La Habana. BCC.
16. Camisón, C., (1998) "Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: Balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad". Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de ACEDE. Empresa y Economía Institucional.
17. Campos, L. M., (2010). *Dossier de Organización Profesional de Eventos*. Cuba, Centro de Estudios Turísticos, UCLV.
18. Campos, L. M. y A. Bermúdez, (2012) "Procedimiento para el Diagnóstico de la Gestión del Turismo de Eventos y Convenciones en un Destino Turístico". Octava conferencia Internacional de Ciencias Empresariales, 19, 20 y 21 de octubre de 2012, Cuba, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
19. Castro, Y., (2009) *Propuesta de Estrategia Integral de Marketing para el destino turístico de sol y playa Cayos de Villa Clara*. Tesis de licenciatura. Cuba, Universidad Central de Las Villas - Santa Clara.
20. CIDTUR, (2011a) *Cambios en el sector turístico durante la última década*. Ciudad Habana. Centro de Información y Documentación Turísticas.
21. CIDTUR, (2011b) *¿Cómo viajará en el futuro la nueva generación? Evolución y Tendencias de la Industria Turística*. Ciudad Habana. Centro de Información y Documentación Turísticas.
22. CIDTUR, (2011c) *El Caribe es la región más dependiente del turismo a nivel mundial*. Ciudad Habana. Centro de Información y Documentación Turísticas.
23. CIDTUR, (2011d) *El turismo se recupera a diferentes velocidades en 2010. Evolución y Tendencias de la Industria Turística*. Ciudad Habana. Centro de Información y Documentación Turísticas.

24. CIDTUR, (2011e) *Impacto de las tecnologías móviles en los viajes de negocios. Evolución y Tendencias de la Industria Turística*. Ciudad Habana. Centro de Información y Documentación Turísticas.
25. CIDTUR, (2011f) *Preferencias de los viajeros de negocios en Asia Pacífico*. Ciudad Habana. Centro de Información y Documentación Turísticas.
26. CIDTUR, (2011g) *Pronósticos 2012 para el sector turístico*. Ciudad Habana. Centro de Información y Documentación Turísticas.
27. CIDTUR, (2011h) *Ranking marca país 2011*. Ciudad Habana. Centro de Información y Documentación Turísticas.
28. Cobra. M., (2000) *Marketing de servicios: estrategias para el turismo, finanzas, salud y comunicación*. Editora Cobra. Santa fe de Bogotá.
29. Colectivo de autores, (2000). "Glosario de Términos para Eventos y Afines. Palacio de las Convenciones." [En línea]. Ciudad de la Habana, disponible en <http://www.turijobs.com/noticias/247> [Accesado el día 23 de octubre de 2012]
30. Colectivo de autores, (2002) "Turismo de Eventos en Cuba. Organización de eventos". Información temática No. 6.
31. Colectivo de autores, (2003) *Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes*. Editorial Océano. Barcelona.
32. Colectivo de autores, (2005) *Material de apoyo sobre Mercados Emisores*. Universidad de La Habana, Cuba.
33. Confederación de Entidades Organizadoras de Congresos y Afines de América Latina, (2011). COCAL [En línea]. Disponible en <http://www.events-web.com/cocal.html> [Accesado el día 16 de noviembre de 2011]
34. Corona, C., (2012). "Destaca Cuba por turismo de Eventos e Incentivos". [En línea]. Disponible en: <http://www.cubatravel.com> [Accesado el día 1 de diciembre del 2012]
35. Contreras, C., (2005). "Instrumento de medición del mercado de congresos y convenciones". [En línea]. Disponible en <http://www.buenosaires.com> [Accesado el día 3 de febrero del 2011]

36. Cooper, C.; Fletcher, J.; Gilbert, D. y S. Wanhill, (1997) *Turismo. Principios y Práctica*. Editorial México.
37. Cruz, R. y V. Rodríguez, (2012) *Papel de los Buroes de Convenciones en la Gestión de los Destinos Turísticos*. La Habana.
38. Delgado, Á. y B. Pérez, (2012) "Evolución y tendencias de la Industria turística" en CIDTUR. Año 15, número 1. Enero 2012.
39. Díaz, R., (2004) *Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos*. Islas Canarias. España, Universidad la Laguna.
40. Donaire, J. A., (1996) *El turismo a los ojos del postmodernismo. Una lectura desde la dialéctica socio espacial*. Tesis Doctoral. España, Universidad Autónoma de Barcelona.
41. DRAE, (1992). "Diccionario de la Real Academia Española" [En línea]. Disponible en: [www.rae.es/](http://www.rae.es/) [Accesado el día 5 de noviembre de 2012]
42. Ejarque, J., (2005) *Destinos Turísticos de éxito*. Ediciones Pirámide. Madrid. España.
43. Equipo de Investigación de la Universidad de Vigo, (2001). "Diagnóstico turístico de la región de Murcia" [En línea]. Disponible en: [www.carm.es/ctyc](http://www.carm.es/ctyc) [Accesado el día 4 de noviembre de 2012]
44. Escuela Superior de Estudios de Marketing de Madrid, (1999) *Auditorias de marketing. Material de apoyo Maestría Marketing y Gestión Comercial*. España, ESEM. pp. 6-29
45. Escuela de Hotelería y Turismo Holguín, (2002) *Dossier de Organización de eventos*. Cuba, FORMATUR Holguín
46. Europa Press, (2012). "Aumenta afluencia de ejecutivos a hoteles de tres estrellas". [En línea]. Disponible en: <http://cidtur.eaehrt.tur.cu> [Accesado el día 1 de diciembre de 2012]
47. Fals, B. (1991). "Un caso de autoorganización popular" en *Diccionario crítico de Ciencias Sociales*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario.htm> [Accesado el 19 de enero de 2009].

48. Fernández, N., (2009a) *Diplomado de gestión de los eventos. Material de apoyo a la docencia. Texto básico*. Camagüey, Escuela de hotelería y turismo.
49. Fernández, N., (2009b) *Elementos claves para insertar los eventos internacionales en la ciudad de Camagüey, como un producto turístico integrado*. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Cuba, Centro de Estudios Multidisciplinarios del turismo, Universidad de Camagüey - Camagüey.
50. Figuerola, M., (1991) *Teoría Económica del Turismo*. Editorial Alianza. Madrid.
51. García, C., (2005) *Cuba como destino de Eventos*. Tesis de Maestría en Administración de Negocios. Cuba, Facultad de Economía, Universidad de la Habana - La Habana.
52. Godfrey, K. y J. Clarke, (2000) *A Practical Approach to Planning and Marketing, The Tourism Development Handbook*. Cassell,. London.
53. González, M. (2005). "El Turismo de Negocios" [En línea]. Disponible en: [www.venezuelatuya.com](http://www.venezuelatuya.com) [Accesado el día 3 de agosto del 2012]
54. Gómez, I. (2001). "Memorias de la constitución de la Secretaría Territorial de Villa Clara del BCC", [DC-Room], *EHTVC*.
55. Gómez, F, (2004). "Origen y desarrollo del Turismo" [En línea]. Disponible en: <http://www.periodicobuenviaje.com> [Accesado el día 3 de agosto del 2012]
56. Gravioto, M., (1990) *Organización de Congresos y convenciones*. Editorial Trillas.
57. Gunn, C., (2002) *Tourism Planning: basics, concepts, cases*. Editorial Routledge. Reino Unido.
58. Herrero, P., (2000) *Gestión y Organización de Congresos*. Editorial Síntesis. Madrid.
59. Hernández, Y., (2012) *Comportamiento de las Tendencias del Turismo de Eventos a nivel mundial. Particularidades en América Latina*. Tesis de Licenciatura en Turismo. Cuba, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

60. Hernández, R. et al., (2006) *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. MC Graw Hill. México
61. Howie, F., (2003) *Managing the Tourist Destination*. Continuum Publishers. London, United Kingdom. pp. 14-37.
62. Hu, Y. y J. Ritchie, (1993) *Measuring Destination Attractiveness: A Contextual*. pp. 17-29.
63. Mendoza, H.,(2003) "Autopsia del Turismo" en Muñoz (comp.). Editorial Eumed Oviedo.
64. Ibarra, D., (2007) *Varadero: evaluación y potencialidades para eventos, de un destino turístico*. Tesis de Maestría en Marketing y Comunicación. Cuba, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana – La Habana.
65. Jouve, C., (2006) *Cuba como destino turístico para la tercera edad*. Tesis de Maestría en Marketing y Comunicación. Cuba, Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana – La Habana.
66. Krapf, K. (1953). "La consumición turística." en *Traducción de Francisco Muñoz de Escalona. Editado por eumed.net en 2004*. [En línea]. Disponible en: [html://www.eumed.net/coursecon/libreria/](http://www.eumed.net/coursecon/libreria/)[Accesado el día 26 de septiembre del 2012]
67. Li, A., (2009) *Propuesta de Estrategias de Posicionamiento del Destino Villa Clara en el mercado Chino*. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Cuba, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas – Santa Clara.
68. Li, M., (2009) *Las ciudades históricas patrimoniales de Cuba Central como producto turístico para el mercado chino*. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Cuba, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas – Santa Clara.
69. LLambí, M. (2005). "Informe Introductorio de base Seminario Internacional de turismo de eventos, convenciones y negocio." [En línea]. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.world-tourism.org/regional/americas/Sem-> [Accesado el día 10 de mayo del 2006]
70. Lubow, D., (2005) *Cuba: computadoras, automatización e Internet. Rebelión*.

71. Machado, E.L., (2010) *Procedimiento sobre bases participativas para el diseño de Productos Turístico Integrados. Aplicado a la región central del destino Cuba*. Tesis Doctoral. Cuba, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas – Santa Clara.
72. Marrero, M., (2008) “Conclusiones del Balance del Trabajo 2007” en Buró de Convenciones de Cuba. La Habana.
73. Martín, R., (2003a) *Fundamentos del Turismo*. EAEHT.
74. Martín, R., (2003b) *Manual de Teoría y Práctica del Turismo, Texto Docente*. Centro de Estudios Turísticos. UH.
75. Martín, R., (2012) “Tendencias del turismo”. II Convención Internacional de Estudios Turísticos. Cuba. Ciudad de la Habana.
76. Martínez, C. y B. González, (2010) *Turismo de Eventos y Convenciones. Evolución Histórica de los eventos*. Cuba, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas/Centro de Estudios Turísticos.
77. Martínez, G., (2012). *Estudio del Comportamiento del Turismo de Eventos en Cuba. Período 2001-2010*. Tesis de licenciatura en Turismo. Cuba, Facultad de Turismo, Universidad de la Habana.
78. Maure, G., (2007a) *Propuesta de procedimiento gerencial para el análisis y proyección de la modalidad de turismo de eventos en el destino Villa Clara*. Tesis de Maestría en Administración de Negocios. Cuba, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas – Santa Clara
79. Maure, G. (2007b). “Definiciones y tendencias del turismo de eventos” en *Contribuciones a la Economía, N° 82*. [En línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm/> [Accesado el día 7 de diciembre de 2011]
80. Ministerio de Turismo de Cuba, (2011) *Resultados del sector en 2011 y perspectivas para el año próximo*. Cuba. MINTUR La Habana.
81. Monferrer, C., (2005), *Organización de Congresos y Exposiciones*. Ediciones Dunken, Buenos Aires.

82. Morales, C.E., (2007) *Procedimiento para el diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las Agencias de Viaje de Villa Clara*. Tesis de Maestría en Administración de Negocio. Cuba, Universidad Central Marta Abreu de las Villas – Santa Clara.
83. Moyasevich, (2002). “Diagnóstico Empresarial” [En línea]. Disponible en: <http://usuarios.lycos.es/imoyasevich/> [Accesado el día 25 de diciembre del 2012]
84. Navarro, Y., (2012) *Proyección del turismo de Eventos en el Destino Turístico Villa Clara*. Tesis de Licenciatura en Turismo. Cuba, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas – Santa Clara.
85. Nodal, L., (2001) *Manual de Gestión y Organización de Evento para el Diplomado de OPC*. EAEHT .Ciudad de La Habana.
86. Nodal, L., (2008) *La Importancia del planeamiento, organización y ejecución de eventos*. IV Seminario.
87. Olivera, R., (2003) *Servicios: Organización Profesional y Eventos*. Universidad de La Habana, La Habana.
88. Olivera, R. y A.J. Pérez, (2006) *Los eventos: Situación comunicativa única. Propuesta de creación de una empresa*. Tesis de Maestría en Marketing y Comunicación. Cuba, Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.
89. Olivera, R., (2006) *Turismo de Negocios, Eventos y su organización*. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana.
90. Oreja, J.R., (1999) *Revitalización de destinos turísticos maduros”. Turismo: Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza*. II Congreso Universidad y Empresa. Edición Tirant lo Blanch. Valencia.
91. Organización Mundial del Turismo, (1998) *Introducción al Turismo*. España, Madrid, OMT.
92. Organización Mundial de Turismo, (2001) *Visión: Turismo 2020*. España, OMT.

93. Organización Mundial del Turismo. (2005). "Conferencia de la OMT" en *documento principal, página 1*. [En línea]. Disponible en <http://www.world-tourism.org> [Accesado el día 4 de marzo de 2007]
94. Partido Comunista de Cuba, (2011) *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. Cuba, La Habana.
95. Peñalver, Y., (2009) *Análisis y proyección del Turismo de Eventos en el Hotel Cubanacán "Villa La Granjita"*. Tesis de Licenciatura en Turismo. Cuba, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
96. Peñaviva, M., (2002) "Hacia la gestión del OPC." en *Conexo..* Año V, número 51. Octubre del 2002.
97. Pérez, R., (2006) *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en el Destino Turístico holguinero*. Tesis Doctoral. Cuba, Universidad de Holguín.
98. Portillo, M. E. y C. A Rodríguez, (2009). *Propuesta de plan para mejorar la competitividad del turismo en el Cantón Los Naranjos, municipio de Juayúa, departamento de Sonsonate, El Salvador*. Tesis de licenciatura en Economía. El Salvador, Universidad de El Salvador.
99. Ramos, G. (2005). "El turismo de negocio en México". [En línea]. Disponible en:  
[http://www.revistabuenviaje.com/b\\_travel/articulos/ariculogaston/articulos1.html](http://www.revistabuenviaje.com/b_travel/articulos/ariculogaston/articulos1.html) [Accesado el día 15 de diciembre de 2011]
100. Rodríguez, R., (2005) *Gestión de Destinos Turísticos*. Monografía. Centro de Estudios turísticos. Universidad de La Habana.
101. Rodríguez, E., (2001) *Actualidad, tendencias y perspectivas del turismo de eventos. El negocio del futuro*. Editorial Academia. La Habana.
102. Rodríguez, E., (2011a) *La industria del turismo de negocios. El negocio del milenio*. Cuba, La Habana.
103. Rodríguez, B., (2011) *Necesidad de poner fin al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América contra Cuba*. Cubaminrex. Nueva York.

104. Salinas, J., (1998) "El turismo de congresos, convenciones y viajes de incentivo: el caso de Valencia" en Revista Valenciana D' Estudis Autonomics.
105. Sánchez, Y., (2011) *Proyección del Turismo de Eventos en el Destino Turístico Cienfuegos*. Tesis de Licenciatura en Turismo. Cuba, Facultad Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas – Santa Clara.
106. Sancho, A., (1998) *Introducción al turismo. In: OMT*. Madrid.
107. Serra, A., (2003) *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámide. Madrid.
108. SECTUR, (2008). "Sitio de la secretaría de Turismo de México" en *Comunicado de prensa*. [En línea]. México, disponible en: [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx) › Home SECTUR › Prensa › Boletines de Prensa [Accesado el día 25 de marzo de 2011]
109. Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE, SA), (2003) *Congresos, convenciones e incentivos de Costa del Sol*. Málaga, Patronato de Turismo Costa del Sol.
110. Stoner, J. et al., (1996) *Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
111. Suárez, M. G., (2006) *Elementos Metodológicos para el desarrollo del producto eventos integrado al destino. El caso Santa Lucía*. Tesis de Maestría. Cuba, Universidad de Camagüey.
112. Suárez, D., (2010) *Proyección del turismo de eventos en el Hotel "Brisas Trinidad del Mar"*. Tesis de Licenciatura en Turismo. Cuba, Facultad Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas – Santa Clara.
113. Suárez, Y., (2011) *Proyección del Turismo de Eventos en el Destino Turístico Cienfuegos*. Tesis de Licenciatura en Turismo. Cuba, Facultad Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas – Santa Clara
114. Swarbrooke, J. y S. Horner (2001) *Business Travel and Tourism*

115. The International Congress and Convention Association ICCA. (2005). "The Association Market World Wide" [En línea]. Disponible en <http://www.iccaworld.com> [Accesado el día 4 de diciembre de 2012]
116. The International Congress and Convention Associations ICCA. (2008). [En línea]. Disponible en <http://www.iccaworld.com> [Accesado el día 23 de marzo de 2009]
117. The International Congress and Convention Associations ICCA. (2004). "Statistic Report. The International Association Meetings Market 2003" [En línea]. Disponible en <http://www.iccaworld.com> [Accesado el día 5 de abril de 2010].
118. The International Congress and Convention Associations ICCA. (2006). "Statistic Report. The International Association Meetings Market 2005" [En línea]. Disponible en <http://www.iccaworld.com> [Accesado el día 10 de mayo de 2006].
119. The International Congress and Convention Associations ICCA. (2011). "Statistic Report. The International Association Meetings Market 2001-2010." [En línea]. Disponible en <http://www.iccaworld.com> [Accesado el día 4 de diciembre de 2012]
120. Torres, Y., (2012) Proyección del turismo de Eventos en el Centro de Convenciones Bolívar. Tesis de Licenciatura en Turismo. Cuba, Facultad Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas – Santa Clara
121. Valle, A., (2010) Los eventos en el Hotel Meliá Cohíba: Incidencias en los resultados de su gestión. Tesis de Licenciatura en Turismo. Cuba, Universidad de La Habana, en La Habana.
122. Wikipedia, (2008). "Enciclopedia Wikipedia". [En línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada> [Accesado el día 5 de enero de 2013]
123. Zimmer, P. (1996) "Evaluar con éxito el potencial turístico local" [En línea]. Disponible en [www.tvlink.org/img/grab/files/237](http://www.tvlink.org/img/grab/files/237) [Accesado el día 1 de enero de 2013]

*Anexos* / /

**Anexo 1 Definiciones de Turismo de Eventos e Incentivos abordadas por distintos autores. Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes**

Autor y año	Definición
DRAE (1992)	Evento: "Acontecimiento, eventualidad, un hecho imprevisto. Algo que ocurre al azar, lejos de una planificación estratégica y eso, desde luego, no se adapta al complejo esfuerzo que realiza el que gerencia un eventos especial"
Altés (1998)	Evento: es una combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que ofrecen unos beneficios al cliente como respuesta a determinadas expectativas y satisfacciones.
Salinas (1998)	El turismo de reuniones en su acepción más genérica, engloba un conjunto de segmentos (congresos, convenciones, seminarios, incentivos, etc.) que bajo unos rasgos comunes presentan, sin embargo, diferencias en cuanto a las necesidades de cada uno, y, por tanto, a su gestión por parte de los operadores y de los responsables de los destinos.
Sancho (1998)	Turismo de Negocios: Incluye los segmentos de reuniones, convenciones, viajes de incentivo, ferias y exposiciones, que mueven cada vez más visitantes debido, sobre todo a la internacionalización de las empresas.
Herrero (2000)	Turismo de reuniones: Es aquel que genera un conjunto de actividades económicas como consecuencia de la organización de encuentros de un destino a elegir y cuyos motivos giran en torno a temas profesionales.
Rodríguez (2001)	Evento: Se define como un producto no obstante los objetivos comunicacionales que se quieran lograr, el cual debe ser vendido a un mercado dentro de la oferta global del destino por lo que es vital lograr insertarlo coherentemente a dicho destino y que la oferta esté en correspondencia con los requisitos y exigencias que son demandados por el mercado. Incluye congresos, convenciones, ferias, exposiciones, viajes de incentivo, festivales. Es una modalidad del Turismo de Negocios, que moviliza esencialmente a líderes de opinión en distintas ramas del conocimiento, la ciencia, la tecnología, las finanzas o el comercio.
Bermúdez (2002)	Turismo de Negocios: Turismo que involucra a las personas que se desplazan con el propósito de hacer actividades lucrativas. También los desplazamientos que tienen como objeto la visita a ferias, exposiciones y realizaciones técnicas de importancia.
Colectivo de autores (2002)	Evento: Término genérico que designa cualquier tipo de reunión profesional de corte científico, técnico, cultural, deportivo, educativo, político, social, económico, comercial, religioso, promocional o de otra índole que facilite el intercambio de ideas, conocimientos, y/o experiencias entre los participantes.
Olivera (2003)	Evento: constituye una relación de productos y servicios, un servicio con alto grado de tangibilidad, pero cuya necesidad básica es la comunicación.

**Anexo 1 Continuación (...)**

Ramos (2005)	Se distinguen dos tipos de Turismo de Negocios: el individual y el grupal. El primero comprende a los viajeros de negocios, que por cuestiones inherentes a sus actividades, se desplazan de una ciudad a otra o de un país a otro para desarrollar actividades relacionadas con su profesión. El segundo comprende los eventos que conocemos como Congresos, Convenciones, Incentivos y Exposiciones.
OMT (2005)	Sector de reuniones y eventos: también conocido como sector de las reuniones, viajes de incentivos, conferencias y exposiciones o sector de las MICE (Meeting, incentives, congresses, exhibitions) y es aquel que abarca las actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos; productos y servicios que incluyen reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones; viajes de incentivos de empresas, seminarios, congresos, conferencias, convenciones, exposiciones y ferias.
Contreras (2005)	Turismo de reuniones: Actividades económicas asociadas a la realización de congresos, convenciones, viajes de incentivo, y otras reuniones similares a estas (jornadas, encuentros conferencias, simposios, foros, seminarios, cursos...) convocados por motivos profesionales y/o asociativos.
González (2005)	Turismo de Negocios: Es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocios, congresos y convenciones con diferentes propósitos y magnitudes.
Monferrer (2005)	Evento: es una reunión de personas con un objetivo determinado. Así, dentro de ellas, se tendría una gran variedad de modalidades de realización, tales como congresos, exposiciones, reuniones sociales, empresariales, culturales, deportivas, cada una de ellas con sus características y objetivos particulares.
Olivera y Pérez (2006)	"El negocio de organización profesional de eventos, no es una factoría, es en esencia, una actividad de mediación, es decir, un medio a través del cual se garantiza un contacto oportuno, eficiente y eficaz entre dos o más partes interesadas en intercambiar información, relacionarse y comunicarse. El evento es el soporte de este tipo particular de comunicación social, la empresa de Organización Profesional de Eventos, mediadora, no hace sino elegir aquel que satisface mejor las necesidades comunicativas de los terceros interesados, es decir, el Organizador Profesional de Eventos es, por similitud, un Planner Medias. Uno muy particular pues los soportes entre los que tiene que elegir no existen, no poseen entidad física, son inmateriales y tendrá por tanto que crearlos"
SECTUR (2008)	Turismo de Negocios: Es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales. Este se divide en congresos, convenciones, ferias, exposiciones y viajes de incentivo.

**Anexo 1 Continuación (...)**

Portillo y Rodríguez (2009)	Turismo Comercial: La noción de turismo comercial actualmente se refiere más a los viajes que empresarios, agentes comerciales, exportadores, importadores, negociantes, etc., realizan a distintos destinos con el fin de contactar o ubicar productores de diversos bienes de consumo final para efectos de compra de los mismos o cotización de precios con el mismo objetivo. Pero además, el turismo comercial también es realizado por aquellos que desean vender esos productos en ferias nacionales o internacionales, o como en el caso de quienes venden servicios, realizan viajes a ferias, congresos, seminarios, etc. ya sean nacionales o internacionales, para relacionarse con clientes potenciales.
Pérez, 2003 citado en Valle (2010)	Turismo de Evento: Un evento es un tipo particular de reunión donde sus participantes adquieren conocimientos de cualquier naturaleza. Es real que el éxito de un evento depende, entre otros factores, de la interrelación total entre varias disciplinas de la gestión empresarial.



### **Anexo 3 Clasificación de los eventos según su tipología o formato. Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes**

- **Congreso:** Reunión no orientada hacia los negocios con una frecuencia que generalmente es fija y con una característica extraordinaria en la que los participantes (...) se reúnen en un lugar y fecha determinados previamente, para asistir a una reunión organizada en la que los delegados desempeñan una función interactiva de debate y competitividad, frecuentemente asistida por servicios especializados. Su objetivo es debatir un tema en particular y puede durar varios días y comprender varias sesiones simultáneas. Por lo general, los congresos reúnen a las autoridades en la materia de que se trate. Se considera el evento más complicado desde el punto de vista organizativo.  
El congreso, además de informar, intercambiar experiencias y propiciar la toma de decisiones, puede exponer también ideas fundamentales de nuevas investigaciones o descubrimientos. El programa profesional de los congresos incluye la celebración de simposios, mesas redondas, paneles, talleres, seminarios, coloquios, conferencias, presentación de ponencias o temas libres, cursos y exposiciones asociadas (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004).
- **Conferencia:** Reunión participativa con fines de discusión, investigativos, y de consulta. Comparada con un congreso la conferencia es por lo general más reducida y de carácter más selecto, lo que tiende a facilitar el intercambio de información. Este término no tiene connotación alguna en cuanto a la frecuencia. Aunque intrínsecamente no está limitada en el tiempo, la conferencia es normalmente de corta duración y sus objetivos son específicos. También es práctica común aplicar a este término el carácter geográfico de la reunión, ya sea internacional, mundial, regional, nacional, etc. (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004).
- **Simposio:** Reunión de un grupo de expertos en un determinado campo del saber humano para la actualización de conocimientos, donde se presentan y discuten trabajos sobre un mismo tema desde sus diferentes especialidades o perfiles. Lleva un coordinador que presenta, introduce, dirige y concluye. Los debates, preguntas y respuestas se realizan directamente con el público asistente de forma oral o escrita (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004).

**Anexo 3 Continuación (...)**

- **Seminario:** Reunión o serie de reuniones de especialistas con diferentes habilidades pero que comparten un interés común y que se reúnen con propósitos de entrenamiento o aprendizaje. El programa de trabajo de un seminario apunta a enriquecer la capacidad de los participantes. Está dividido en tres fases: fase de exposición, cuando alguien previamente designado realiza una investigación y lleva su aporte al grupo; fase de discusión, cuando el asunto en cuestión es debatido y analizado en todos sus aspectos; y fase de conclusión, cuando el coordinador, polarizando las opiniones dominantes, propone a la aprobación del grupo las recomendaciones finales del seminario (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004).
- **Debate:** Discusión de uno varios temas bajo la guía de un moderador (Colectivo de Autores, 2002).
- **Convención:** Se aplica a toda reunión que se realiza en torno a un tema u objeto para la difusión y conocimiento del mismo entre todos los participantes. Suele reunir a distintos profesionales, de una misma empresa, en un centro de convenciones o palacio de congresos con el objeto de dar a conocer a sus empleados un nuevo producto, tratar la planificación estratégica para la nueva campaña, etc. (Colectivo de Autores, 2000).
- **Reunión:** Término general que indica el encuentro de un determinado número de personas en un lugar para realizar una actividad específica y que puede producirse espontáneamente o de acuerdo con un programa preestablecido. Esta puede ser internacional cuando asisten participantes de 2 o más continentes y cuando al menos el 40 % de ellos son extranjeros de 3 nacionalidades como mínimo (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004).
- **Panel o Debate de expertos:** Reunión de un grupo de expertos para actualizar conocimientos. En él los expositores debaten entre sí el punto de vista coincidente sobre un tema en cuestión, correspondiéndole al público asistente funcionar solo como observador, sin derecho a formularle preguntas a la mesa. También puede ser una reunión convocada para debatir puntos de vistas de varios expertos sobre un tema en cuestión donde los participantes tienen igualdad de condiciones, pero son dirigidos por un moderador (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004; Rodríguez, 2011).

**Anexo 3 Continuación (...)**

- **Mesa Redonda:** Reunión para actualizar conocimientos, conducida por un moderador que orienta la discusión para que esta se mantenga en torno al tema principal. Los participantes presentan sus puntos de vista en torno al tema en igualdad de condiciones y con límite de tiempo para posteriormente realizar un debate y responder las preguntas del público. En este tipo de reunión no se utilizan medios audiovisuales (Colectivo de Autores, 2000).
- **Taller:** Reunión de varias personas caracterizadas por una discusión intensiva. El concepto de Taller se ha desarrollado para encausar diversos puntos de vista divergentes acerca de una disciplina o tema específico: El objetivo original fue el de discutir métodos a seguir por parte de investigadores, con el fin de asegurar la utilización más efectiva de su descubrimiento. Aquí se incluyen las sesiones informales y públicas de discusión libre que se organizan entre sesiones plenarias formales o comisiones de un congreso o conferencia, tanto acerca de un tema elegido por los participantes como sobre un problema especial surgido por los organizadores (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004).
- **Foro:** Reunión que establece una discusión abierta por parte de participantes reconocidos sobre temas de interés público (Colectivo de Autores, 2000).
- **Asamblea:** Reunión de los miembros de una asociación, gremio, sociedad, corporación u otra clase de grupo organizado para tratar o deliberar sobre un tema y/o temas determinados. Las conclusiones se someten a votación, convirtiéndose en recomendación de la asamblea. Sólo las delegaciones oficiales tienen derecho a veto, lo que no impide que se acepten acreditaciones de observadores interesados en el tema, pero que solo tienen el status de oyentes (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004).
- **Exposición:** Evento que se organiza con un propósito comercial o cultural para mostrar productos, servicios y/o documentos (libros, fotos, obras de arte, u otras). Puede tener un carácter local, provincial, nacional, regional o mundial. Puede referirse al disertante de una conferencia. Hay diferentes exposiciones: abierta o pública, Asociada, comercial o industrial (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004).

**Anexo 3 Continuación (...)**

- **Feria:** Exhibición de productos o servicios que concursan con carácter comercial en un área específica con el objetivo de promover los negocios.(BCC, 2004) Las ferias especializadas son muestras o exhibiciones públicas que organizan profesionalmente empresas, asociaciones o individuos y cuya finalidad es la venta de productos o servicios de un sector determinado de la economía (Colectivo de Autores, 2000). Es uno de los tipos de eventos más lucrativos y especializados de todos los existentes, al convertirse precisamente en el lugar de contacto para la expansión de toda empresa en la búsqueda de nuevos clientes y mercado a la vez que consolidan los actuales.
- **Festival:** Serie de representaciones consagradas a un arte o un artista y que incluyen diversos programas de actividades y que suelen durar varias jornadas. También es aplicable al deporte cuando son organizadas manifestaciones que generalmente abarcan varios deportes y no son competencias deportivas competitivas sino más bien de exhibición o de carácter popular (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004).
- **Teleconferencia:** Interconexión de señales de vídeo y audio o INTERNET empleando canales digitales desde diferentes sitios para que los usuarios puedan verse y hablar con otros como si estuvieran en un salón de conferencia (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004).
- **Coloquio:** Reunión especializada que tiene el propósito de discutir sobre temas académicos o de investigación. Se busca con ello apoyar áreas de interés mutuo mediante el intercambio de ideas (Colectivo de Autores, 2000).
- **Jornada:** Reunión de trabajo, de investigación y de estudio, de un día de duración, cuyo objetivo es analizar uno o más temas que pueden o no ser objeto de discusión en congresos (Colectivo de Autores, 2002).
- **Evento Multidestino:** son eventos que como parte de su programa científico incluyen visitas técnicas, conferencias, talleres, curso preevento o postevento en diferentes destinos de una misma región, lo que favorece una visión más amplia del tema debatido así como conocer diversas experiencias y puntos de vista.
- **Evento Itinerante:** Hay eventos de la esfera cultural, científica, deportiva o de carácter técnico que su temática propicia la organización de eventos itinerantes,

**Anexo 3 Continuación (...)**

en los que pudiera organizarse un programa abarcador de la experiencia variada en los países de una misma subregión (Rodríguez, 2011).

- **Viaje de incentivo:** El viaje de incentivo es una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales fuera de lo común al premiar a los participantes con una experiencia extraordinaria de viaje, una vez lograda la parte que les corresponde de estas metas fuera de lo común. El viaje de incentivo es un premio que alcanzan las personas que demuestran un mejor desempeño en su trabajo (Colectivo de Autores, 2000; BCC, 2004).

## **Anexo 4 Organizaciones de Eventos y Convenciones Internacionales.**

### **Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes**

- **ICCA** (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones). Fue fundada en 1963, en el tiempo en que la Industria de las Reuniones estaba expandiéndose rápidamente. Actualmente radica en Ámsterdam, Holanda y cuenta con más de 850 miembros en 85 países. El número de miembros de **ICCA** comprende compañías líderes y organizaciones especializadas en la conducción, transporte y alojamiento para el desarrollo de los eventos. <http://www.icca.nl/>
- **COCAL** (Confederación de Entidades Organizadoras de Congresos y Afines de América Latina). Fue fundada en 1985 como una asociación sin fines de lucro de OPC de Latinoamérica, especializados en congresos y eventos. Desde el 2004 cuenta a España entre sus miembros. <http://www.eventsweb.com/cocal.html/>
- **IAPCO** (Asociación Internacional de Organizadores Profesionales de Congresos). <http://www.iapco.org/>
- **UIA** (Unión Internacional de Asociaciones). <http://www.uia.org/>
- **IACVB** (Asociación Internacional de Buroes de Convenciones y Visitantes). En la actualidad cuenta con más de 480 buroes de convenciones miembros de más de 30 países. <http://www.iacvb.org/>
- **AIPC** (Asociación Internacional de Palacios de Congresos). Con 49 países miembros se enfoca principalmente en las oportunidades y retos que enfrentan los centros de convenciones. <http://www.aipc.org/>
- **ISMP** (Sociedad Internacional de Planificación de Reuniones). <http://www.iami.org/>
- **SITE** (Sociedad Internacional de Viajes de Ejecutivos). Organización mundial de los profesionales del negocio dedicados al reconocimiento y al desarrollo de las estrategias de motivación. <http://www.site-intl.org/>
- **MPI** (Profesionales de Congresos Internacionales). Cuenta con alrededor de 62 países miembros. <http://www.mpiweb.org/>
- **AFIDA** (Asociación Internacional de Ferias de América). <http://www.afida.org/>
- **JMIC** (Joint Meetings Industry Council). <http://www.jmic.org/>

**Anexo 5 Reportes de la ICCA sobre la rotación de Eventos del 2000 al 2009.**  
**Fuente: Tomado de Reportes de ICCA (2000-2009)**

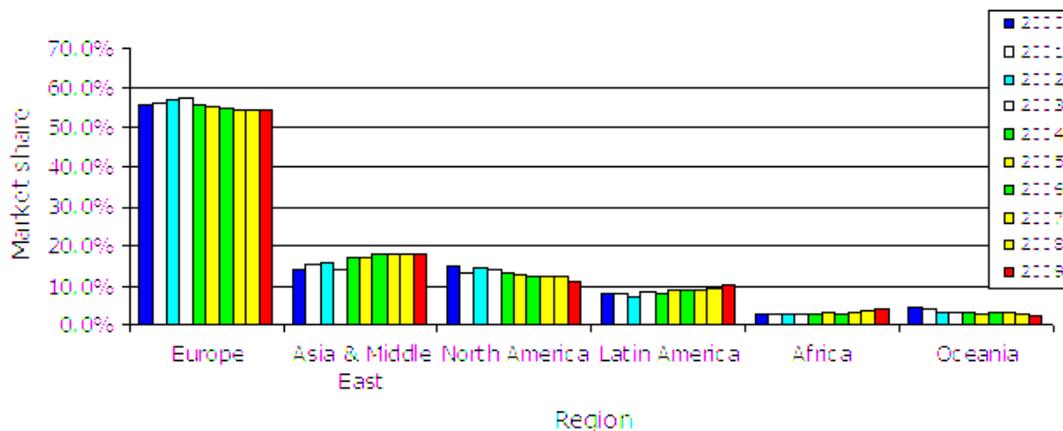
**1. Rotation areas of meetings**

Absolute figures:

Rotation Area	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
World/International	2,836	2,708	3,125	3,120	3,663	3,762	3,880	3,969	4,125	<b>3,861</b>
Europe	1,364	1,436	1,665	1,818	2,061	2,188	2,377	2,535	2,602	<b>2,459</b>
Asia/Pacific	257	265	312	292	396	413	478	515	494	<b>462</b>
Latin America	132	143	148	184	198	263	259	293	289	<b>292</b>
Asia	121	153	165	169	236	240	272	307	292	<b>277</b>
Europe/North America	125	125	144	157	183	188	212	231	233	<b>231</b>
Interamerican	99	103	111	147	148	159	173	186	189	<b>185</b>
Nordic Countries*	116	113	136	132	164	156	160	154	160	<b>161</b>
Ibero-America	83	87	102	110	120	126	136	140	136	<b>143</b>
Africa/Middle East	32	39	47	50	71	84	80	123	127	<b>134</b>
Totals	5,165	5,172	5,955	6,179	7,240	7,579	8,027	8,453	8,647	<b>8,205</b>

Relative figures:

Rotation Area	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
World/International	54.9%	52.4%	52.5%	50.5%	50.6%	49.6%	48.3%	47.0%	47.7%	<b>47.1%</b>
Europe	26.4%	27.8%	28.0%	29.4%	28.5%	28.9%	29.6%	30.0%	30.1%	<b>30.0%</b>
Asia/Pacific	5.0%	5.1%	5.2%	4.7%	5.5%	5.4%	6.0%	6.1%	5.7%	<b>5.6%</b>
Latin America	2.6%	2.8%	2.5%	3.0%	2.7%	3.5%	3.2%	3.5%	3.3%	<b>3.6%</b>
Asia	2.3%	3.0%	2.8%	2.7%	3.3%	3.2%	3.4%	3.6%	3.4%	<b>3.4%</b>
Europe/North America	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.5%	2.5%	2.6%	2.7%	2.7%	<b>2.8%</b>
Interamerican	1.9%	2.0%	1.9%	2.4%	2.0%	2.1%	2.2%	2.2%	2.2%	<b>2.3%</b>
Nordic Countries*	2.2%	2.2%	2.3%	2.1%	2.3%	2.1%	2.0%	1.8%	1.9%	<b>2.0%</b>
Ibero-America	1.6%	1.7%	1.7%	1.8%	1.7%	1.7%	1.7%	1.7%	1.6%	<b>1.7%</b>
Africa/Middle East	0.6%	0.8%	0.8%	0.8%	1.0%	1.1%	1.0%	1.5%	1.5%	<b>1.6%</b>
Totals	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	<b>100.0%</b>



**Anexo 6 Principales ciudades donde se desarrollan eventos (ICCA, 2011)**

**Fuente: Tomado de ICCA (2011)**

<b>Rank</b>	<b>City</b>	<b># Meetings 2011</b>
1	Vienna	181
	Kuoni Congress Europe	<a href="http://www.kuoni-congress.com">www.kuoni-congress.com</a>
	Vienna Convention Bureau	<a href="http://www.vienna.convention.at">www.vienna.convention.at</a>
2	Paris	174
	Kuoni Congress Europe	<a href="http://www.kuoni-congress.com">www.kuoni-congress.com</a>
	Paris Convention Bureau	<a href="http://convention.parisinfo.com">http://convention.parisinfo.com</a>
3	Barcelona	150
	Barcelona Convention Bureau	<a href="http://www.barcelonac.com">www.barcelonac.com</a>
	Hotel Fira Palace	<a href="http://www.fira-palace.com">www.fira-palace.com</a>
	Kuoni Congress Europe	<a href="http://www.kuoni-congress.com">www.kuoni-congress.com</a>
4	Berlin	147
	visitBerlin Berlin Convention Office	<a href="http://www.convention.visitBerlin.de">www.convention.visitBerlin.de</a>
	Kuoni Congress Europe	<a href="http://www.kuoni-congress.com">www.kuoni-congress.com</a>
5	Singapore	142

<b>Rank</b>	<b>Country</b>	<b># Meetings 2011</b>
1	U.S.A.	759
2	Brazil	304
3	Canada	255
4	Argentina	186
5	Mexico	175
6	Colombia	113
7	Chile	87
8	Peru	55
9	Uruguay	46
10	Paraguay	34
11	Panama	32
12	Ecuador	30
	Puerto Rico	30
14	Dominican Republic	24
15	Costa Rica	22
16	Guatemala	17
17	Cuba	11
	Venezuela	11
19	Bolivia	9

**Anexo 7 Definiciones de Destino Turístico. Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes**

Autor y año	Definición
Hu y Ritchie (1993)	Un paquete de facilidades y servicios turísticos que está compuesto por múltiples atributos que de forma conjunta determina su atractivo.
Bull (1994)	Define el destino como la “ciudad, región o país hacia el que se dirigen los visitantes, teniéndolo como su principal objetivo”.
Cooper (1997)	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.
OMT (1998)	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”.
Ruiz et al. citado en Bigné et al. (2000)	Establecen que este último se configura como una “agrupación multiactividad que compite sobre la base de una estrategia de cooperación espacial ofertando productos turísticos integrados que resulta evaluada y juzgada por el turista potencial”.
Bigné et al. (2000)	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.
Gunn (2002)	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.
Howie (2003)	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.
Ávila y Barrado (2005)	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.
Ejarque (2005)	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.
Pérez (2006)	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.
Fernández (2009)	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.

**Anexo 8 Principales Centros de Convenciones y hoteles sedes de eventos en Cuba. Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes***Centros de convenciones y ferias*

<i>Ciudad de la Habana</i>	Palacio de las Convenciones de la Habana Expocuba Capitolio de La Habana Casa de la Amistad Centros de Eventos Ortopedia Pabexpo
<i>Varadero</i>	Centro de Convenciones Plaza América
<i>Villa Clara</i>	Centro de Convenciones Bolívar
<i>Holguín</i>	Expo Holguín
<i>Santiago de Cuba</i>	Centro de Convenciones Heredia

*Hoteles para reuniones*

<i>Ciudad de la Habana</i>	Hotel Palco Hotel Meliá Habana Hotel Comodoro Hotel Oasis Panorama Hotel Occidental Miramar Hotel Chateu Miramar Hotel Riviera Hotel Meliá Cohíba Hotel Habana Libre Tryp Hotel Victoria Hotel Nacional de Cuba Hotel NH Parque Central Hotel Saratoga
<i>Varadero</i>	Hotel Meliá Las Américas Hotel Meliá Varadero Hotel Paradisus Varadero Hotel Tryp Península Varadero Hotel Iberostar Tainos Hotel Playa Alameda Hotel Paradisus Princesa del Mar Hotel Iberostar Varadero
<i>Cienfuegos</i>	Hotel Jagua Hotel Club Amigo Rancho Luna Hotel La Unión
<i>Villa Clara</i>	Hotel Villa La Granjita Hotel Hanabanilla Hotel Meliá Las Dunas Hotel Iberostar Ensenachos Hotel Husa Cayo Santa María Hotel Meliá Cayo Santa María Hotel Memories Paraiso Azul
<i>Cayo Largo</i>	Hotel Sol Cayo Largo

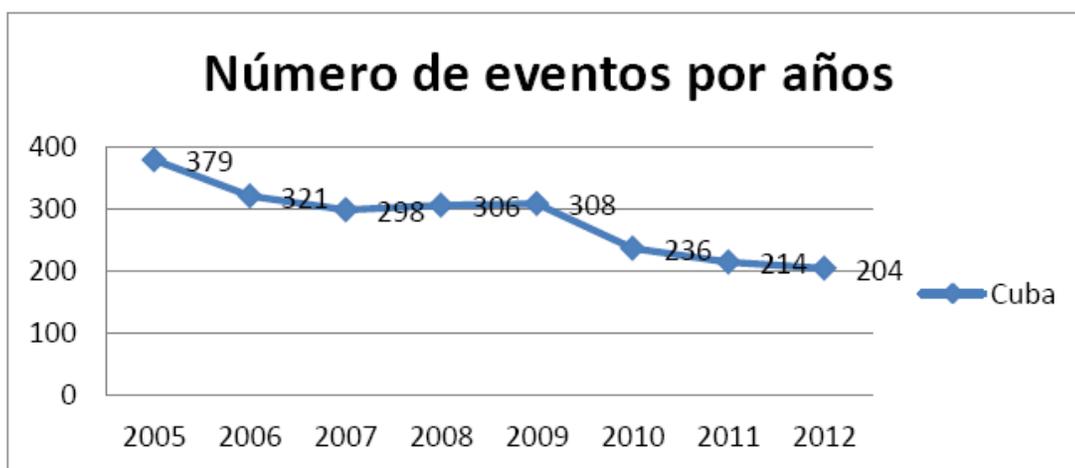
**Anexo 8 Continuación (...)**

<i>Trinidad</i>	Hotel Iberostar Trinidad Hotel Brisas Trinidad del Mar
<i>Jardines del Rey</i>	Hotel Meliá Cayo Coco Hotel Meliá Cayo Guillermo Hotel Oasis Playa Coco Hotel Morón Hotel NH Krystal Cayo Coco Hotel Iberostar Daiquiri Hotel Sol Cayo Coco
<i>Camagüey</i>	Hotel Camagüey
<i>Holguín</i>	Hotel Paradisus Río de Oro Hotel Pernik Hotel Playa Pesquero Hotel Breezes Costa Verde Hotel Club amigo Atlántico Guardalavaca
<i>Granma</i>	Hotel Marea del Portillo Hotel Sierra Maestra
<i>Santiago de Cuba</i>	Hotel Casagrande Hotel Club Bucanero Hotel Meliá Santiago Hotel Las Américas Hotel San Juan

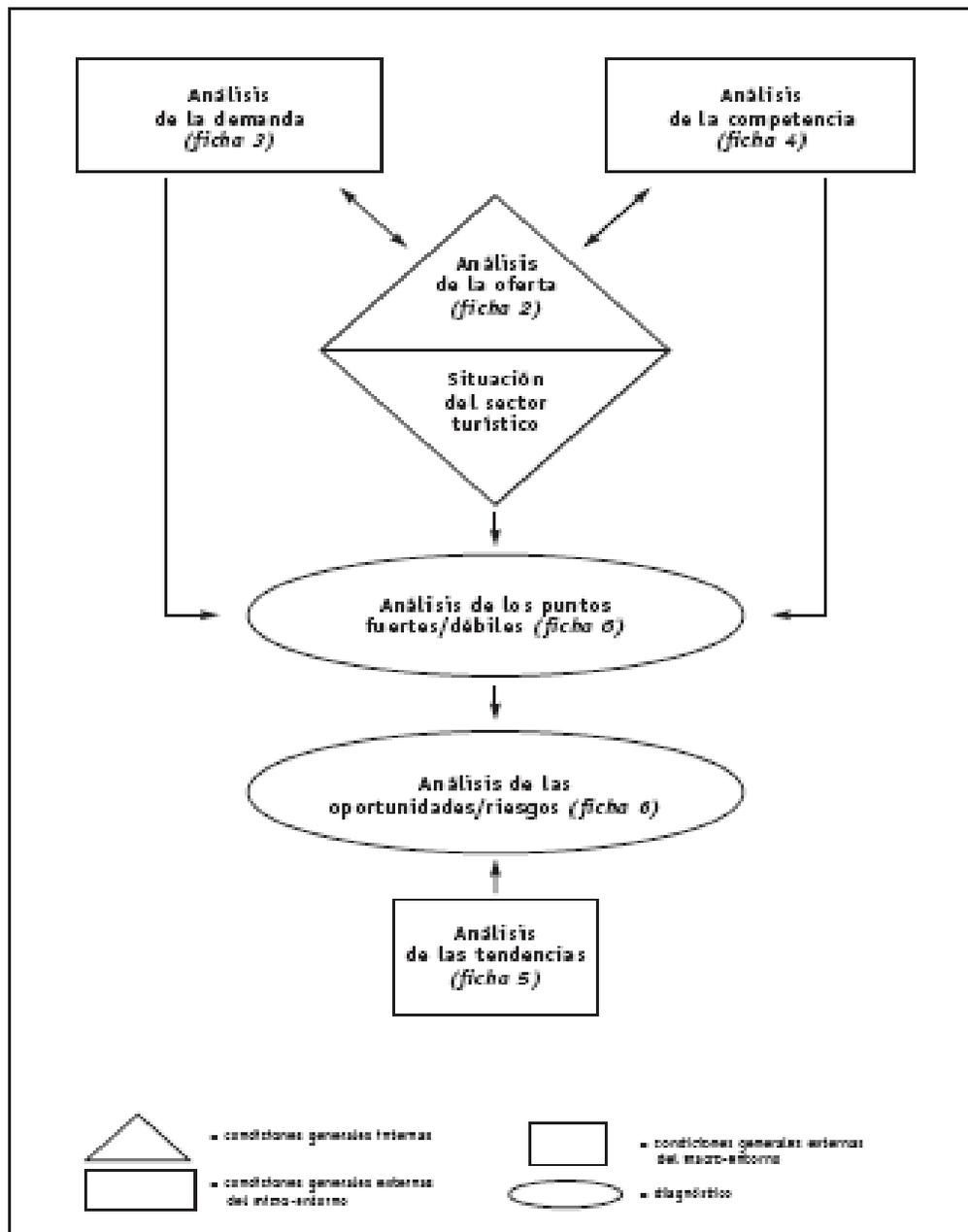
**Anexo 9 Número de eventos internacionales desarrollados en Cuba y cantidad de participantes. Fuente: Elaboración propia a partir de reportes de ICCA desde 2000 al 2011**



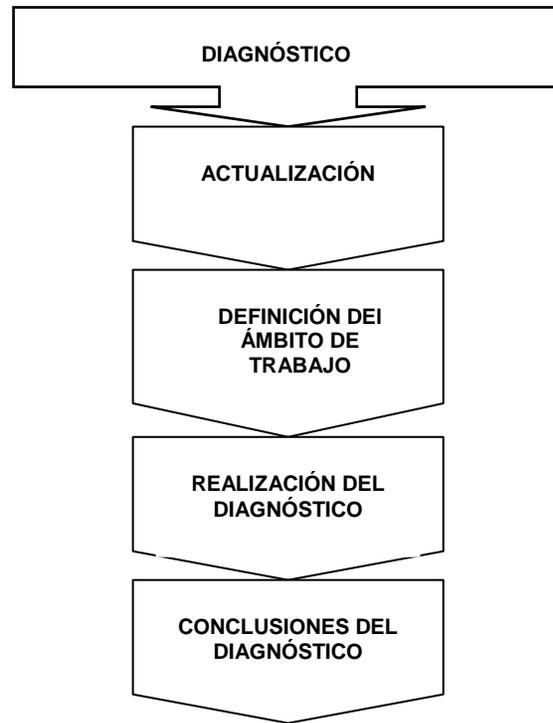
**Anexo 10 Eventos internacionales programados por El Buró de Convenciones de Cuba. Fuente: Elaboración propia a partir de Informes de Balance del BCC desde 2005 al 2012**



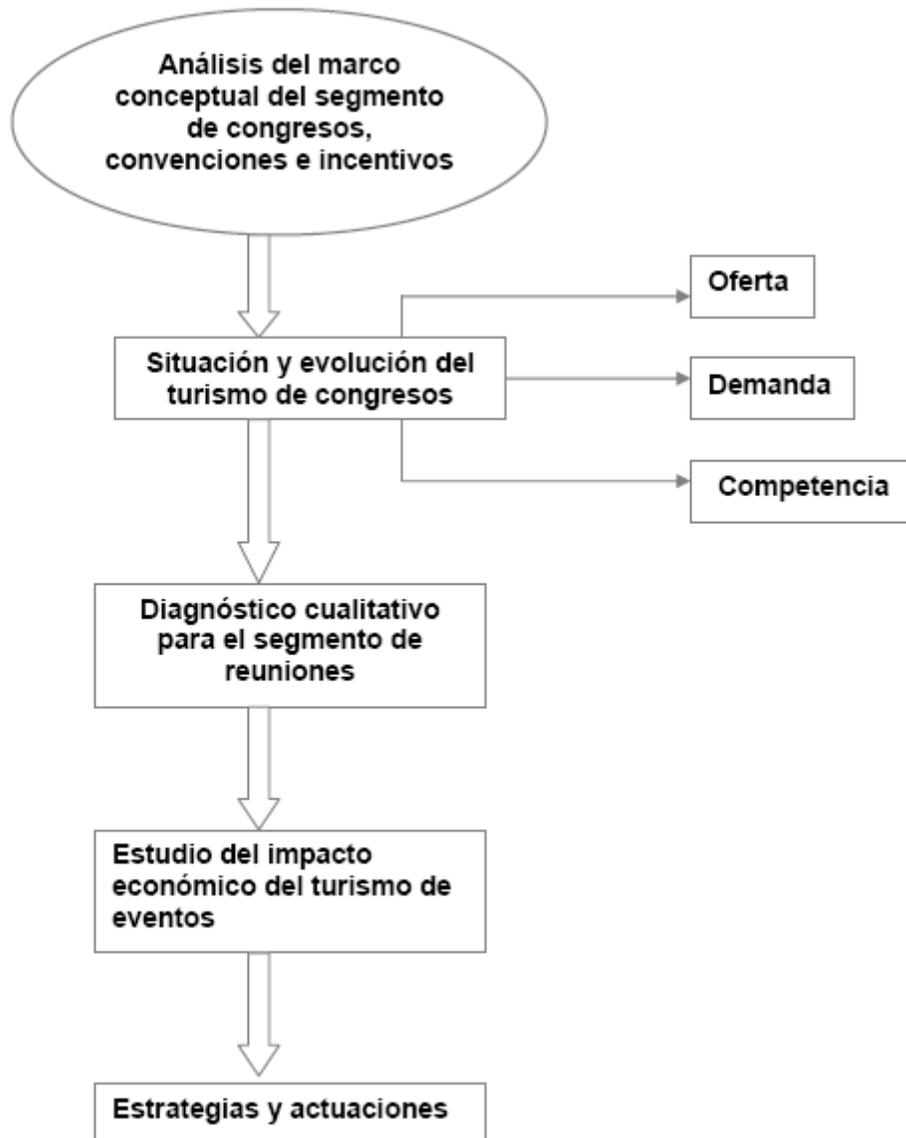
Anexo 11 Evaluación del potencial turístico Zimmer (1996). Fuente: Tomado de Zimmer (1996)



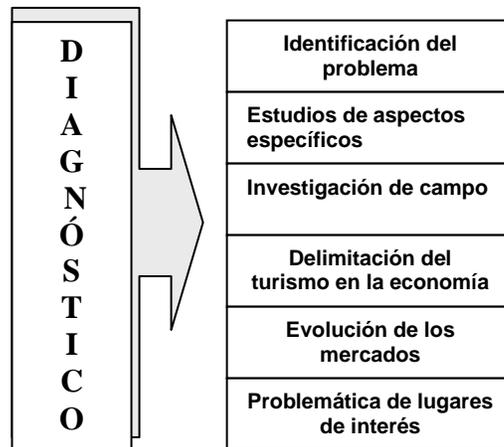
**Anexo 12 Metodología diagnóstico del EIUV (2001). Fuente: Tomado de Peñalver (2009)**



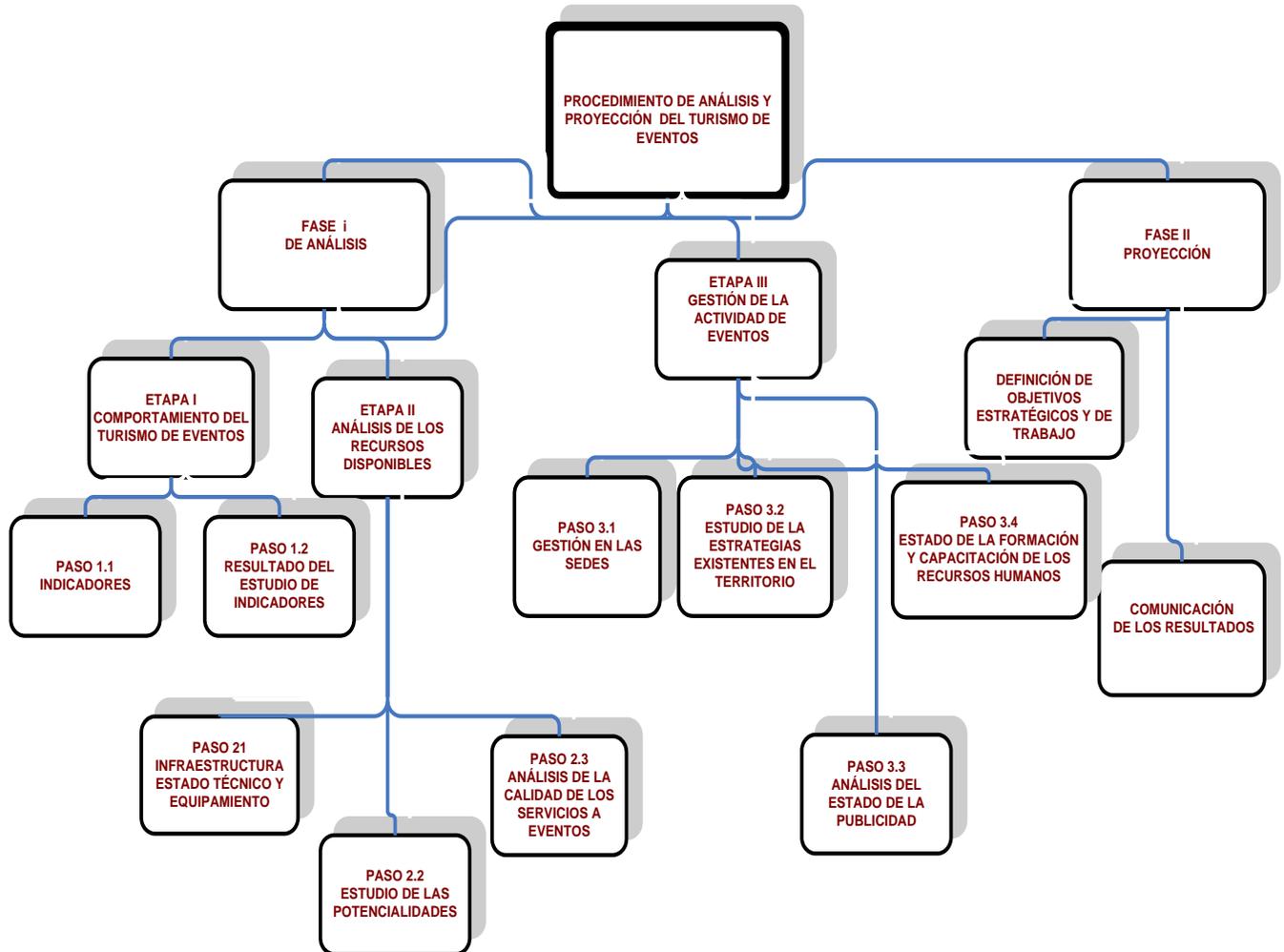
**Anexo 13 Procedimiento de la Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE): Estudio de la situación del segmento de congresos, convenciones e incentivos. Fuente: Tomado de Peñalver (2009)**



**Anexo 14 Metodología diagnóstico Rodríguez (2005). Fuente: Tomado de Rodríguez (2005)**



Anexo 15 Propuesta de procedimiento gerencial para el análisis y proyección de la modalidad de turismo de eventos en el destino Villa Clara (Maure, 2007a). Fuente: Tomado de Maure (2007a)

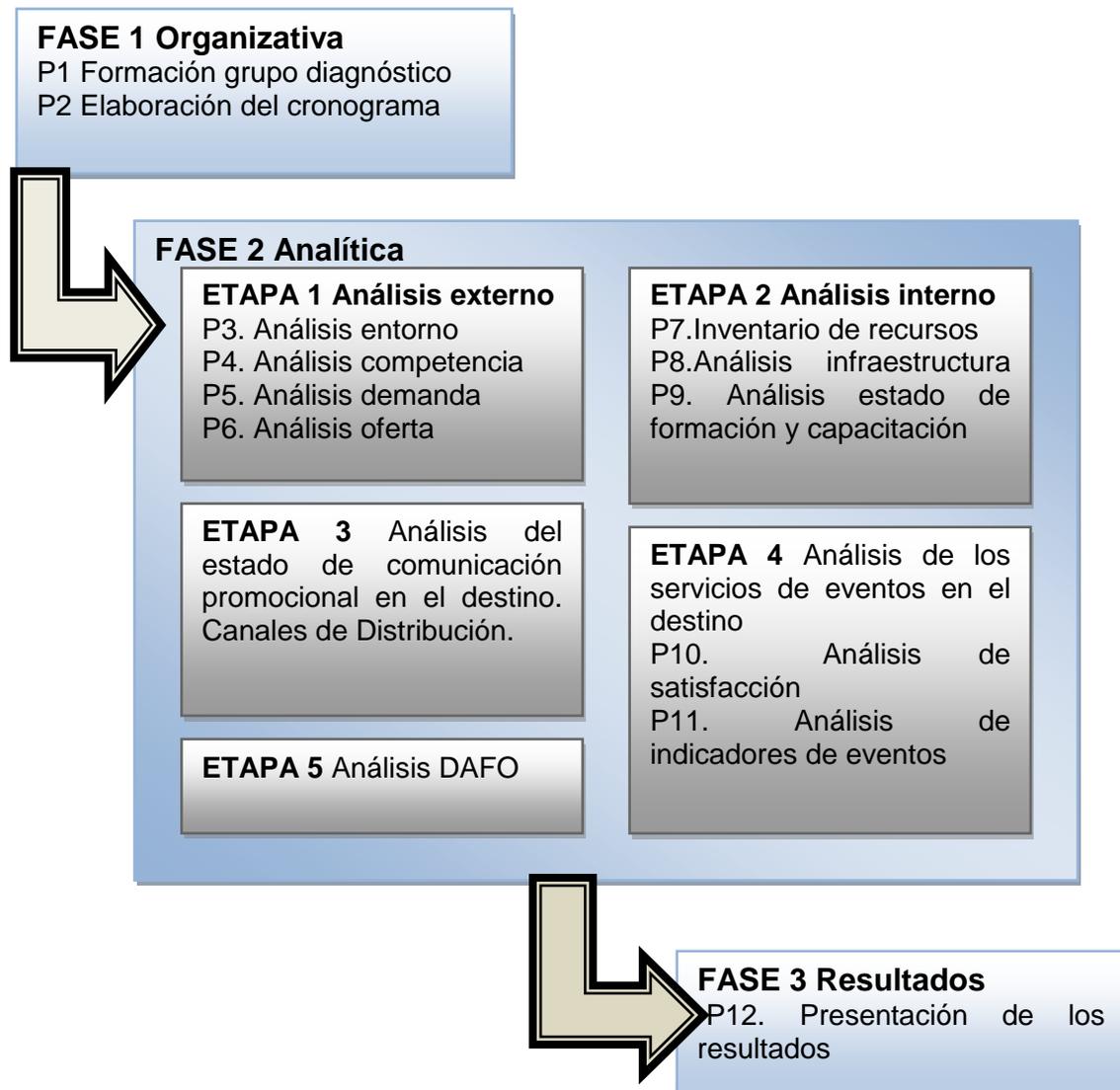


**Anexo 16 Análisis comparativo de los procedimientos de diagnóstico.**

**Fuente: Elaboración propia**

<b>Autores</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>total</b>	<b>%</b>
<b>Evaluar potencial turístico</b>	x				x	x	3	16
<b>Aplicable a un destino turístico</b>	x	x	x	x		x	5	27
<b>Analiza oferta</b>	x	x	x		x		4	22
<b>Competencia</b>	x		x				2	11
<b>Tendencia de mercado</b>	x				x		2	11
<b>Demanda</b>	x				x		2	11
<b>Infraestructura</b>		x		x	x	x	4	22
<b>Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades</b>	x		x				2	11
<b>Considera cliente, población, expertos</b>	x			X			2	11
<b>Aplicable a la modalidad de eventos</b>			x	x		x	3	16
<b>Estado actual del Turismo de eventos</b>			x			x	2	11
<b>Evolución del Turismo de eventos</b>			x	x	x	x	4	22
<b>Análisis de los recursos humanos</b>			x		x	x	3	16
<b>Impacto económico</b>			x		x	x	3	16
<b>Considera instituciones públicas, empresariales, OPC</b>			x				1	5
<b>publicidad</b>				x	x	x	3	16
<b>Inventario de recursos turísticos</b>					x	x	2	11
<b>Calidad de servicios</b>					x	x	2	11
<b>Total</b>	8	3	9	5	10	8		
<b>A: Zimmer (1996) B: EIUV (2001) C: SOPDE (2003)</b>	<b>D: Alabart Y. y A. Guzmán (2005) E: Rodríguez (2005) F: Maure (2007)</b>							

**Anexo 17 Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara. Fuente: Elaboración propia**



**Anexo 18 Inventario de recursos. Fuente: Tomado de Godfrey y Clarke (2000)**

**Naturales:** Flora, Paisaje, Fauna, Clima, Agua.  
**Culturales:** Religiosos, Monumentos, Otros (tradiciones, celebraciones, etc.)

**Eventos:** Festivales, Campeonatos, Negocios, ferias, Otros (fiestas nacionales, parrandas, feria de libro, regatas, exhibiciones, eventos políticos).  
**Actividades:** Deportivas, De ocio, Otros.

**Infraestructura Complementaria:** Comunicación y transporte (sector estatal y privado), Alojamiento (sector estatal y privado), Restauración (sector estatal y privado), Servicios: bancos, casas de cambios, hospitales, clínicas especializadas, farmacias, comercios, correos, centros de llamadas, agencias de viajes, baños públicos, florerías, salones de impresión, fotografía, edición de videos, internet, video conferencias, bufetes internacionales, buroes de información de turismo, aduanas, aeropuertos.  
**Actitud de los residentes:** Amabilidad, Integración con los turistas, Actitud de la comunidad local. Valoración General de la actitud de los residentes (Positiva, negativa, indiferente, argumentar).

**Anexo 19 Cálculo del tamaño de muestra, encuesta y resultados de la aplicación**

Se aplica fórmula para cálculo de tamaño de muestra donde la población es conocida a través de la expresión:

$$n = \frac{N * Z^2 \alpha/2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z^2 \alpha/2 * p * q}$$

Donde **n** es el número eventistas a encuestar; **N** es el tamaño de la población, **Z $\alpha/2$**  es el percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador; **p** es la proporción de la población que manifiesta un comportamiento determinado en cuanto al tema que se está investigando; **d** es el error muestral. Durante la investigación se trabaja con **p=q=0,5**; por lo que **Z=1,96** y **d =0,05**.

**Encuesta a participantes al evento**

Estimado participante, le solicitamos atentamente que contribuya con sus valiosas opiniones a perfeccionar el evento mediante algunas interrogantes que le haremos acerca del desarrollo de esta edición. Haberlo tenido presente ha sido de una importancia incalculable. **Le agradecemos infinitamente su colaboración.**

1. Evalúe los aspectos siguientes de la sede donde se realizó el evento en una escala de Bien, Regular y Mal. Marque en la casilla correspondiente.

<b>Infraestructura y tecnología especializada</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
a) Acceso al destino de eventos			
b) Infraestructura de transportación			
c) Acceso a la sede de eventos			
d) Acceso a las áreas de la sede de eventos			
e) Salas de reuniones o infraestructura para eventos de acuerdo a la tipología			
f) Áreas de descanso			

**Anexo 19 Continuación (...)**

g) Área de servicios complementarios (bancos, casas de cambio, consultorio, correos, oficina de atención al cliente, oficinas de información)			
h) Facilidades de exposición, presentación			
i) Facilidades para exposiciones asociadas			
j) Facilidades técnicas (internet, impresión) de acuerdo a la tipología de eventos			
k) Acceso a las salas o áreas del evento de acuerdo a la tipología.			
l) Iluminación			
m) Baños			
n) Mobiliario			
o) Imagen en general			

2. Evalúe la organización de la reunión en una escala de Bien, Regular y Mal.

Marque en la casilla correspondiente.

<b>Organización del evento</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
a) Etapa preevento			
b) Acreditación del evento			
c) Acto de apertura			
d) Documentación recibida			
e) Programa científico			
f) Temas y subtemas del evento			
g) Cuota de inscripción			
h) Programa sociocultural			
i) Programas asociados al programa científico (en dependencia de la tipología del evento)			
j) Programa de acompañantes			
k) Facilidades de Intercambio			

**Anexo 19 Continuación (...)**

l) Sesiones de trabajo			
m) Información turística			
n) Ofertas culturales y de recreación			
o) Acto de Clausura			

3. Evalúe la organización de la reunión en una escala de Bien, Regular y Mal.

Marque en la casilla correspondiente.

**Servicios especializados**

**B R M**

- a) Servicio personalizado desde el arribo al destino
- b) Servicio de check-in/out diferenciado
- c) Servicio de atención al cliente diferenciado
- d) Calidad y diversidad de los alimentos y bebidas
- e) Variedad de la oferta gastronómica durante el evento
- f) Calidad de la atención durante los desayunos y cenas
- g) Atención personalizada por miembros de la sede de evento (Relaciones Públicas)
- h) Higiene y organización de los locales
- i) Servicios de guías bilingües.
- j) Interpretación y traducción simultánea durante el evento
- k) Animación turística durante el evento
- l) Atención del comité organizador

4. ¿Qué fue lo que más le gustó?

---

5. ¿Qué fue lo que más le causó disgustos?

---

6. ¿Qué nos sugiere para mejorar nuestra próxima edición?

---

Muchas gracias.

**Fuente: Adaptado de Fernández, 2009b**

Anexo 19 Continuación (...)

Tabla 4 Resultados de aplicación de encuesta en las diferentes sedes.

Fuente: Elaboración propia

Item de encuesta		V Conferencia sobre Aprendizaje y Enseñanza de Idioma "Villalingüa 2012" Sede: Ciencias Médicas N: 150 n: 105			X Simposio Internacional de Biotecnología Vegetal Sede: Biotecnología de las Plantas N: 100 n: 79			XXXII Feria Internacional de Turismo FITCUBA '12 Sede: Cayos de Villa Clara N: 250 n: 151			VI Simposio Internacional de Hipertensión Arterial y IV Taller de Riesgos Vasculares Sede: Centro de Convenciones Bolívar N: 50 n: 39			VII Conferencia Internacional de Ingeniería Mecánica "COMEC 2012" Sede: H. HUSA Cayo Santa María N: 100 n: 79			XIII Simposio de Pensamiento Cubano y Latinoamericano y Nuevos Talleres de Estudios Regionales y Locales Sede: UCLV N: 50 n: 39		
		B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M
a	1.	80	25	-	40	36	3	80	59	12	20	13	6	40	25	14	10	20	9
	2.	10	95	-	-	79	-	60	91	-	-	39	-	9	70	-	-	25	14
	3.	-	105	-	-	54	25	-	120	31	-	9	30	2	56	21	-	5	34
b	1.	30	75	5	20	50	9	95	56	-	-	39	-	40	37	2	5	25	5
	2.	50	55	-	9	70	-	151	-	-	8	31	-	79	-	-	34	5	-
	3.							-	151	-				-	79	-			
c	1.	90	15	-	25	54	-	100	51	-	38	1	-	79	-	-	20	19	-
	2.	45	60	-	-	79	-	151	-	-	-	39	-	66	13	-	-	39	-
	3.	-	105	-	-	70	9	-	145	6	-	20	19	-	79	-	-	39	-
d	1.	105	-	-	75	4	-	150	2	-	35	4	-	79	-	-	19	20	-
	2.	-	105	-	-	79	-	40	111	-	-	39	-	8	71	-	-	39	-
	3.	40	65	-	20	59	-	55	96	-	18	21	-	50	29	-	-	39	-
e	1.	105	-	-	75	4	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	19	20	-
	2.	55	50	-	59	20	-	15	136	-	15	24	-	20	59	-	39	-	-
	3.	-	50	55	-	75	4	-	96	55	-	18	21	-	14	25	-	14	25
f	1.	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39	-	-
	2.	100	5	-	79	-	-	89	62	-	39	-	-	70	9	-	39	-	-
	3.							-	151	-				-	79	-			
g	1.	-	105	-	-	69	10	151	-	-	-	9	30	79	-	-	-	8	31
	2.	-	55	50	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39	-
	3.	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39	-	-
h	1.	-	105	-	-	79	-	15	136	-	-	39	-	-	79	-	-	20	19
	2.	-	-	105	-	-	79	-	6	145	-	-	39	-	-	79	-	-	39
	3.	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39	-	-
i	1.	-	95	10	-	59	20	-	96	55	-	20	19	-	25	14	-	-	39
	2.	-	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39	-
	3.	-	-	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39
j	1.	-	-	105				-	151	-	-	-	39	-	79	-	-	-	39
	2.	-	-	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39
	3.	-	-	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39

Anexo 19 Continuación (...)

<b>k</b>	1.	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39	-	-
	2.	-	80	25	-	9	70	-	98	53	-	-	39	-	50	29	-	31	8
	3.	-	-	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39
<b>l</b>	1.	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39	-	-
	2.	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39	-	-
	3.	-	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39	-
<b>m</b>	1.	-	55	50	-	59	20	151	-	-	39	-	-	79	-	-	-	30	9
	2.	-	-	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39
<b>n</b>	1.	-	50	55	-	75	4	-	96	55	-	18	21	-	14	25	-	14	25
	2.	-	-	105	-	-	79	-	6	145	-	-	39	-	-	79	-	-	39
<b>ñ</b>	1.	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39	-	-
	2.	-	105	-	-	79	-	-	151	-	-	39	-	-	79	-	-	39	-

**Anexo 20 Cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia**

Fases, Etapas y Pasos	Cronograma de actividades	Fecha de entrega
<b>Fase Organizativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación del grupo diagnóstico</li> <li>• Elaboración de cronograma</li> </ul>	Primer encuentro. Seleccionar grupo de expertos Segundo encuentro. Presentar plan de trabajo. Diseño del procedimiento por fases, etapas y pasos.	1/10/2012
<b>Fase Analítica</b> <b>Análisis externo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Análisis de la competencia</li> <li>• Análisis de la demanda</li> <li>• Análisis de la oferta</li> </ul>	Tercer encuentro. Revisión de la información recolectada por la aspirante para elaborar el análisis externo, así como la presentación de métodos y técnicas utilizados para ello.	12/11/2012
<b>Análisis interno</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y análisis de los recursos turísticos</li> <li>• Análisis infraestructura</li> <li>• Análisis del estado de formación y capacitación</li> </ul>	Cuarto encuentro. Presentación por la aspirante del análisis interno. Revisión y discusión de resultados.	16/12/2012
<b>Análisis del estado de comunicación promocional en el destino. Canales de distribución</b>	Quinto encuentro. Entrega del análisis de la comunicación promocional del destino Villa Clara. Revisión del tutor.	16/01/2013
<b>Análisis de los servicios de eventos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de satisfacción</li> <li>• Análisis de indicadores</li> </ul>	Sexto encuentro. Entrega de cálculo de indicadores. Presentar el procesamiento de encuestas aplicadas con tiempo de antelación.	20/02/2013
<b>Análisis DAFO</b>	Séptimo encuentro. Discutir las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del destino Villa Clara. Seleccionar las más importantes para realizar el cruzamiento en la matriz.	13/03/2013
<b>Fase Presentación de los resultados</b> <b>Comunicación de resultados</b>	Octavo encuentro. Entrega de la aplicación del procedimiento.	13/03/2013
<b>Validación</b>	Noveno encuentro. Presentar resultados de validación. Revisión final y entrega	25/04/2013

**Anexo 21 Condiciones de principales sedes del destino Villa Clara. Fuente: Elaboración propia**

- Centro de Convenciones Bolívar

Pertenece al Ministerio de Agricultura y es de las sedes villaclareñas más reconocidas en el país. Posee cuatro salones de conferencias, que abarcan alrededor de 400 metros cuadrados, además de uno de protocolo y uno privado. Todos ellos climatizados, aunque algunos presentan problemas con el ruido que producen los aires. De ellos, posee audio sólo la sala A, la mayor de todas y con capacidad para 120 eventistas. La instalación posee muebles apropiados. Cuenta con un restaurante con reservado y cafetería. En el centro se brindan servicios como: línea para videoconferencia (se solicita el servicio y ETECSA lo provee), traducción simultánea (se contrata con la entidad Plaza América), data-shows para cada salón, scanner, fotocopidora e impresora láser. El centro dispone de proyector de multimedias, grabación y reproducción de video y audio, circuito cerrado de televisión, video multisistema y computadoras para presentaciones con quemador de DVD. Como servicio opcional, el centro ofrece la filmación de videos y la toma de fotografías.

Sin embargo, para estar a la altura de una moderna sede de eventos adaptada a las nuevas tendencias del mercado y situación mundial del Turismo de Eventos necesitaría: Servicio de Internet, Correo electrónico, Servicio de Fax y OPC. Sin lugar a dudas, esta situación atenta contra el desarrollo de la modalidad en el centro.

- Centro Expositivo Expocentro

Pertenece al Poder popular. Posee un salón de reuniones pequeño con capacidad para 80 personas y un salón grande con capacidad para 280 personas, muy utilizado en exposiciones, ferias y presentaciones de productos. Ambos salones están climatizados, tienen una adecuada iluminación y disponen de muebles (mesas, sillas, stand, expositores, vidrieras) en perfectas condiciones. En la actualidad, EXPOCENTRO brinda servicios gastronómicos

**Anexo 21 Continuación (...)**

(meriendas, almuerzos), mientras que los servicios especializados a eventos son incipientes.

- Centro de Negocios

Centro de negocios de Almacenes Universales perteneciente a las FAR que brinda servicio de renta de oficinas a comercializadoras y renta de autos al Grupo Gaviota. Posee además dos salones de reuniones de pequeño formato que se alquilan a las empresas a través de contratos. Estos salones están climatizados, amueblados, pero no disponen de equipamiento para eventos. Sólo se brindan servicios complementarios como buffet para almuerzos.

- NATURARTE

Es la sede de evento más joven del destino. Responde a un proyecto de arrendamiento del estado asumido por cuentapropistas. Su inauguración es en el 2013, estrenándose con un evento internacional. La sala de convenciones dispone de 250 a 300 capacidades, climatización y tecnológicamente está equipada de data-shows, computadora, sistema de audio, pantalla gigante. Hasta el momento no tienen acceso a Internet, correo y otros medios técnicos que facilitan el desarrollo de la actividad.

- Hotel Villa La Granjita

La instalación pertenece al MINTUR. Cuenta con una sala de fiestas que se acondiciona como salón de reuniones con capacidad máxima de 100 plazas, donde se celebran gran parte de las actividades que potencia la instalación. El equipamiento del salón comprende: muebles apropiados para la actividad, iluminación aceptable, climatización, servicios informáticos (data-shows y computadora) y sistema de audio. El hotel no dispone de los servicios que demandan los eventos actuales: Internet, correo electrónico, scanner, fotocopidora, impresora, traducción. La falta de medios técnicos y de tecnología atentan contra el desarrollo de la modalidad en el hotel.

- Hotel Hanabanilla

**Anexo 21 Continuación (...)**

El hotel pertenece al MINTUR. Posee un salón polivalente, habilitado para la realización de pequeños eventos con capacidad para 55 personas. También cuenta con otros locales que se ponen a disposición de eventos de tamaño mediano, pero que no ofrecen el mismo nivel de servicio y equipamiento. El salón de reuniones se encuentra instalado en una habitación climatizada, con iluminación apropiada y mobiliario confortable. Cuenta con equipo de amplificación sonora, reproducción audiovisual y proyección. El hotel no ofrece servicios de acceso a Internet, fax, scanner, fotocopidora, impresora, cabina de traducción, ni cuenta con OPC.

- Hotel Meliá Las Dunas

Pertenece a Gaviota. Posee dos salones de conferencias de 204 y 205 m<sup>2</sup> respectivamente, caracterizados por estar climatizados, poseer iluminación adecuada y buen estado de conservación. Ostentan una pantalla central que condiciona la legibilidad y el número máximo de asientos posibles e instalación de cables, conexiones y antenas para diversos sistemas de comunicación. Las puertas son insonorizadas y sus cierres silenciosos. Los salones tienen equipos audiovisuales (televisores) e incluyen mecanismos para oscurecer la sala. El hotel ofrece servicios de acceso a Internet.

- Hotel Iberostar Ensenachos

Pertenece a Gaviota. Cuenta con 4 salones de conferencias: el Teatro Cervantes, Salón La Habana (112 m<sup>2</sup>), Salón Santa Clara (112 m<sup>2</sup>) y el Salón Santiago (143 m<sup>2</sup>) caracterizados por poseer un sistema de proyecciones. La instalación posee muebles de estilo y sistema de audio y video. Incluye computadoras, fotocopadoras, fax e impresora. Los salones están climatizados y algunos se interconectan. El hotel no posee sistema de traducción simultánea.

- Hotel HUSA Cayo Santa María

Pertenece a Gaviota. El hotel cuenta con cuatro salones (El Danzón y El Chachachá, Potrerillo y San Juan). Todos tienen climatización y poseen sistemas de audio y video.

**Anexo 21 Continuación (...)**

La instalación goza de elevado confort y soporte informático. Los salones son espaciosos, poseen iluminación adecuada y servicio especializado de alimentos y bebidas.

- Hotel Meliá Cayo Santa María

Pertenece a Gaviota. Dispone de facilidades para el Turismo de Eventos e Incentivos tales como: Check in Express privado y personalizado, salones de reuniones equipados con medios audiovisuales para eventos y banquetes. La instalación oferta espectáculos y cenas temáticas para grupos y habitaciones de categoría superior (sujeto a disponibilidad).

- Hotel Memories Paraíso Azul

Pertenece a Gaviota. La instalación recrea las tradiciones cubanas a través de la arquitectura y decoración. Cuenta con salones de conferencias bien equipados, con gran capacidad para participantes y adecuada iluminación.

- Universidad Central de Las Villas

Las salas más utilizadas en el desarrollo de eventos son: el Teatro Universitario con 800 plazas, la Sala Gilda Fernández con capacidad para 240 personas (con climatización e iluminación), la Sala 35 Aniversario con capacidad para 80 personas (con climatización e iluminación) y el Aula 14, en Ciencias Sociales, con capacidad para 45 personas (climatización). El equipamiento está compuesto por equipos de proyección, sistema de audio, fotocopiadoras, impresoras, computadoras y fax. La universidad garantiza servicios médicos e Internet.

No todas las universidades sedes de eventos en el destino reúnen las condiciones óptimas de infraestructura, equipamiento y servicios especializados; por lo que se prefiere desarrollar los eventos en los hoteles ubicados en la cayería norte y los de menor formato en el Centro de Convenciones Bolívar.

**Anexo 21 Continuación (...)**

- El Instituto de Biotecnología de la Plantas

Tiene su propia sede con un teatro para 144 personas, dos aulas con 40 y 35 pupitres respectivamente. Tienen climatización por split, computadora, data show, sistema de audio, fotocopidora, impresora láser, escáner, iluminación, servicio de Internet, servicio de traducción .y parqueo.

**Anexo 22 Normas de competencia internacional dictadas por la Asociación Internacional de Palacios de Congresos (AIPC), que definen a un verdadero centro de congresos y Normas para los hoteles sedes de eventos. Fuente: Tomado del Dossier de Organización de Eventos, BCC (2005)**

### **MEDIDAS**

Requerimientos de espacio (sala mayor)	0,70 m <sup>2</sup> / persona
Capacidad sala mayor	300 personas
Capacidad salas adyacentes	80 % de la capacidad de la sala mayor
Capacidad área de catering	60 % máxima capacidad de asistentes
Capacidad área sanitaria	Acorde a la capacidad sala mayor

### **SERVICIOS GENERALES**

Infraestructura para discapacitados	
Baños	1 para cada 75 personas
Áreas de estar	

### **ILUMINACIÓN E INSTALACIÓN ELÉCTRICA**

En todas las salas	Mínimo de 400 lumens y posibilidad de oscurecerlas
--------------------	--

### **INSTALACIONES TÉCNICAS**

Sala mayor	Equipo de audio empotrado
Todas las salas	acustizadas
Salas de capacidad mayor de 60 personas	Equipos de sonido
Cabinas de traducción simultánea	Mínimo de 4, según Normas ISO 2603
Proyecciones audiovisuales	
Normativa de conexión	ISDN
Aislamiento acústico de salas	Por debajo de 7 dB
Aislamiento acústico de espacio entre salas	No mayor de 40 dB

### **MOBILIARIO**

Ancho de los asientos	60 cm
Espacio entre filas de butacas	80 cm
Profundidad mínima de las mesas	55 cm
Dimensiones del escenario principal	70 cm de alto y 50 m <sup>2</sup> de área

### **ÁREAS DE EXHIBICIÓN**

Altura mínima del cielo raso	3 m
------------------------------	-----

## **Anexo 22 Continuación (...)**

### **Normas para los hoteles sedes de eventos.**

#### **Salas de Conferencias**

- Un equipo de personas ha trabajado en un proyecto para Salas de Conferencias, cumpliendo con DIN 15906, procedimiento similar a la certificación ISO-9000.
- Esta normativa describirá la estructura y diseño de salas de conferencia, infraestructura, equipos, salas auxiliares y ambiente en general
- El equipamiento debe permitir diversos modos de uso, y la infraestructura debe ser compatible con la implantación de futuras tecnologías
- El diseño de la sala ha de crear sensación de bienestar
- Deben estar bien señalizadas

#### **Dimensiones**

- Espacio útil mínimo: 36 m<sup>2</sup>
- Altura útil: 2,5 m
- Anchura útil mínima: 4 m
- El tamaño de la pantalla condiciona la legibilidad y el número máximo de asientos posible
- Deben preverse zonas de relajación, áreas abiertas, de registro; salas multifuncionales equipadas con la tecnología más sofisticada

#### **Salas básicas**

- Sala técnica y sala de control de sonido (no públicas, puramente técnicas)
- Cabina de control para traducción simultánea (cabina preparada para controlar la traducción)
- Cabinas fijas para intérpretes (siguen la normativa ISO 2603, elevadas para lograr una visibilidad directa); deben contar con ventanas; instalar monitores en caso de distancias de más de 30 m
- Las cabinas portátiles deben cumplir la norma que garantiza su nivel de insonorización, ventilación y dimensiones

## **Anexo 22 Continuación (...)**

- Refuerzo de sonido: si no existe un nivel de 75 dB debe proveerse un refuerzo que garantice este nivel
- Es importante que la sala esté integrada dentro del sistema electroacústico de emergencia del edificio

### **Instalaciones**

- Cableado: instalación en suelo y techo de cables, enchufes, conexiones, antenas, etc. para distintos tipos de sistemas de comunicación

### **Iluminación**

- Toda la luz natural posible, además, es necesaria luz artificial no deslumbrante cuya intensidad debe ser al menos de 300 a 750 lux, mediante un control de iluminación programable
- Incluir mecanismos para oscurecer la sala

### **Nivel de ruido**

- En una sala vacía no debe exceder de 40 dB, con todos los aparatos funcionando
- El material del suelo debe absorber el ruido de los pasos.
- Las puertas deben ser insonorizadas y sus cierres silenciosos

### **Temperatura**

- El aire acondicionado es necesario; debe evitarse la luz directa del sol y colocar ventanas con control de temperatura que las abra y cierre automáticamente

### **Equipamiento necesario**

- Equipo audiovisual y de sonido
- Atención a posibles interferencias entre los equipos inalámbricos dentro de una misma sala
- Prohibir el uso de teléfonos móviles
- Tarjetas programables útiles para identificar a los delegados y restringir su voto

### **Alta tecnología**

- Es importante encontrar soportes audiovisuales más adecuados

**Anexo 22 Continuación (...)**

- Sistema de traducción simultánea a través de teléfonos móviles
- Sistema para votación e interacción activa totalmente inalámbrico, que funciona con la tarjeta inteligente
- Las opciones en cuanto a tecnología son muchas, lo difícil es saber ajustar el equipo a la necesidad real

**Anexo 23 Plan de Eventos del 2012. Fuente: Dirección Provincial de Cultura Villa Clara****ENERO****➤ XVI Encuentro de Trovadores Longina: 5 al 8 de enero**

Reunión en Santa Clara de trovadores de todo el país para homenajear a Manuel Corona en su natalicio. Se realiza una peregrinación a la tumba de Corona en Caibarién. Conciertos y descargas en el Museo de Artes Decorativas, El Mejunje, la UNEAC, el Teatro La Caridad. Visitas a los municipios de Sagua la Grande, Placetas, Remedios y Caibarién. Se realizan conciertos en centros educacionales.

**Auspicia:** Asociación Hermanos Saiz y Centro Provincial de la Música

**Sede:** Santa Clara y Caibarién **Frecuencia:** Anual

**➤ XX Festival de Teatro de Pequeño Formato de Santa Clara: 22 al 29 de enero**

Este evento permite conocer la línea de trabajo de los grupos de nuestra provincia y del resto del país que se especializan en las presentaciones de pequeño formato. La calidad de su realización lo ha convertido en el más importante espacio de su tipo en el país.

**Auspicia:** Centro de Promoción Cultural “El Mejunje” y Consejo Provincial de las Artes Escénicas

**Sede:** Centro de Promoción Cultural “El Mejunje”

**Pdte del Comité Organizador:** Ramón Silverio **Frecuencia:** Anual

**➤ Centro de Investigaciones Teatrales Odiseo (CITO):** 1er momento: 18 enero al 2 de febrero, 2do momento: 20 al 25 de marzo, 3er momento CAMINARTE: 1 al 15 de abril

Este evento cumple con una función didáctica encaminada a la superación de los participantes en diferentes materias relacionadas con las artes escénicas, sobre todo con el teatro. Se imparten conferencias y se efectúan talleres que incluyen la participación de estudiantes, actores, bailarines y personas interesadas. Es un espacio propicio para la adquisición de técnicas y conocimientos.

**Auspicia:** Estudio Teatral de Santa Clara y Consejo Provincial de las Artes Escénicas

**Sede:** Estudio Teatral de Santa Clara **Frecuencia:** Anual

**FEBRERO****➤ Feria Internacional del Libro: 15 al 19 de febrero**

**Anexo 23 Continuación (...)**

El evento estará dedicado a Ambrosio Fornet (Premio Nacional de Literatura) y Sonia Lapique (Premio Nacional de Ciencias Sociales) de la cultura y literatura de los países del Caribe. Consta de programas Literario, Profesional, Artístico, Infantil e Interactivo. Se desarrollarán presentaciones de libros, conferencias, encuentros con escritores además de espectáculos y actividades de extensión en centros laborales, estudiantiles y consejos populares de la ciudad de Santa Clara.

**Auspicia:** Centro Provincial del Libro y la Literatura y Dirección Municipal de Cultura de Santa Clara

**Sede:** Santa Clara **Frecuencia:** Anual

**MARZO**

- **XVI Festival de Música de Pequeño Formato “A Tempo con Caturla”** : 8 al 11 de marzo

Encuentro de agrupaciones de pequeño formato de música de concierto de todo el país para rendir homenaje a la figura del insigne músico y compositor villaclareño Alejandro García Caturla. Se realizan presentaciones, conciertos y talleres teóricos sobre el quehacer de este tipo de agrupaciones

**Auspicia:** Asociación Hermanos Saiz y Centro Provincial de la Música

**Sede:** Santa Clara y Remedios **Frecuencia:** Anual

- **XVIII Salón Territorial de Arte Popular** : 25 al 26 de marzo

XVIII edición de un evento que reúne la tradición popular de la antigua provincia de Las Villas. Dedicado a la figura de Samuel Feijóo y desde el 2010 a Pedro Osés.

**Auspicia:** Centro Provincial de las Artes Visuales

**Sede:** Galería Provincial de Arte en Santa Clara **Frecuencia:** Anual

**ABRIL**

- **XIX Edición del Festival de Cine en la Montaña:** 10 al 23 abril (10 al 14 en Manicaragua) (17 al 23 Remedios y Caibarién)

Se realiza en las comunidades del Plan Turquino que incluye Guamuhaya (municipios Manicaragua, Caibarién y Remedios). Su objetivo es lograr, a través de la ejecución de un programa de actividades cinematográficas y de otras manifestaciones culturales, un acercamiento de los pobladores del lugar al séptimo arte para contribuir al perfeccionamiento de una cultura general integral.

**Anexo 23 Continuación (...)**

Auspicia: Centro Provincial de Cine y Direcciones Municipales de Cultura de Manicaragua, Remedios y Caibarién

**Sede:** Manicaragua, Remedios y Caibarién **Frecuencia:** Anual

- **Fiesta de la Danza:** 21 al 24 de abril

Promueve y estimula los mejores grupos danzarios de la provincia y del país contando además con la participación de agrupaciones extranjeras invitadas al certamen, el mismo tiene carácter competitivo al entregarse un gran premio y tres lugares.

**Auspicia:** Centro Provincial de Casas de Cultura

**Sede:** Santa Clara **Frecuencia:** Anual

- **XXI Festival del Libro en las Montañas del Escambray:** 24 al 29 abril

El evento se desarrollará durante 4 días en el macizo montañoso del Escambray con la participación de las provincias de S. Spíritus (Fomento), Cienfuegos (Cumanayagua) y Villa Clara (Jibacoa). El evento contará con las mismas áreas caracterizadas de la FIL y un programa artístico para llegar hasta los rincones más apartados de la montaña.

**Auspicia:** Centro Provincial del Libro y la Literatura y Dirección Municipal de Cultura de Manicaragua

**Sede:** Manicaragua **Frecuencia:** Anual

- **XV Edición de la Feria Internacional Cubadisco:** Edición Provincial: 11 al 13 de abril. Zonal: 25 al 28 de abril

Evento competitivo provincial y regional (Sancti Spíritus, Villa Clara, Cienfuegos, Ciego de Ávila) dedicado a la Guitarra. Desde su fundación, a través de coloquios y simposios, la Feria CUBADISCO ha creado espacios propicios de reflexión y debate, en aras de fomentar el intercambio, la colaboración y el conocimiento que contribuyan al más amplio y eficaz desarrollo de la industria discográfica cubana. Se realizan presentaciones de discos.

**Auspicia:** Centro Provincial de la Música

**Sede:** Santa Clara **Frecuencia:** Anual

**MAYO**

- **Temporada de Teatro Latinoamericano y Caribeño. Mayo Teatral:** 2 al 16 de mayo

### Anexo 23 Continuación (...)

Villa Clara una de las sedes de este evento internacional. La Casa de las Américas celebra una nueva edición de su Temporada de Teatro Latinoamericano y Caribeño.

Mayo Teatral, que una vez más reunirá una muestra representativa del variado quehacer de la escena en la región, a partir de una selección que realiza la propia Casa. Paralelamente a los espectáculos se ofrecerán talleres, demostraciones de trabajo, conferencias y un encuentro entre los participantes. Visitan la provincia 2 grupos de teatro: uno de México y otro de Argentina.

**Auspicia:** Casa de las Américas y Consejo Provincial de Artes Escénicas

**Sede:** Santa Clara **Frecuencia:** Anual

➤ **X Evento de Promoción Cinematográfica PROFILMS:** 10 al 13 de mayo

Evento que acoge a profesionales de la comunicación de todo el país, aunque está abierto a estudiantes y aficionados a la actividad de promoción cinematográfica.

Promueve el intercambio de experiencias en materia de promoción de cine a través de charlas, conferencias, debates y un concurso con seis categorías competitivas.

**Auspicia:** Centro Provincial de Cine

**Sede:** Santa Clara **Frecuencia:** bianual

➤ **IV Festival del Libro en Bamburanao:** 25 al 27 de mayo

El evento se desarrollará durante 3 días en la zona de Bamburanao, con la participación de escritores de nuestra provincia que presentarán sus obras, ofrecerán recitales y se pondrán a la venta libros y CD.

**Auspicia:** Centro Provincial del Libro y la Literatura y Direcciones Municipales de Cultura de Remedios y Caibarién

**Sede:** comunidades del Turquino de Remedios y Caibarién **Frecuencia:** Anual

### JUNIO

➤ **Festival de Música Popular Gustavo Rodríguez *in memoriam*:** 15 al 17 de junio

Festival de interpretación y composición musical que resalta la vida y obra del compositor Gustavo Rodríguez. Este evento promueve el género de la música popular cubana.

**Auspicia:** Centro Provincial de la Música

**Sede:** Santa Clara **Frecuencia:** bianual

**Anexo 23 Continuación (...)****JULIO****➤ XXIV Premio Literario Fundación de la Ciudad: 13 al 15 de julio**

Convoca a escritores de todo el país en los géneros de poesía, cuento, literatura para niños y jóvenes y ensayo según los requisitos que establece la convocatoria; además del acto de premiación se realizan conferencias, lecturas, presentaciones de libros, homenajes y otras actividades literarias y artísticas que enriquecen el programa general para conmemorar el 322 Aniversario de la fundación de la ciudad de Santa Clara.

**Auspicia:** Centro Provincial del Libro y la Literatura y Dirección Municipal de Cultura de Santa Clara

**Sede:** Santa Clara **Frecuencia:** Anual

**SEPTIEMBRE****XX Salón Provincial de Artesanía Artística: 21 al 26 de septiembre**

Es una vía importante de promoción de las diferentes manifestaciones artesanales de Villa Clara, lo cual fortalece el potencial de artesanos del territorio.

**Auspicia:** ACAA y Centro Provincial de Artes Visuales

**Sede:** Galería Provincial de Arte. Santa Clara **Frecuencia:** Anual

**OCTUBRE****➤ XVI Edición de Viaje a la Semilla: 20 al 22 de octubre**

Evento de reconocida trayectoria más allá del territorio villaclareño. Cada año reúne a un grupo de figuras, muchas de ellas de primer nivel dentro de la plástica nacional para realizar un programa de actividades como exposiciones, conversatorios, talleres, actividades comunitarias y encuentro con estudiantes de artes plásticas.

**Auspicia:** Centro Provincial de Artes Visuales

**Sede:** Galería Provincial de Arte. Santa Clara **Frecuencia:** Anual

**➤ XII Edición del Evento de Ramón: 24 al 30 de octubre**

Evento importante desde el municipio de Manicaragua, con la participación de artistas de toda la provincia y de otros territorios. Clave en la promoción y rescate del género paisaje mediante jornadas de talleres de creación. Evento muy esperado por la comunidad rural en Güinía de Miranda como parte del Plan Turquino.

**Auspicia:** Centro Provincial de Artes Visuales, Galería "Hurón Azul" de Manicaragua y Dirección Municipal de Cultura de Manicaragua

**Sede:** Campismo Río Seibabo. Güinía de Miranda. Manicaragua. **Frecuencia:** Anual

**Anexo 23 Continuación (...)****NOVIEMBRE**

- **XXIX Festival de Invierno:** 14 al 17 de noviembre

Propicia el intercambio de experiencias entre los cineastas aficionados, no sólo a través del debate de las obras en concurso, sino también en conferencias, encuentros teóricos y otras actividades. Convoca a los cines clubistas interesados, al concurso de cine y video en los géneros de ficción documental y animación.

Estará dedicado en esta edición al Aniversario 60 de la UCLV y al 110 Aniversario de la primera exhibición del cine en Santa Clara.

**Auspicia:** Cine Club Cubanacán y Centro Provincial de Cine

**Sede:** Santa Clara **Frecuencia:** Anual

- **Festival de Rock CIUDAD METAL:** 23 al 26 de noviembre

Reunión en Santa Clara de bandas de rock de todo el país (por invitación) con el objetivo de dar conciertos. Paralelamente se producen proyecciones de audiovisuales, y se imparten talleres teóricos y conferencias relacionadas con la música rock.

**Auspicia:** Asociación Hermanos Saiz y Centro Provincial de la Música

**Sede:** Santa Clara **Frecuencia:** Anual

**DICIEMBRE**

- **Encuentro de Guitarras:** 11 al 14 de diciembre

Encuentro entre guitarristas profesionales, aficionados y estudiantes de las escuelas de artes.

**Auspicia:** Centro Provincial de la Música

**Sede:** Santa Clara **Frecuencia:** Anual

- **IX Temporada de la Danza “Para Bailar en casa del trompo”:** 1 al 30 diciembre

Esta temporada, en cada una de sus ediciones, se convierte en un espacio de intercambio de las diferentes compañías de danza del país. Las presentaciones se efectúan en espacios caracterizados y no preestablecidos influyendo significativamente en la vida cultural del territorio en el período en el que se realiza.

**Auspicia:** Compañía “Danza del Alma” y Consejo Provincial de las Artes Escénicas

**Sede:** Santa Clara **Frecuencia:** Anual

Anexo 24 Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia

		Amenazas								Oportunidades								
		1	2	3	4	5	6	7	8	St.	1	2	3	4	5	6	St.	
Debilidades	1	-	-	x	x	x	x	-	-	4	-	x	x	x	x	x	5	9
	2	-	-	x	x	x	x	-	-	4	x	x	x	x	x	x	6	10
	3	-	-	x	x	x	-	x	-	4	x	x	x	x	x	x	6	10
	4	-	-	x	x	x	-	x	-	4	-	x	x	x	x	x	5	9
	5	x	-	x	x	x	x	x	x	7	x	x	x	x	x	x	6	13
	6	-	-	x	x	x	x	x	-	5	x	x	x	x	x	x	6	11
	7	-	-	x	x	x	x	x	x	6	x	x	x	x	x	x	6	12
	St.	1	0	7	7	7	5	5	2	68	5	7	7	7	7	7	86	
Fortalezas	1	-	-	x	-	x	-	x	-	3	x	x	x	-	x	x	5	8
	2	-	x	x	-	-	-	-	-	2	x	x	-	x	x	x	5	7
	3	-	-	x	x	x	-	x	-	4	-	x	x	-	x	x	4	8
	4	-	-	x	x	-	-	x	-	3	-	x	-	x	-	-	2	5
	St.	0	1	4	2	2	0	3	0	24	2	4	2	2	3	3	31	
		1	1	11	9	9	5	8	2		7	11	9	9	10	10		

**Anexo 25 Instrumento para validar el procedimiento propuesto. Fuente: Elaboración propia**

Usted se ha seleccionado como experto para validar la factibilidad del procedimiento para diagnosticar la gestión del Turismo de eventos e Incentivos, aplicado al destino Villa Clara. A continuación se expone una relación de aspectos que aborda el procedimiento sobre los que deberá emitir un juicio, señalando su grado de acuerdo en cada caso, para lo cual se aplica una escala Likert, donde: 1 significa el mayor grado de desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 neutral; 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

ASPECTOS	REFERENCIA/ CONTENIDO	Valor
<b>CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Flexibilidad	El procedimiento durante su aplicación permite la adecuación del mismo a los diferentes destinos que desarrollan el Turismo de Eventos e Incentivos.	
Pertinencia	El procedimiento da la posibilidad de conocer los aspectos que limitan o impulsan la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Villa Clara.	
Integración	El procedimiento permite integrar elementos básicos inherentes al diagnóstico de la modalidad de Eventos de manera coherente y lógica.	
Aplicabilidad	El procedimiento es aplicable a otros destinos con condiciones similares a Villa Clara en la gestión de la modalidad.	
Concepción holística y sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados.	
Racionalidad	El costo de implementar el procedimiento no debe sobrepasar los beneficios que de él se esperan.	
Continuidad	Es fruto del estudio de diversos procedimientos de diagnóstico existentes.	
Creativo e innovador	Creación de un ambiente participativo que motiva la implementación del procedimiento, permitiendo la solución de problemas estratégicos arrojados por el diagnóstico	

Anexo 25 Continuación (...)

<b>ANÁLISIS DE CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCEDIMIENTO</b>		<b>Valor</b>
<b>Fase Organizativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación del grupo diagnóstico</b></li> <li>• <b>Elaboración del cronograma</b></li> </ul>	Se considera la fase esencial que de manera general debe incluir todo diagnóstico para preparar por el equipo de diagnóstico la actividad a desarrollar a partir de las delimitaciones de los responsables de cada tarea y del tiempo requerido.	
<b>Fase Analítica</b> <b>Análisis externo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis del entorno</b></li> <li>• <b>Análisis de la competencia</b></li> <li>• <b>Análisis de la demanda</b></li> <li>• <b>Análisis de la oferta</b></li> </ul>	Es conveniente porque analiza elementos del entorno que inciden en el desarrollo de la modalidad.	
<b>Análisis interno</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación y análisis de los recursos turísticos</b></li> <li>• <b>Análisis infraestructura</b></li> <li>• <b>Análisis del estado de formación y capacitación</b></li> </ul>	Resulta importante por revelar la situación actual en materia de recursos, infraestructura, nivel profesional, que constituyen el potencial necesario para complementar la gestión de la modalidad.	
<b>Análisis del estado de comunicación promocional en el destino. Canales de distribución</b>	Permite conocer en qué medida se promociona, publicita o se aplica otra herramienta del mix de comunicación a fin de que se conozca el desarrollo de eventos en el destino Villa Clara.	
<b>Análisis de los servicios de eventos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis de satisfacción</b></li> <li>• <b>Análisis de indicadores</b></li> </ul>	Evidencia los niveles de satisfacción de los participantes, así como resultados medidos por indicadores propios de la modalidad.	
<b>Análisis DAFO</b>	Resume las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que sitúan estratégicamente la gestión de la modalidad en el destino Villa Clara.	
<b>Fase Presentación de los resultados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicación de los resultados</b></li> </ul>	Permite contar con un documento que resuma las principales potencialidades y las limitantes en la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino donde ha sido implementado.	

Anexo 25 Continuación (...)

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del  
procedimiento propuesto:

---

---

**Anexo 26 Procedimiento para la selección de los expertos. Fuente: Adaptado de Mendoza (2003)**

A la hora de realizar un grupo de trabajo, surge la interrogante a quién se le llamaría experto, con este procedimiento se determinan los mismos.

Siendo la ejecución de los pasos la que se presenta a continuación:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar. Los expertos se seleccionan por los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados que se desean.

<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Institución a la que pertenece Labor que realiza</b>	<b>Años de experiencia en la labor que realiza</b>
Eulogio Rodríguez Millares	Profesor auxiliar en Facultad de Turismo. UH	30 años
Zósima López Ruiz	Organizadora Profesional de Congresos, Palacio de Convenciones de Cuba	33 años
Rodolfo Arencibia Figueroa	Palacio de Convenciones de Cuba	15 años
Rebeca Olivera Elosegui	Profesora de Eventos y Marketing en EHT La Habana	16 años
Noel Pérez Rojas	Profesor Eventos en EHT Cienfuegos	13 años
Delfina Ibarra Vargas	Profesora Marketing y Eventos en EHT Varadero	17 años
Nancy Fernández González	Dra. Centro de Convenciones en Oficina del Historiador	32 años
Regino M. Cruz Pérez	Comercial del MINTUR Habana	17 años
Nelson Ramos Mesa	Especialista Comercial en Cubatur Eventos	40 años
Ismary Cuétara Lolo	Dra. Comercial en Cubanacán Eventos e Incentivos	15 años
Ismari Gómez Díaz	Profesora de Eventos y Marketing en EHT Villa Clara	14 años
Guadalupe Maure Agüero	Profesora en EHT Villa Clara	20 años

Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. El Coeficiente

**Anexo 26 Continuación (...)**

de Competencia de cada experto en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación; para ello se prosiguió como se enumera a continuación:

Se presentó el formulario que se presenta a continuación a cada posible experto

**Coeficiente de competencia de expertos**

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en relación a temas asociados con la gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en los destinos turísticos. Antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del “Juicio a Expertos”, es necesario determinar su Coeficiente de Competencia en estos temas, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. La presente encuesta constituye un método de autoevaluación a través de la cual, usted debe expresar el grado de conocimiento que tiene sobre los temas y las fuentes de dicho conocimiento. Por tal razón le agradecemos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Nombre: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Grado científico: \_\_\_\_\_

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el grado de conocimiento e información que usted posee sobre los temas objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

<b>Grado de conocimiento que posee acerca de:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Gestión del Turismo de Eventos e Incentivos en los destinos turísticos.										

- 2- ¿Realiza análisis teóricos sobre la Planeación y Organización de Eventos?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

- 3- ¿Tiene usted experiencia en el trabajo de Planeación y Organización de Eventos?

**Anexo 26 Continuación (...)**

Mucha \_\_\_\_\_ Mediana \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

4- ¿Conoce trabajos de autores cubanos sobre la Planeación y Organización de Eventos?

Muchos \_\_\_\_\_ Medianos \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

5- ¿Conoce trabajos de autores extranjeros sobre la Planeación y Organización de Eventos?

Muchos \_\_\_\_\_ Algunos \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

6- ¿Qué conocimientos tiene sobre el estado de la Planeación y Organización de Eventos?

Mucho \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

7- El conocimiento que usted tiene sobre la Planeación y Organización de Eventos es:

Muy claro \_\_\_\_\_ Claro \_\_\_\_\_ Poco claro \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.

**A partir del resultado del apartado anterior se calculó el coeficiente de competencia K, que finalmente es el coeficiente que determina en realidad si los expertos analizados se toman en consideración para trabajar en la investigación a través de la fórmula:  $K = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$ ,**

**Donde**

$k_{cj} = n \cdot (0,1)$  , **siendo:** K<sub>cj</sub>: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto “j”; n: Rango seleccionado por el experto “j”

$K_{aj} = \sum_{i=1}^{11} n_i$  , **siendo:** K<sub>aj</sub>: Coeficiente de Argumentación del participante “j”;

n<sub>i</sub>: Valor correspondiente a la fuente de argumentación “i” (i: 1 hasta 12)

El valor del coeficiente K es comparado con una escala preestablecida. De esta forma, si el coeficiente está  $0.8 \leq k_a \leq 1.0$ , el grado de influencia de todas las fuentes es alto, si  $0.5 \leq k_a < 0.8$ , es un grado medio y si  $k_a < 0.5$ , se considera con grado bajo de influencia de las fuentes

**Anexo 26 Continuación (...)**

Los valores de “K” alcanzado por cada uno de los expertos, así como el coeficiente  $k_c$  y  $K_a$ , se detalla en la tabla 5

**Tabla 5 Resultados del Coeficiente de Conocimiento ( $K_c$ ) de cada experto, Coeficiente de Argumentación ( $K_a$ ), Competencia ( $K$ ). Fuente: Elaboración propia**

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
$K_{c_j}$	0.9	0.9	0.7	0.8	0.7	0.8	0.8	0.9	0.8	0.7	0.7	0.7
$K_{a_j}$	1	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.7	0.8
$K_j$	0.95	0.9	0.75	0.8	0.7	0.8	0.8	0.8	0.95	0.75	0.7	0.75
Nivel	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio

En este caso se seleccionan como equipo de expertos para las consultas necesarias, los participantes que obtuvieron un nivel de competencia “Alto” en la temática analizada (E1; E2; E4; E6; E7; E8; E9)