

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento de Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

ESTRATEGIA DE GESTIÓN INTEGRADA PARA EL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA

Autora: Elizabeth Rojas Caraballo

Tutora: MSc. Giselle Rodríguez Jiménez

Santa Clara, Junio, 2019
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Academic Department of Tourism

DIPLOMA THESIS

INTEGRATED MANAGEMENT STRATEGY FOR THE TOURIST DESTINATION OF VILLA CLARA

Author: Elizabeth Rojas Caraballo

Thesis Director: MSc. Giselle Rodríguez Jiménez

Santa Clara, June, 2019
Copyright©UCLV

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

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

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

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Dedicatoria

A Hailey

Para ti, mi bebé...

Por compartir desde el mismo comienzo este viaje con tu mami.

Por esos momentos que este sueño le robó a nuestro tiempo juntas.

Porque mirarte me hace más fuerte.

Por enseñarme a amar, por obligarme a perseverar, por hacerme

mejor...

Agradecimientos

A mami, porque todos mis logros, sin dudas, son también tuyos. Este es mi modesto regalo por tanto amor y sacrificio...

A papi, por tu amor y apoyo incondicional, por estar a mi lado siempre...

A mis viejitos en el cielo, porque sus esencias aún están conmigo.

A Poa por tantos momentos felices, por tantas sonrisas, por darme lo más bello del mundo. Te amo.

A mi hermana por su cariño y apoyo desmedido.

A Maga por su ayuda y preocupación constantes.

A toda mi familia por enseñarme lo verdaderamente importante en la vida, porque todos de alguna forma han hecho que llegara hasta aquí.

A Giselle, por sus conocimientos y su consejo siempre acertado.

A mis compañeros de aula que me animaron y apoyaron tanto.

A Pery y Helem, porque somos el mejor equipo.

A mis profesores y educadores, los de ahora y los de antes, por enseñarme el valor del saber y permitirme ver su lado más humano.

A todos los que por mí se alegran y por mí padecen.

Muchas gracias

Resumen

RESUMEN

La industria de los viajes constituye un factor clave para el progreso socioeconómico en Cuba, ya que es capaz de crear nuevas fuentes de dinamismo a partir de la transformación fructífera de un territorio. En este sentido, Villa Clara se presenta como un destino turístico regional con un gran número de recursos y atractivos turísticos, con proyecciones para su desarrollo multimodal. Consecuentemente, se reconoce la necesidad de confeccionar e implementar una estrategia como componente esencial de la gestión armónica, integral y participativa del destino, centrada en garantizar la competitividad sostenible del mismo como un sistema, en un entorno turístico global cada vez más dinámico y exigente. Por tanto, el objetivo general de la presente investigación consiste en elaborar la estrategia de gestión integrada del destino turístico regional Villa Clara. Para lograrlo se utiliza un procedimiento de diagnóstico de gran actualidad, que constituye la antesala para las acciones a implementar como parte de la estrategia diseñada a partir del procedimiento elaborado por Rodríguez (2019), el cual destaca por ser novedoso, integrador, con flexibilidad, perspectiva y adaptabilidad a las características propias de un destino turístico regional. De su aplicación deriva una estrategia que facilita la integración de los actores que intervienen en el destino, la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos, así como la satisfacción en la experiencia del turista. El estudio se apoya en métodos del nivel teórico, empírico y estadístico.

Palabras clave: destino turístico, gestión, estrategia.

Abstract

ABSTRACT

The travel industry is a key factor for socioeconomic progress in Cuba, since it is capable of creating new sources of dynamism from the fruitful transformation of a territory. In this sense, Villa Clara is presented as a regional tourist destination with a large number of resources and tourist attractions, with projections for its multimodal development. Consequently, the need to create and implement a strategy is recognized as an essential component of the harmonious, integral and participative management of the destination, focused on guaranteeing the sustainable competitiveness of the same as a system, in a global tourist environment that is increasingly dynamic and demanding. Therefore, the general objective of this research is to develop the strategy of integrated management with a systemic approach of the regional tourist destination Villa Clara. To achieve this, a highly current diagnostic procedure is used, which constitutes the prelude to the actions to be implemented as part of the strategy designed from the procedure developed by Rodríguez (2019), which stands out for being innovative, integrating, with flexibility, perspective and adaptability to the characteristics of a regional tourist destination. From its application derives a strategy that facilitates the integration of the actors that intervene in the destination, the efficiency in the use of resources, as well as the satisfaction in the tourist experience. The study is based on theoretical, empirical and statistical methods.

Keywords: tourist destination, management, strategy.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO I. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE DESTINOS TURÍSTICOS Y SUS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN	5
---	----------

Introducción	5
--------------------	---

1.1. El Turismo como dinamizador de la economía	5
---	---

1.1.1. Evolución conceptual del turismo	6
---	---

1.1.2. Turismo internacional: condiciones del mercado y proyecciones	7
--	---

1.1.3. Turismo en Cuba: actualidad y proyecciones	8
---	---

1.2. Destinos Turísticos: un acercamiento conceptual	8
--	---

1.1.4. Tipología de los destinos turísticos	10
---	----

1.1.5. Cuba como destino turístico	11
--	----

1.1.6. Villa Clara: destino turístico regional.....	12
---	----

1.3. Gestión de destinos turísticos	13
---	----

1.4. Formulación de estrategias: una aproximación conceptual.....	15
---	----

1.5. Estrategias de gestión: análisis de procedimientos.....	18
--	----

1.6. Conclusiones del primer capítulo	19
---	----

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA	20
--	-----------

Introducción	20
--------------------	----

2.1. Procedimiento para el diagnóstico estratégico del destino turístico regional	20
2.2. Diagnóstico estratégico del destino turístico regional Villa Clara según Rodríguez et al. (2019).....	21
2.3. Conclusiones del segundo capítulo.....	44

CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN INTEGRADA PARA EL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA45

Introducción	45
--------------------	----

3.1. Procedimiento para la elaboración de la estrategia de gestión para el destino turístico regional Villa Clara	45
---	----

3.2. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de la estrategia de gestión para el destino turístico regional Villa Clara	45
---	----

3.3. Conclusiones del tercer capítulo	64
---	----

CONCLUSIONES65

RECOMENDACIONES.....66

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Introducción

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el turismo ha cobrado gran protagonismo en las estrategias de desarrollo regional gracias a su papel como dinamizador del crecimiento económico e impulsor de la creación de empleo. Según el informe anual elaborado por el World Travel & Tourism Council, en el año 2018, el impacto directo, indirecto e inducido del turismo representó una contribución del 10.4% en el PIB a nivel global y generó uno de cada 10 empleos en todo el mundo, siendo uno de cada cinco los puestos de trabajo creados en los últimos cinco años en el sector, (WTTC, 2019). Estas cifras reafirman la necesidad de aumentar la capacidad de desarrollar y gestionar el turismo de forma sostenible, forjando destinos inteligentes y aprovechando al máximo la tecnología y la innovación. (OMT, 2018) Como motor de la economía, el turismo, tiene que colaborar con la transformación fructífera de un territorio para crear nuevas fuentes de dinamismo que permitan alcanzar objetivos para una nueva concepción de desarrollo sustentable basado en crecer. (Perelló, 2015)

El destino, como sistema integrado por diversos componentes que interactúan en un espacio determinado y cuyo resultado es la oferta de servicios, requiere de la necesaria coordinación entre los actores presentes en ese territorio para poder mostrar al visitante un ambiente donde prime la adecuada fluidez y armonía necesaria en toda operación turística. Es en ese contexto donde adquiere importancia la gestión de destinos turísticos, de modo tal que asegure la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados. (Rodríguez, 2019)

En Cuba, el turismo ha dejado de ser una actividad coyuntural para convertirse en un factor estructural de la economía, tanto así, que existe el convencimiento de que este sector puede y debe impulsar el despegue de los demás sectores productivos de la economía. Ante esta realidad, surge la necesidad de priorizar la gestión integrada desde los destinos turísticos a través de la adopción de estrategias inclusivas, que tengan en cuenta las actuaciones turísticas conjuntas realizadas en ámbitos del proceso productivo del turismo, como la creación de productos turísticos, la promoción turística del destino u otras actuaciones necesarias en dicho proceso.

Lo anterior se ve sustentado en el Lineamiento 209 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, en su actualización del 2017, el cual expresa la voluntad e interés de fomentar el turismo a través de estas líneas: “La actividad

turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista”, (PCC, 2017). En el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba esta cuestión se validó nuevamente, lo que se evidencia en los objetivos específicos de los ejes estratégicos que articulan el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, el cual incluye al turismo como sector estratégico de la economía.

El destino turístico regional Villa Clara cuenta con un patrimonio histórico, cultural, monumental, artístico y natural que constituyen una oferta única. Precisamente son sus valiosos recursos y la existencia de destinos específicos importantes para el avance turístico y económico del territorio, lo que lo convierte en un espacio para el desarrollo de múltiples modalidades y, por tanto, de compleja gestión. El destino no posee líneas de desarrollo particulares acordes a sus necesidades específicas o a la fase del ciclo de vida en que se encuentra. Además, son limitados los estudios actualizados y rigurosos sobre los espacios turísticos emergentes y las nuevas tendencias en los gustos, necesidades y hábitos de compra de los mercados internacionales y el ya habitual mercado cubano, lo cual se traduce en una pobre explotación y gestión comercial del destino. Asimismo, no se valoran los beneficios de una acción mancomunada de todos los actores que influyen en la actividad turística. Es por ello que la gestión en el destino debe estar en función de la armonía, integralidad y participación, centrada en garantizar la sostenibilidad del mismo, en un entorno turístico global cada vez más dinámico y exigente. Lo anteriormente expuesto constituye la **situación problemática**, la cual fundamenta el **problema de la investigación**, que se plantea de la siguiente forma: *¿Cómo contribuir a la integración de los actores para el aprovechamiento de los recursos existentes en el destino turístico regional Villa Clara?*

Por esta razón, se define como **Objetivo General** de la investigación: *Elaborar la estrategia de gestión integrada del destino turístico regional Villa Clara.*

Para lograr este objetivo es necesario dar cumplimiento a los **Objetivos Específicos** siguientes:

1. Analizar las bases teórico-metodológicas de la investigación a partir de la revisión y análisis crítico de la bibliografía nacional e internacional existente.

2. Diagnosticar de forma estratégica la situación actual del destino turístico regional Villa Clara.
3. Diseñar la estrategia de gestión integrada para el destino turístico regional Villa Clara, a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado.

La **hipótesis de la investigación** se define de la siguiente manera: *Si se elabora una estrategia de gestión integrada, se podrá contribuir a la integración de los actores para el aprovechamiento de los recursos existentes en el destino turístico regional Villa Clara.*

Para validar la hipótesis de investigación se propone trabajar con la **variable independiente**: *la estrategia de gestión integrada*, y con la **variable dependiente**: *la integración de los actores para el aprovechamiento de los recursos existentes en el destino turístico regional Villa Clara.*

La **justificación de la investigación** está dada por la necesidad de utilizar una adecuada estrategia de gestión integral con enfoque sistémico del destino turístico regional Villa Clara, a partir de un minucioso estudio diagnóstico con visión estratégica, aprovechando el proceso de reestructuración del Modelo Económico del país y las potencialidades del destino para implementar una gestión holística e integrada que tenga en cuenta la importancia de articular los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el aprovechamiento integral de los recursos existentes en el destino.

La **relevancia social** de la investigación radica en la implicación que se logra con la determinación de los niveles de integración entre actores en el destino turístico regional Villa Clara, lo cual contribuirá a mejorar el desarrollo de la actividad turística y, por consiguiente, a elevar el nivel de satisfacción de la demanda y las fuentes de empleo y dividendos en beneficio de la comunidad local.

La **relevancia económica** radica en los beneficios que genera el presente estudio en función de los ingresos por turismo en la provincia, gracias a la optimización de recursos, la venta de los nuevos productos y la inserción de nuevos segmentos de mercado.

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

El **valor teórico** radica en la correcta actualización y análisis de las concepciones teóricas existentes en la literatura nacional e internacional sobre el turismo, los destinos turísticos, la gestión integrada de destinos turísticos y estrategias de gestión.

El **valor metodológico** viene dado por el desarrollo y validación del procedimiento aplicado, caracterizado por su conveniente estructuración y consistencia lógica, así como

por la combinación e integración armónica de diferentes conceptos y herramientas, que conducen a disímiles evaluaciones, análisis y propuestas de solución.

El **valor práctico** de la investigación radica en la factibilidad y pertinencia de aplicar la metodología en el destino, lo cual permitirá al gobierno provincial disponer de una herramienta encaminada a contribuir de manera integral al desarrollo del destino turístico regional Villa Clara.

La investigación es **viable** pues existe la voluntad del gobierno, a nivel nacional, provincial y de las localidades, de otorgar prioridad al desarrollo turístico integrado, así como la mayor disposición por parte de la delegación del Mintur de brindar información y criterios pertinentes para la indagación. Asimismo, la investigadora garantiza el compromiso con la investigación a través de la revisión de bibliografía actualizada y el empeño en obtener resultados que puedan beneficiar a la provincia.

En cuanto a las **limitaciones y alcance de la investigación**, independientemente de que abarque el destino turístico regional Villa Clara, puede ser aplicada en otros destinos turísticos del país con características similares.

La concepción metodológica del trabajo es la dialéctico materialista, que posibilita la utilización de métodos teóricos y empíricos para abordar el objeto como una totalidad en desarrollo. En esta investigación se utilizan los siguientes métodos:

Del **nivel teórico**: el analítico-sintético, para entender la esencia del fenómeno, estableciéndose los componentes teóricos de la investigación; el inductivo-deductivo, cuya aplicación permite hallar la lógica objetiva de los hechos, procesos y tendencias de la realidad abordada con apoyo en el histórico-lógico que se utiliza para caracterizar el problema, sus antecedentes, su desarrollo y posible evolución.

Del **nivel empírico**: la investigación bibliográfica y documental; la observación directa, para diagnosticar el escenario actual del destino, la entrevista no estructurada, que posibilita la obtención de información de manera abierta entre el entrevistador y los entrevistados.

Del **nivel estadístico**: el análisis porcentual, el cual facilita la interpretación de los datos arrojados por los diferentes instrumentos aplicados.

Además, para el análisis y procesamiento de la bibliografía consultada en la investigación se utiliza la norma APA 6ta edición, asesorada por la herramienta informática EndNote X7.v17.0.0.7072.

Capítulo 1

CAPÍTULO I. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE DESTINOS TURÍSTICOS Y SUS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

Introducción

La revisión bibliográfica comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual se reúne y discute críticamente toda la información recuperada y utilizada. (Rojas, 2012, parr.1)

Rivas (2009) considera el análisis bibliográfico como una necesaria primera etapa de todas las investigaciones; puesto que aporta el conocimiento de los estudios ya existentes, teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone indagar o resolver. (Citado por Navarro, 2012)

Lo anterior confirma que 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 sobre la temática a investigar. (Bermúdez, 2013)

Es por ello que el objetivo de este primer capítulo es exponer un marco referencial de rigor científico, actualizado y fundamentado en las principales teorías que propician una visión integradora de las temáticas relacionadas con los destinos turísticos y su gestión integrada a través de la planificación estratégica. Para dar cumplimiento a este objetivo se utilizaron los métodos del nivel teórico: analítico-sintético, inductivo-deductivo e histórico-lógico, a través de la recopilación de materiales e información disponible relacionada con el tema.

1.1. El Turismo como dinamizador de la economía

La industria turística se caracteriza por su gran complejidad, no solo por la gran cantidad de elementos que la componen sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo. (Sancho, 2008:16)

Estos sectores son significativamente impactados por esta actividad que constituye un motor para la economía de un país determinado por la entrada de divisas, por las inversiones y, además, por la generación de empleos, tanto directos como indirectos en el sector.

1.1.1. Evolución conceptual del turismo

El turismo tiene la capacidad de actuar como un sistema integrado, funcional y dinámico, a la vez que socio-económico y espacial complejo, donde se interrelacionan diferentes elementos en continuo proceso de reajuste. (Pérez, 2013)

Precisamente por los múltiples condicionantes y el gran impacto que ejerce este fenómeno sobre el escenario económico-social, cultural y medioambiental, diversos han sido los organismos y autores que han estudiado el tema a lo largo de los años y se han pronunciado en lo referente al turismo brindando sus definiciones y conceptos del término. A partir de un estudio realizado se analizan las aportaciones más destacadas, a criterio de la autora, como son: Molina y Rodríguez (1991); Pearce (1991); De la Torre (1995) , McIntosh, Goeldner, Ritchie (1999); OMT (2001); Nácher y García (2004) ; Rodríguez (2005); Colectivo de autores (2005); Fernández (2009); Martín (2010); Ventura (2011); Korstange (2013); OMT (2016) y Martínez (2018) que se encuentran relacionadas en el Anexo 1.

A raíz de un análisis más profundo y con matiz comparativo de las definiciones que se tuvieron en cuenta, se pudieron percibir ciertas regularidades que colocan al turismo como una actividad multisectorial pues intervienen diferentes entidades, empresas, organizaciones, los gobiernos de los lugares emisores y receptores, así como las comunidades locales de acogida, lo cual genera una serie de interrelaciones de importancia social, económica y cultural. Este fenómeno requiere la realización de un viaje y la estancia en lugares distintos al de residencia habitual, se distingue por el carácter temporal y está comprendido por algunos como un período inferior a un año. De la Torre (1995) comenta que esta actividad se realiza por individuos o grupos de personas que no ejercen ninguna actividad lucrativa, ni remunerada en el destino. (Anexo 2)

En el desarrollo de la actual investigación se asume la definición de turismo expuesta por Ramón Martín, el cual define al turismo como:

El conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psicosociológicas-culturales y medioambientales que se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores y receptores, así como las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes

temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual. (Martín, 2010: 22)

Este concepto refleja todo lo que, a los efectos de la presente investigación, facilita la forma de concebir el turismo como un sistema y por tanto los elementos que influyen en su desarrollo y crecimiento en un destino turístico.

1.1.2. Turismo internacional: condiciones del mercado y proyecciones

A mediados del siglo XX el turismo internacional era considerado como una actividad meramente simbólica, mas su evolución ha sido vertiginosa, llegándose incluso a considerar como “uno de los fenómenos económicos y sociales más destacables del siglo XX”. (Nieto J.L. et al., 2016)

En el siglo XXI, el crecimiento de los flujos turísticos mundiales parece imparable. El pronóstico a largo plazo de la OMT publicado en 2010, predice un total de 1.400 millones de llegadas de turistas internacionales para 2020, cifra que ha sido vencida dos años antes de lo previsto. Este notable crecimiento de las llegadas internacionales con dos años de antelación puede haberse visto favorecido por la globalización “al provocar la “reinención” del turismo: no solo por el enorme desarrollo de transportes, comunicaciones y la facilidad en los desplazamientos, sino muy especialmente por la eclosión de las tecnologías digitales, las mejoras en Internet y las enormes posibilidades que esta ofrece.” (Calderón, Ruggeri y Iannolino, 2017)

A esto se le añade el crecimiento económico más sólido, los viajes aéreos más asequibles, los nuevos modelos de negocios y la mayor facilitación de visados. Todo lo anterior se ve sustentado en las últimas estimaciones de la OMT del pasado año en que las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo aumentaron un 6%. Según esta organización, Oriente Medio y África superaron el promedio mundial con un aumento del 10% y el 7% respectivamente, Asia y el Pacífico y Europa registraron, ambos, un crecimiento del 6% en 2018. Las llegadas a las Américas estuvieron por debajo del promedio mundial (+3%), presentando resultados diferentes en todos los destinos; el crecimiento fue liderado por América del Norte (+4%), seguido por América del Sur (+3%), mientras que América Central y el Caribe sufrieron una reducción del 2%, debido al impacto de los huracanes “Irma” y “María” de septiembre de 2017. Sin embargo, la OMT prevé un crecimiento entre un 3% y un 4% en las llegadas internacionales para este año, más en línea con las tendencias históricas de crecimiento. (OMT, 2019)

1.1.3. Turismo en Cuba: actualidad y proyecciones

La afirmación por expertos de que el turismo en Cuba tiene una espiral ascendente es el signo más distintivo de que la industria de los viajes en la isla constituye un factor clave para el progreso socioeconómico. En este sentido, el país se posiciona en el escenario mundial y se sitúa como competencia ante otras áreas vacacionales del Caribe, debido en gran medida a las estrategias del gobierno expresadas en la renovación constante de la infraestructura hotelera, los proyectos recreativos diversos y en un plan de desarrollo del turismo de cara a 2030 en el que se prevé la cantidad de 100 mil habitaciones para esa fecha en toda Cuba.

A pesar de la influencia de fenómenos naturales y medidas estadounidenses que afectan la economía cubana, el 2018 tuvo un aumento de 1.3% en la llegada de visitantes internacionales con respecto al 2017, número que se considera favorable de acuerdo con el decrecimiento que se produjo en Las Américas y en Centroamérica. Sin embargo, la ambiciosa meta de superar por primera vez los cinco millones de visitantes fue imposible de alcanzar y se mantiene como la principal prioridad para el 2019. Para alcanzar este propósito, las autoridades cubanas aspiran captar líderes de opinión con un alto impacto mediático que permita, entre otras cosas, recuperar el mercado perdido, específicamente, las naciones europeas: Francia, Alemania, Reino Unido e Italia, que, pese a su todavía marcada presencia en el área, han disminuido su impacto en Cuba entre un 10 y un 15%. (Luis y Besada, 2018)

1.2. Destinos Turísticos: un acercamiento conceptual

El turismo es una actividad multisectorial, con fines no lucrativos, de carácter temporal, pero que sobre todo, implica el desplazamiento de un individuo o grupos de personas a un lugar diferente a su lugar de residencia habitual. Es precisamente la materialización de las actividades en espacios ajenos al entorno habitual lo que remite al concepto de destino turístico. (Menoya, 2016)

Según Aguayo (2015), se han dado múltiples definiciones de destino turístico haciendo hincapié en su carácter territorial, pero también otras remarcando características económicas del producto e, incluso, desde el punto de vista sociológico, prestando atención al aspecto psicológico o emocional que conduce a la elección de un destino frente a otros. No obstante, el destino turístico, como concepto, va más allá de estos aspectos. Este escenario turístico, como el propio fenómeno, es muy complejo y por tanto llega a ser

abordado desde múltiples ángulos por especialistas en el tema (Bigné et al., 2000; Murphy et al., 2000; Crouch y Ritchie, 2000 ; Lanquar, 2001; Gunn, 2002; OMT, 2002; Cooper et al., 2003; Valls, 2004; Ávila y Barrado, 2005; Colectivo de Autores, 2005; Ejarque, 2005; Pérez, 2006; Perelló, 2006; Gómez, 2008; Manente, 2008; Duval, 2010; Facultad de turismo de La Habana, 2011; Boualem et al., 2011; Laesser & Beritelli, 2013; Ortiz, 2015), relacionados en el Anexo 3.

Partiendo del examen de las aportaciones expuestas (Anexo 4), se distinguen elementos comunes, independientemente de los puntos de vista con que se maneje el concepto, por lo que se confirma el carácter territorial de los destinos turísticos y la existencia de un conjunto de recursos, atractivos, infraestructuras, servicios y equipamientos que combinados pueden hacer del destino un producto turístico. Todos estos elementos de la oferta están diseñados para atraer al turista a través de la imagen que estos perciben (ya sea por sus propias vivencias o por la acción de los medios de comunicación) y adentrarlos en una experiencia integrada en el destino con el fin de satisfacer sus necesidades. El destino es, además, percibido como un sistema que abarca numerosas partes interesadas con diferentes objetivos y necesidades, en el que se puede observar la acción conjunta del gobierno y organizaciones en busca de su desarrollo y como acotan Ávila y Barrado (2005), la sostenibilidad ambiental y territorial. Además, se observa la tendencia de percibir al destino como un conjunto de productos turísticos o como un producto turístico en sí. Sin embargo, para los intereses de esta investigación, la autora se acoge al criterio ofrecido por Valls (2004):

Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de climas, raíces, infraestructura y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a la satisfacción buscada, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotados de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral. (Valls, 2004)

Esta definición contiene todos los elementos que conviene ser considerados como parte del entendimiento de lo que es un destino y por tanto, de suma ayuda para los posteriores análisis.

1.1.4. Tipología de los destinos turísticos

Han sido muchos los expertos en turismo que han considerado diversidad de criterios para clasificar a los destinos turísticos. Menoya (2016) hace mención de seis autores que manejaron las tipologías de acuerdo a diferentes aspectos, estos son: Ley 3/1998, Ley de Turismo de la Comunidad Valenciana, Bigné et al. (2000) Buhalis (2000), Rey (2004) y Alonso (2007), Santos (2007) y Bédard (2008).

La Ley de Turismo de la Comunidad Valenciana los tipifica teniendo en cuenta el número de visitantes que recibe una población y su capacidad de alojamiento en: destino turístico, destino vacacional y destino de atracción turística. Bigné et al. cataloga a los destinos según la distribución de los recursos y su utilización por los turistas en: destino único, destino como sede central y visita a los alrededores, circuito y viaje en ruta. Por su parte, Buhalis (2000) los clasifica según su atractivo principal en: destinos urbanos, de playa y complejos turísticos, de montaña, rurales, destinos sin explorar y destinos únicos, exóticos y exclusivos. Rey (2004) y Alonso (2007) sugieren tres clasificaciones: según su ciclo de vida (emergentes, desarrollados, consolidados, estancados y en declive); según su atractivo principal (de sol y playa, de naturaleza, culturales, antropológicos, urbanos, deportivos, de salud, religiosos, comerciales y de negocios y de diversión) y según su ubicación geográfica (urbanos, de costa, de montaña, rurales y sin explorar). Santos (2007) clasifica los destinos a través de una combinación entre relación emisión-recepción de turistas, centralidad geográfica y atributos del lugar, en: destinos metropolitanos, urbanos periféricos, rurales periféricos y de ambiente natural. Por otro lado, Bédard (2008) se basa en una combinación de ubicación geográfica con atractivo principal para clasificar los destinos en: urbanos, litorales, de montaña y rurales, así como, de naturaleza y aventura.

Con este análisis se puede observar cómo en las propias clasificaciones se tiene en cuenta las distintas vertientes por las que se ha definido a un destino turístico: la ubicación geográfica, los recursos del sitio, la organización y concentración de las actividades turísticas, así como los atractivos que atraen el flujo de turistas. Sin embargo, se considera a los efectos de la presente investigación, los criterios de clasificación de Martín (2010), quien considera que los territorios donde se efectúan actividades turísticas, al igual que las instalaciones, pueden desarrollarse como productos a lo largo del tiempo y son precisamente estos diferentes niveles de desarrollo los que el autor clasifica como:

complejo turístico, polo turístico o zona, destino específico, región turística y destino país. Conviene, entonces, hacer énfasis en las definiciones de Polo Turístico, Destino Turístico Específico y Región Turística, que da el autor de estas clasificaciones:

- Polo Turístico: no necesariamente tiene que ser una agregación de complejos, sino que en un territorio con clara delimitación geográfica (ya sea por accidentes naturales o por las formas de acceso) pueden coincidir instalaciones vinculadas a atractivos de sitio, donde los clientes se desplacen en medios limitados de locomoción (individuales o por pequeños grupos) y cuyas instalaciones puedan estar subordinadas a diferentes entidades. Se acostumbra a hablar de la “vocación” de un polo o zona turística como el atractivo principal que puede generar la demanda de viajes. Los polos turísticos pueden tener marca propia que será de mayor o menor penetración en el mercado, según se haya desarrollado más su comunicación promocional y los flujos de turistas que hayan accedido al lugar.
- Destino Turístico Específico: es un amplio conjunto de atractivos e instalaciones capaz de satisfacer necesidades de uno o varios segmentos de mercados de acuerdo a un desarrollo especializado o generalizado. Tienen delimitación geográfica específica y responde a una marca territorial única. Pueden integrarse por lo que fuera un solo polo turístico o por varios polos interconectados en los accesos, pero siempre en un territorio tal que las distancias a recorrer por los turistas sean mínimas (básicamente en tiempo, no más de una hora). Pueden conceptuarse aquí, tanto a las ciudades, a las zonas naturales como a desarrollos en playas o cercanos a otros atractivos naturales o culturales.
- Región Turística: es la conceptualización geográfica de un destino específico y sus zonas aledañas, que permiten la realización de excursiones breves desde el primero, por los atractivos que poseen, aunque las segundas no sean zonas capaces de convertirse en destinos turísticos en sí mismas o no tengan el nivel de desarrollo suficiente para serlo en un momento determinado.

1.1.5. Cuba como destino turístico

En un contexto marcado por las campañas mediáticas para desacreditar al turismo cubano, los evidentes daños producidos por fenómenos naturales en la infraestructura turística y las medidas de recrudescimiento del bloqueo contra la isla por parte del Gobierno de Estados Unidos, Cuba se muestra al mundo como un destino turístico de referencia en

el Caribe. La mayor de las Antillas presume de una seguridad ciudadana y estabilidad política envidiables, enriquecidas por la hospitalidad del pueblo y su elevado nivel educacional, así como lo más excepcional de su historia, su cultura y la preservación y belleza de sus playas, acompañado de una vasta red hotelera.

En 2018, la prestigiosa revista de viajes del Reino Unido Condé Nast Travel sugiere a sus lectores una visita a Cuba como el mejor destino a elegir en el mes de noviembre. Para 2019, la mirada es alentadora. Las celebraciones por el 500 aniversario de la fundación de la villa de San Cristóbal de La Habana será la justificación para que la capital se vea envuelta en importantes planes para fortalecer la imagen y posición de Cuba desde miradas foráneas y el incentivo para la venta de la isla como un destino seguro y rentable. El país apuesta por aprovechar al máximo las tradicionales propuestas de sol y playa, unido a modalidades de creciente demanda como la naturaleza, salud, cruceros, eventos e incentivos, historia y patrimonio. Entre los destinos turísticos más destacados de la isla se encuentran: Varadero, La Habana, Santiago de Cuba, Jardines del Rey, Trinidad, Viñales, Cayo Largo del Sur, Cayo Santa María y Playa Guardalavaca. Cuba es miembro de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y la Organización de Turismo del Caribe (CTO). Además, trabaja en conjunto con sus vecinos del Caribe para hacer del área un solo destino, estrategia en la cual se inscribe la creación de la Zona Sustentable de Turismo, la primera del mundo.

1.1.6. Villa Clara: destino turístico regional

Villa Clara es una de las 15 provincias que integran el territorio de la República de Cuba. Esta se encuentra ubicada en la región central del país y ocupa el quinto lugar en extensión entre las provincias con 8 413,13 km², incluyendo los cayos que forman parte del Archipiélago Sabana-Camagüey. Con una población estimada de más de 787,900 habitantes, el territorio se distribuye en 13 municipios. (ONEI, 2017)

Conocida mundialmente por la belleza excepcional de sus paisajes insulares y montañosos, la riqueza patrimonial de sus ciudades y el acervo cultural de su pueblo, es la cuna de notables figuras de las artes, las ciencias, la política y el deporte cubanos. En esta zona se localiza la cayería norte de Villa Clara donde es posible encontrar interesantes propuestas para los amantes del ecoturismo y la arqueología. Completan el atractivo de la región la ciudad de San Juan de los Remedios, llamada la octava villa, cuyo Centro Histórico fue declarado Monumento Nacional y Santa Clara, capital provincial,

pletórica de historia, cultura y hospitalidad. Además, la localización de una parte de la Sierra del Escambray en el territorio atrae al turismo de naturaleza y la existencia al noroeste de la provincia de los famosos baños termales y mineromedicinales de Elguea a los interesados en mejorar su calidad de vida. El territorio ha ganado varios reconocimientos, entre ellos los Premios Travellers Choice a los hoteles Royalton Cayo Santa María y Playa Cayo Santa María, así como otros por el desarrollo amigable con el medio ambiente.

1.3. Gestión de destinos turísticos

En los destinos turísticos están presentes diversas estructuras empresariales e institucionales que hacen de los mismos un sujeto complejo, dada la interacción de tales formas organizativas. Por tanto, para lograr un desarrollo armónico y que las acciones de cada una de las empresas e instituciones participantes directa o indirectamente en el negocio turístico contribuyan al bienestar de los visitantes y de todo el sistema, es necesaria la existencia de una coordinación efectiva para la conducción de esa peculiar organización. (Rodríguez, 2019)

Es en ese contexto donde adquiere importancia la gestión. Partiendo de la acepción más simple y general que define la gestión como “la dirección de las acciones que contribuyen a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora constante del sistema” (Campaña, 2003, citado por Navarro 2012), se recurre a un concepto más completo como el de Pérez Campdesuñer (2006), quien detalla el concepto de gestión de la siguiente forma:

La gestión es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general. (Pérez Campdesuñer, 2006, citado por Rigol, y Pérez, 2011).

Este autor reconoce la existencia de una órgano de dirección como parte de la gestión, opinión que es compartida por el Colectivo de Autores (2011) quienes plantean la necesidad de una cierta estructura administrativa, un “sujeto o ente gestor” territorial, que

resuelva los problemas de carácter horizontal que plantea el fenómeno turístico, que, con el apoyo de instancias de gobierno, pueda lograr la integración y coordinación de los distintos agentes que intervienen en el desenvolvimiento del turismo.

López y López (2007) coinciden con estos argumentos y confirman el carácter integrador de la gestión al afirmar que una tarea fundamental de los responsables del destino turístico se ocupa precisamente de “integrar los distintos recursos, bienes y servicios, equipamientos e infraestructuras que afectan directa o indirectamente a la actividad turística, de manera que se diseñe una planificación común y se realice una gestión conjunta de todo este sistema turístico”. En este sentido, el papel de la gestión de destinos es administrar y apoyar la integración de recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas. Conlleva, por tanto, competencias tanto gubernamentales en materia de toma de decisiones, como funcionales (planificación, organización y control de actividades empresariales), que normalmente deberían incumbir al sector público. (Manente, 2008)

Sin embargo, desde una visión integral no es solo el sector público sino el privado quien actúa sobre el desarrollo turístico en el destino. Sobre esto, varios autores concuerdan en las necesarias relaciones entre el sector público y privado, entre los agentes turísticos y el resto de la sociedad de acogida, y entre los aspectos sectoriales y los territoriales. Puede afirmarse, por tanto, que las bases de una exitosa gestión de los destinos turísticos están sustentadas en:

- La existencia de un espacio geográfico con condiciones para el desarrollo del turismo (atractivos, acceso, etc.)
- Presencia de diversas actividades vinculadas al turismo de modo directo e indirecto. (hoteles, diversiones, etc.)
- Potencialidad de ese espacio geográfico para atraer diferentes mercados y segmentos (recursos turísticos)
- Reconocimiento por el mercado nacional e internacional como lugar a visitar (promoción).
- Coordinación de los sectores públicos y privados para el mejor desempeño del negocio turístico (plan).
- Voluntad política que impulse la actuación de todos los implicados en el turismo (política turística) (Colectivo de Autores, 2011)

El reto al que se enfrenta la organización de destino es gestionar sus diversos componentes de tal modo que asegure su rentabilidad económica, evitando al mismo tiempo la degradación de los factores que le han situado en una posición competitiva. (Aguayo, 2015)

Por ende, se puede afirmar que la Gestión Integrada en Destinos Turísticos son todas aquellas actividades coordinadas para planificar, organizar, dirigir y controlar como un todo un destino turístico, con el fin de articular los componentes de su oferta y establecer una plataforma de gestión eficiente de manera que permita configurar un producto turístico identificable, competitivo y diversificado, y generar valor añadido con la correcta promoción y gestión del destino turístico. De forma general, es la acción y efecto de gestionar, bajo preceptos de integración, la actividad turística en un destino.

El proceso de gestión integrada de destinos turísticos se apoya en la planificación estratégica del destino como base para la toma de decisiones y proyección de estrategias que se centren en la satisfacción de los implicados (tanto los actores como los turistas) con base en los principios de la integración y del desarrollo sostenible, que contribuya con la competitividad del destino, respondiendo a las aspiraciones sociales y protegiendo el entorno cultural y natural.

1.4. Formulación de estrategias: una aproximación conceptual

La estrategia es un tema de estudio de carácter universal, pues se ha ido alimentando de diversos aportes: la filosofía, la economía, el derecho, las ciencias políticas, etc. El término estrategia es utilizado por diferentes disciplinas y ciencias, por lo que es lógico que su uso trascendiera al campo del turismo, de hecho es la palabra más utilizada en la bibliografía dirigida a gestión y dirección estratégica, debido a su amplia repercusión en el mundo empresarial y en los resultados productivos.

Un análisis etimológico del vocablo permite conocer que proviene de la voz griega “stratégós” (general) y que, aunque en su surgimiento sirvió para designar el arte de dirigir las operaciones militares, luego, por extensión, se utilizó para nombrar la “habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto”.

Muchos han sido los autores que han profundizado en las concepciones teóricas sobre el tema como es el caso de Chandler y Andrews (1962), Tabatony y Jarniu (1975), Ansoff (1976), Hofer y Schendel (1978), Morrisey (1985), Halten (1987), Koontz (1991), Quinn (1991), Thietard (1992), Grosse (1992), Ohmae (1993), Certo et al. (1994), Londoño

(1995), Stoner (1996), Johnson y Scholes (1997), Thompson y Strickland (1998), Chiavenato (2001), Ruiz (2011), Montesino (2014) y Dalmau (2015). (Anexo 5)

Partiendo de un análisis comparativo de las definiciones expuestas, se percibe cierto grado de dispersión en los criterios, aun así, se pudo identificar características comunes como son: la determinación de objetivos organizacionales y la existencia de recursos que son manipulados para el logro de estos propósitos (ambas con un 45%), la interacción empresa-entorno (30%) y el papel de la dirección como herramienta que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento, considerando las implicaciones futuras que tendrán las acciones estratégicas sobre la empresa (25% y 30% respectivamente). (Anexo 6)

En el estudio realizado salieron a relucir criterios que centran la atención en el término competencia, otros que hablan de planificación y de la formulación de programas generales de acción como parte de una estrategia. Asimismo, se habla de un análisis interno (saber con qué cuenta la organización) para llevar a cabo la estrategia e incluso se habla de control y monitoreo y de la satisfacción de las expectativas y necesidades de los implicados. Sin embargo, Rivera y Malaver (2011) indican que el concepto de estrategia se encuentra en construcción. Desde una visión global, los autores reconocen el aporte de varias disciplinas como la economía, la sociología, la psicología y las ciencias políticas, a la evolución de la estrategia.

Por su parte, Vázquez (2010), citado por Herrera (2013), identifica rasgos esenciales de la estrategia, como son: la concepción con enfoque sistémico en el que predominan las relaciones de coordinación, aunque no dejan de estar presentes las relaciones de subordinación y dependencia; la estructuración a partir de fases o etapas relacionadas con las acciones de orientación, ejecución y control, independientemente de la disímil nomenclatura que se utiliza para su denominación; el hecho de responder a una contradicción entre el estado actual y el deseado de un objeto concreto ubicado en el espacio y en el tiempo, que se resuelve mediante la utilización programada de determinados recursos y medios; el carácter dialéctico que le viene dado por la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el objeto (desde un estado real hasta un estado deseado), por las constantes adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas), entre otras, y la irrepetibilidad ya que las estrategias

son casuísticas y válidas en su totalidad sólo en un momento y contexto específico; por ello su universo de aplicación es más reducido que el de otros resultados científicos.

Tipos de estrategias

Al ser la estrategia un concepto tan universal, los autores han logrado concentrar sus factores claves y ventajas al tipificarlas. Estos distintos tipos de estrategias proporcionan un sentido de unidad, dirección y propósito a la empresa o destino, que les permite hacerle frente a un entorno en constante cambio. De acuerdo con lo anterior, las estrategias a adoptar por cualquier organización para el logro de sus objetivos pueden clasificarse en tres niveles: estrategia corporativa, estrategia competitiva y estrategia funcional. (Ramírez, 2005)

Otra forma de tipificar las estrategias reposa en el concepto de ventaja competitiva. Esta ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo. Para llegar a ella, la empresa puede emplear las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter que son: liderazgo en costos, diferenciación y concentración. A través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir superar a las firmas rivales; sin embargo esta postura genérica se enfrenta a un desafío que es la creación de sustentabilidad. (Landázuri y Montenegro, 2018)

Bigné et al. (2000) exponen tres criterios que recogen diferentes tipos de estrategias en el marco de los destinos turísticos, los cuales son: según el grado de innovación en el destino turístico, donde se distinguen dos categorías: la creación de un producto o el cambio del producto turístico; estrategias genéricas corporativas, con dos enfoques: vía precio y de diferenciación; y la estrategia de crecimiento. Según el autor existen cuatro posibilidades para ejecutar esta estrategia: penetración del mercado, desarrollo o extensión del mercado, desarrollo de productos turísticos para los mercados actuales y la diversificación. Por otro lado, Lira y Sandoval (2012) presentan una clasificación del tipo de estrategias que generalmente se definen a nivel local, y que puede ayudar a visualizar cuáles son los enfoques o las formas de intervención en que se materializa la planificación local en la práctica. Estas son:

- Estrategias de complementariedad: concentran la acción en algunos elementos que pueden impulsar el proceso de desarrollo.

- Estrategias de consolidación: buscan ampliar la cobertura, acceso o mejorar la calidad de los servicios, principalmente de factores que ya están presentes en el territorio.
- Estrategias de diversificación: son aquellas que crean nuevos elementos, condiciones o factores diferentes a los existentes en la actualidad.
- Estrategias de recuperación y/o revalorización: pretenden usar el capital existente para generar nuevos productos y/o servicios.
- Estrategias de reequilibrio: buscan incorporar población en zonas deterioradas, por ejemplo, reduciendo las disparidades entre poblados.
- Estrategias de atracción: son aquellas que tienen como finalidad la llegada de nuevas empresas, o de población.
- Estrategias de integración: aceleran la integración de la comunidad, favoreciendo vínculos y colaboraciones entre los agentes presentes, que se encuentran dispersos.

1.5. Estrategias de gestión: análisis de procedimientos

El diseño de la estrategia implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas). En este sentido, la literatura recoge un gran número de procedimientos planteados para llevar a cabo procesos estratégicos. A continuación se relacionan los más representativos: Plaza (2000), citado por Pineda (2012); ILPES (2003), citado por Fraga (2012), Schulte (2003); Rodríguez (2005); Ivars y Vera (2008); Liu (2009); Solsona (2009); Miralbell et al. (2010); Machado (2011); Barba et al. (2012); Lira y Sandoval (2012); Carvajal (2013) y Rodríguez (2019). (Anexo 7)

Luego de analizarlos y compararlos estos procedimientos se puede afirmar que el 100% de los autores consideran decisivo el diagnóstico en el destino, mientras que el 38.5% de los mismos especifican indicadores de diagnóstico. Además, es importante resaltar cómo algunos de ellos incluyen dentro de su diseño el análisis DAFO. El 69.2% comparten el criterio de la determinación de objetivos como pauta para la definición de estrategias, cuestión en la que todos están de acuerdo como parte del procedimiento. El 84.6% de ellos coinciden en la programación de acciones y en un posterior seguimiento y control del cumplimiento (76.9%). Todo lo anterior sobre la base de un proceso previo de preparación y organización del trabajo (61.5%). (Anexo 8)

Por lo antes planteado, se ha decidido aplicar el **Procedimiento de Estrategia de gestión de destinos turísticos regionales** propuesto por Rodríguez (2019), pues unido a su gran

actualidad y flexibilidad, está dirigido a lograr una ventaja competitiva del destino sobre la base de una minuciosa planificación y organización del proceso de diseño e implementación de la estrategia a través del trabajo en equipo. Implica además un diagnóstico que recoge elementos claves como el análisis de los recursos, de la demanda, la competencia, de los principales actores de la actividad turística, asimismo incluye el ciclo de vida como base para el posterior establecimiento de objetivos y la formulación de estrategias fundamentadas en la situación real del destino turístico regional.

1.6. Conclusiones del primer capítulo

1. El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual por un periodo inferior a un año, atraído por diversas motivaciones con fines no lucrativos. En su desarrollo intervienen diferentes organizaciones, los gobiernos de los lugares emisores y receptores, así como las comunidades locales de acogida, lo cual genera una serie de interrelaciones de importancia social, económica y cultural.
2. Son múltiples las definiciones de destino turístico, sin embargo, para los intereses de esta investigación, la más adecuada es la brindada por Valls (2004) pues agrupa todos los elementos que conviene ser considerados para su comprensión y posterior gestión.
3. El éxito de un destino turístico depende de la gestión armónica que involucre y comprometa a todos los agentes interesados en obtener una gestión efectiva de la actividad turística.
4. A partir de un extenso análisis de procedimientos de estrategia, la investigación se acoge al diseñado por Rodríguez (2019), por resultar probadamente consistente, racional e innovador y en concordancia con las especificidades de un destino turístico regional.

Capítulo 2

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA

Introducción

El diagnóstico según Moyasevich (2002) es la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio, mientras que para Bruno (2007) es la estrategia de producción del conocimiento acerca de una determinada realidad, con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad. Asimismo, el diagnóstico es calificado como un proceso en sí, que permite investigar, describir, explicar y valorar las causas y su nivel de dificultad, necesidades, logros y potencialidades de un sujeto, un objeto o un proceso (Tamayo et al., 2018). Estos últimos coinciden con muchos otros autores en que el diagnóstico marca el inicio imprescindible de la planeación de la dirección estratégica. En esta misma directriz lógica, Ricaurte (2009) asevera que el diagnóstico turístico es la etapa del proceso de planificación donde se establece y evalúa la situación de un destino en un momento determinado.

Partiendo de la premisa de que el diagnóstico constituye la fuente directa de información que nos permite tomar decisiones acerca de las futuras estrategias (Ricaurte, 2009) y que la necesidad de realización del mismo parte de la manifestación de diversas situaciones problemáticas (Tamayo et al., 2018), se ha establecido como objetivo del presente capítulo diagnosticar de forma estratégica el destino turístico regional Villa Clara. Para ello se utilizaron métodos como la observación participante, la entrevista no estructurada, el análisis documental y estadístico. Además, se hizo uso de la herramienta de análisis DAFO y de Microsoft Excel para la elaboración del Diagrama de Gantt.

2.1. Procedimiento para el diagnóstico estratégico del destino turístico regional

Para determinar el procedimiento de diagnóstico a utilizar, se han consultado varios instrumentos propuestos por especialistas en el tema, tales como: Zimmer, 1996; Bigné et al., 2000; Consejería de Turismo de Murcia, 2001; Rodríguez, 2005; Ricaurte, 2009; Moya, 2012, citado por Sacramento, 2014; Bermúdez, 2013; Reyes, 2014; Moya, 2015 y Rodríguez et al., 2019 (Anexo 9).

Luego de analizar los diferentes procedimientos de diagnóstico (Anexo 10), se pudo constatar que el 100% de estos resultan apropiados para diagnosticar destinos turísticos. A su vez, el 90% considera el análisis de la demanda, el 80% analiza la infraestructura y

equipamiento en disposición para el turismo, el 50% examina la competencia, el 40% evalúa el potencial turístico y utiliza la matriz DAFO como herramienta, el 30 % tiene en cuenta el análisis de la oferta, el entorno y de los recursos humanos, mientras que solo el 40% tiene en cuenta el análisis de los actores implicados en la actividad turística.

A partir de este análisis se concluye que el procedimiento más eficaz para los fines del presente capítulo es el **Diagnóstico Estratégico de Destinos Turísticos Regionales** de Rodríguez et al. (2019). Este se adapta con flexibilidad a las características propias de un destino turístico regional a partir de la recolección y análisis efectivo de los elementos que influyen negativa y positivamente en el desarrollo turístico de un destino. Además, permite revelar potencialidades a cultivar y dificultades a minimizar con el fin de contribuir a la optimización de la gestión estratégica de los destinos. Este está constituido de cinco fases y 11 etapas. La primera fase consiste en la planificación y diseño del diagnóstico, en la segunda y la tercera fase se realizan los análisis externo e interno respectivamente lo que deriva en una cuarta fase que consiste en el análisis estratégico del destino y finalmente se realiza el análisis de los resultados. (Anexo 11)

2.2. Diagnóstico estratégico del destino turístico regional Villa Clara según Rodríguez et al. (2019)

Fase 1: Planificación y diseño del diagnóstico

Etapa 1: Definición del grupo diagnóstico

El grupo diagnóstico está constituido por MSc. Giselle Rodríguez Jiménez, la Subdelegada del Mintur, MSc. Mildred González González, el Profesor Titular y Jefe del Departamento de Licenciatura en Turismo, Dr.C. Carlos C. Martínez Martínez, la Profesora Auxiliar e investigadora especialista en gestión de destinos turísticos MSc. Yanisley Moya Monteagudo y la autora de la presente investigación, Elizabeth Rojas Caraballo.

Etapa 2: Delimitación del área de estudio

El área de estudio comprende la provincia de Villa Clara, la cual se encuentra en la región central de Cuba. Limita desde el norte y hasta el este con el Golfo de México, el estrecho de la Florida y el Canal Viejo de Bahamas. Al sur limita con las provincias de Sancti Spíritus y Cienfuegos, hacia el oeste lo hace con la provincia de Matanzas.

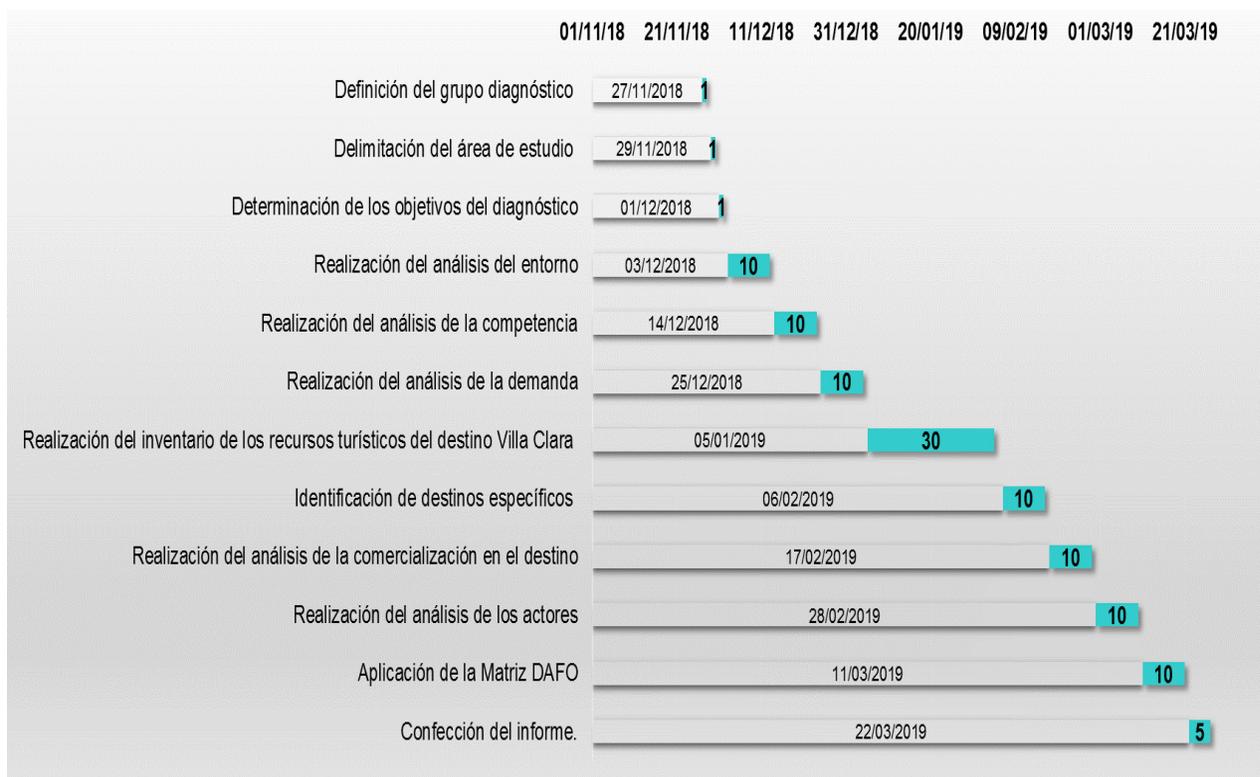
Etapa 3: Objetivos del diagnóstico

El presente diagnóstico tiene como objetivo determinar la situación actual de la gestión del destino turístico regional Villa Clara que favorezca la toma de decisiones estratégicas.

Etapa 4: Elaboración del cronograma de trabajo

Se elaboró un cronograma de trabajo que permite la ejecución de las fases y etapas de la metodología de forma ordenada en un período de tiempo de 4 meses, a través del diagrama de Gantt, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Cronograma de trabajo seguido para el diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia.

Fase 2: Análisis externo

Etapa 5: Análisis del entorno

Para realizar este análisis se adapta el modelo pentagonal de destinos receptivos propuesto por Martín (2006) donde se considera el macroentorno (la política nacional e internacional, la economía e infraestructura y el capital humano) y los subsistemas exógenos (las políticas del sector, el derecho, la ética, la economía y el marco tecnológico), además se añade un análisis del medio ambiente.

Macroentorno

Política Nacional

La política gubernamental ha situado al turismo como uno de los sectores clave. Al respecto, el Partido Comunista de Cuba (PCC), en su VI Congreso, a partir de la necesidad de producir importantes ajustes y actualizaciones en el modelo económico, aprueban 313

Lineamientos que han promovido una serie de reformas de las cuales el sector turístico no ha estado exento. Ello se materializa en los lineamientos 17, 209, 210, 212, 214, 215 y 216 de la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el VII Congreso, donde se promueve el desarrollo local, la diversificación de la oferta, la calidad de los servicios y su relación con los precios, así como la restauración y renovación de la infraestructura turística y de apoyo en respuesta a la necesidad de consolidar el desarrollo de la actividad turística; además se reconoce la actividad no estatal y la influencia del turismo en la cultura del país. (Anexo 12) (PCC, 2017)

En concordancia con los Lineamientos se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, el cual constituye el documento rector del sistema nacional de planificación. De interés para el turismo son los objetivos específicos 6 (Eje estratégico: Gobierno eficaz y socialista e integración social), 3, 8 (Eje estratégico: Transformación productiva e inserción internacional), 13 (Eje Estratégico: Infraestructura), 3, 4, 5 y 14 (Eje estratégico: Recursos naturales y medio ambiente). Sin embargo, se propone, para el primer quinquenio del plan, el perfeccionamiento del turismo de ciudad y el de sol y playa a partir de su diversificación, con énfasis en el cultural, el histórico y el de salud, atendiendo a las diversas áreas y mercados y la conservación y protección de los recursos naturales y el medio ambiente. (Anexo 13) (PCC, 2017)

Economía General e Infraestructura

La situación económica internacional ha evolucionado negativamente durante el 2018, que sin duda alguna afecta en mayor o menor medida la actividad turística, y sobre todo de los países que están en crecimiento. Se observa además un aumento de la diferencia entre ricos y pobres y el crecimiento de países tales como: China, India, Brasil, Rusia; que le imprimen un nuevo dinamismo a la economía mundial. El mercado adquiere cada vez un carácter más internacional y las grandes economías absorben a las de menor crecimiento. Todo esto se añade a una coyuntura donde no se han superado los efectos de la crisis de hace 10 años. Como telón de fondo general, la estabilidad de los precios del combustible tiende a traducirse en viajes aéreos más asequibles, mientras que la conectividad aérea continúa mejorando en muchos destinos, lo que facilita la diversificación de los mercados de origen. Al mismo tiempo, la desaceleración económica mundial, la incertidumbre

relacionada con el Brexit, así como las tensiones geopolíticas y comerciales pueden provocar una actitud de "esperar y ver" entre los inversores y los viajeros. (OMT, 2019) Es importante señalar que teniendo en cuenta la crisis mundial actual, la economía cubana se encuentra en un proceso de crecimiento en cuanto a la actividad turística. La capacidad de alojamiento en el país, al concluir el año 2018, sumaba 69.994 habitaciones físicas; de estas 45.333 bajo contratos de administración y comercialización con 20 cadenas hoteleras internacionales; a lo que se añaden más de 23 mil de arrendadores privados. El Mintur, como parte del ambicioso Plan de Desarrollo hasta el año 2030, prevé para 2019 terminar 3 805 habitaciones en todo el país y recuperar o mejorar 5 000 para su puesta en operación.

Capital Humano

Los recursos humanos son actualmente el capital intelectual de la organización, que considera al individuo como principal fuente de valor. En el caso del sector turístico cubano, en diciembre de 1997 se decidió diseñar e implantar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (S.G.R.H.) que respondiera a las realidades y necesidades del turismo en Cuba, que constituyera la base metodológica del perfeccionamiento de la política laboral y que fuera capaz de gerenciar íntegramente las actividades relacionadas con los dirigentes y sus reservas, técnicos y trabajadores en general. Esta tarea se torna más fácil cuando se dispone de un personal idóneo, competitivo y profesional. Es por ello que en materia de la formación del personal, en el país existen actualmente las Escuelas de Hotelería y Turismo y la carrera de Licenciatura en Turismo en muchas de las provincias del país, además este es miembro de la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería y Turismo (CONPEHT).

Subsistemas Exógenos

Derecho

Al analizar el Derecho Turístico, de acuerdo a la doctrina clásica del Derecho para justificar la independencia de sus ramas, se han seguido las dimensiones trabajadas por Dicsón-Reyes (2016) en su investigación de la autonomía del Derecho Agrario: la autonomía científica, la autonomía legislativa, la autonomía jurisdiccional, y la autonomía didáctica. El Derecho Turístico cuenta con la autonomía científica, dado que, aunque de forma incipiente, se realizan investigaciones en este campo y ya hay personas encargadas de su estudio en la isla, asimismo esta rama del derecho cuenta con autonomía didáctica

pues existe actualmente como asignatura en la carrera Licenciatura en Turismo. En cuanto a la autonomía legislativa, en el caso Cuba no se puede hablar de esta autonomía debido a la inexistencia de una ley única del turismo pues por el momento hay mucha dispersión normativa y son las resoluciones del Mintur y conjuntas con otros ministerios las que realmente rigen esta actividad. Por otro lado, los conflictos en materia del Turismo se pueden dirimir en las Salas de lo Económico de los Tribunales Populares Provinciales y en caso de violación de los Derechos de los turistas se puede ir ante sala de lo Civil y Administrativo solicitando la reparación o indemnización por daños o perjuicios, en caso de existir algún delito se acudiría a la Sala Penal; por ello no se puede hablar de autonomía jurisdiccional en el ámbito jurídico del turismo, así como no se puede hablar de autonomía del Derecho Turístico debido a que dos de sus dimensiones más importantes en el ámbito de la práctica no se han consolidado con independencia de otras ramas del Derecho.

En este subsistema se analiza el accionar del Estado con respecto al sector turístico a través de los principios políticos, económicos y sociales reconocidos en la Constitución de la República de Cuba, la cual entró en vigor el 10 de abril de 2019 como resultado de la discusión popular, a raíz de los acuerdos del VI Congreso y la Primera Conferencia Nacional del Partido; y otras disposiciones jurídicas, las cuales pueden verse modificadas al compatibilizar el marco legal con la carta magna vigente. En la nueva redacción, se mantienen los principios de propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción y la planificación, a lo que se añade el reconocimiento del papel del mercado y de nuevas formas de propiedad no estatal, incluida la privada.¹ Por otra parte, los municipios ahora cuentan con autonomía y personalidad jurídica propia.² Es precisamente el Gobierno Provincial del Poder Popular, acorde al artículo 171, quien actúa como coordinador entre el Gobierno de la República y los municipios. Además, el Estado promueve y brinda garantías a la inversión extranjera, como elemento importante para el desarrollo económico del país.³ La Ley No. 118/2014 de la inversión extranjera establece lo relativo a la inyección de capitales en el territorio nacional.

¹ Ver: Artículo 22 de la Constitución de la República de Cuba de 2018, Constitución de la República de Cuba, publicada en la Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria, del 10 de abril de 2019.

² Ver: Artículos 168 y 169 de la Constitución de la República de Cuba de 2018, Constitución de la República de Cuba, publicada en la Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria, del 10 de abril de 2019.

³ Ver: Artículo 28 de la Constitución de la República de Cuba de 2018, Constitución de la República de Cuba, publicada en la Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria, del 10 de abril de 2019.

En el artículo 75 de la Constitución se ratifica el interés del Estado en proteger el medio ambiente y los recursos naturales del país. La Ley No. 81/97 “Del Medio Ambiente”, en su artículo 139 reconoce el impacto del turismo en los recursos naturales, la cual crea las bases para la Resolución No. 50/2014 donde se establecen los principios y procedimientos para la aprobación de los productos turísticos de naturaleza, de aventuras y rural en el territorio nacional. A lo anterior se suma la Resolución No. 129/17, en la cual se aprueba la Estrategia Ambiental del Sistema de Turismo para el período 2017 – 2020. En los artículos 32 incisos j) y k) y 101 inciso d), queda claro el compromiso del Estado en la defensa de la identidad y la cultura cubana y la protección de los monumentos y lugares notables por su belleza natural, reconocido valor artístico o histórico; además en el aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales y la participación de las organizaciones de masas y sociales. En los últimos años el Mintur ha aprobado varias resoluciones y algunas en conjunto con otros ministerios para un mejor funcionamiento del sector. Estas van desde el funcionamiento de las agencias de viajes nacionales y extranjeras, la aprobación, control y supervisión de los contratos de administración y comercialización hotelera, hasta las Solicitudes de Otorgamiento, Prórroga de Estancia o Cambio de la Clasificación Migratoria y la contratación de trabajadores por cuenta propia por sus entidades. (Anexo 14)

Ética en el Turismo

En el sector turístico, la ética comprende las actuaciones tanto de los visitantes como de los que trabajan o los que dirigen e inclusive la de los estudiantes de la carrera Licenciatura en Turismo, futuros gestores del turismo. Resultan en el resquebrajamiento ético del hecho turístico, un ocio desordenado e irresponsable, basado en una mala organización, una escasez de profesionales, un afán recaudatorio para conseguir más beneficio. En este sentido, la mayoría de las empresas turísticas cubanas han desarrollado un código de ética, que combate la corrupción, el hostigamiento laboral, la difamación y los anuncios engañosos, y han establecido un compromiso con el cuidado del medio ambiente, con el respeto a las necesidades y derechos de los empleados, en el mantenimiento de un ambiente seguro y saludable. En Cuba, los valores morales en el trabajo profesional, pasan por la formación ética desde la propia enseñanza, especialmente a nivel universitario, la cual tiene carácter integral por lo que se exige la máxima integralidad moral en el ejercicio de la profesión. Por su parte, para la existencia misma de los destinos

turísticos, la ética medioambiental es indispensable, por lo que en el país estos valores están fortalecidos a través de normativas que regulan la actividad turística en el medio natural. Por otro lado, mantener una ética cultural es vital para la defensa de la identidad nacional de la sociedad receptora, de ahí la necesidad de integrar a la localidad, los trabajadores del sector, los artistas nacionales e inclusive a los visitantes en la preservación de la misma.

Marco tecnológico

El proceso inversionista que lleva a cabo el Mintur, plantea soluciones integrales que incluyen proyectos de automática habitacional, instalación de redes de cableado estructurado, instalación de sistemas de cerraduras electrónicas, soluciones para puntos de venta, gimnasios y SPA, así como cobertura WiFi en todas las áreas de las instalaciones, todos integrados con la Suite ZUN. Además, se han introducido transformaciones tecnológicas observadas en una amplia variedad de actividades y en clústeres productivos, que van desde el aseguramiento de la alimentación con la aplicación de nuevas técnicas, hasta los procesos textiles, de construcción, de amueblado y diseño de interior (Anexo 15). Para este año es prioridad extender el acceso a la red de redes a todas las habitaciones hoteleras del país, incluso que llegue hasta las zonas de playa. Actualmente Cayo Santa María y Cayo Largo del Sur son los primeros destinos digitales sostenibles de Cuba.

Economía

El turismo, uno de los sectores estratégicos de la economía cubana, ha mostrado resultados favorables en los últimos años logrando implementar un récord de arribo de turistas por 11 años consecutivos. Sin embargo, debido al impacto de eventos climatológicos y el recrudecimiento del bloqueo estadounidense contra Cuba, el turismo en el país registra una llegada de 4 millones 750 mil turistas, incumpléndose así con el plan de 5,1 millones de visitantes para el 2018. Esta situación se debe en gran medida a la reducción registrada inicialmente de turistas norteamericanos (menos 6,8% hasta noviembre) y su recuperación posterior al cierre del año (alrededor del 1% de crecimiento). Por otro lado, se produjo una reducción de turismo de países europeos durante el 2018. Igualmente vale señalar que se incrementó el número de visitantes por la vía de los cruceros un 92,8%, pero con un gasto por turista día inferior y una estancia menor, todo lo cual apunta a una caída en los ingresos brutos en relación al año anterior (Rodríguez,

2019: parr. 10) Aunque el sector ha alcanzado números positivos en su desarrollo, lo que incluso ha permitido sumar nuevos destinos turísticos como Gibara, Sagua la Grande y Matanzas, sigue siendo un reto, de especial interés para el país, convertir al turismo en la locomotora de la economía cubana. Por tanto, se requiere alcanzar un mayor acompañamiento por parte de la industria nacional y la articulación con el resto de las ramas de la economía.

Política

La Delegación del Mintur en Villa Clara se rige por la Política Turística contemplada en los Lineamientos de la Política Económica y por el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Además, esta traza su propio plan, el cual en la actualidad se encuentra en un proceso de actualización, sin embargo se mantienen las Reuniones de reordenamiento territorial, las cuales son dirigidas por el ministro de Turismo, el Secretario del PCC provincial y el gobierno de la provincia. En estas reuniones se compatibilizan el Plan de desarrollo territorial con el Plan de desarrollo urbano.

Medio Ambiente

En Cuba, al igual que en otras naciones, el turismo se impulsa sobre la base del aprovechamiento de sus recursos naturales. Es por ello que el sector mantiene actualmente un compromiso absoluto con el cuidado del medio ambiente y en aras de consolidar programas ecosustentables y armónicos con el entorno se llevan a cabo diversas acciones como la atención y estudio de instalaciones levantadas muy cerca de la línea de costa, la creación de una estrategia ambiental, el empleo de calentadores solares y lámparas led y la colocación de plantas desalinizadoras. Asimismo, se dedica el cinco por ciento de las inversiones al tema ambiental y se utilizan las tres cuartas partes de todos los desechos hoteleros en la alimentación animal. Las áreas protegidas, por su parte, cuentan con un plan de manejo según su categoría, y en esos planes se incluyen los senderos, la conservación y diversas actividades. Actualmente el país tiene equipos de trabajo encargados de estudiar cada una de las zonas vulnerables y desde el Consejo de Ministros se analiza cada informe para tomar las decisiones más acertadas y recientemente se aprobó el plan de medidas para enfrentar esta situación. Asimismo, el Mintur Villa Clara proyecta su trabajo en materia de medio ambiente a través de la Tarea Vida o Plan de estado para el enfrentamiento al cambio climático. En la provincia, los logros en esta materia han sido reconocidos con las siguientes distinciones: Premio

EcoLíder platino al hotel Dhawa Cayo Santa María, Reconocimiento ambiental nacional al hotel Ensenachos y distinción en avance hacia el reconocimiento de playa ambiental, Reconocimiento territorial al Hotel Starfish y la distinción en avance hacia el reconocimiento de playa ambiental.

Etapa 6: Análisis de la competencia

Este análisis se realiza sobre el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985), teniendo en cuenta tres de estas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos para el destino turístico regional Villa Clara. Para esta valoración se utilizó el análisis de documentos e informes del Mintur y el Grupo Empresarial Gaviota.

Rivalidad entre competidores

La firma de investigación de mercados británica Euromonitor International en su reporte anual de los 600 destinos más visitados, ubica a Cancún, Riviera Maya y Punta Cana, como los más visitados de América Latina. Estos destinos son los que en estos momentos representan una amenaza directa para Cuba pues, aparte de encontrarse en la misma región geográfica y presentar características similares, se posicionan en dos de los principales mercados de Cuba: Canadá y Estados Unidos. Aunque Cuba tiende a verse como un destino en su totalidad, se reconocen como destinos competidores para Villa Clara: La Habana, Matanzas, Ciego de Ávila y Holguín. No obstante, estos representan posibles alianzas para la creación de un producto integrado.

Amenaza de Competidores potenciales

Entre los competidores potenciales del destino Cuba se encuentran Puerto Rico y Jamaica. Asimismo, según los cálculos de la Organización de Turismo del Caribe (CTO, por sus siglas en inglés), los destinos con crecimientos acelerados y mejor comportamiento de la región fueron Guyana, Belice, Islas Caimán, así como Granada y Bahamas, los que entregaron al Caribe estadísticas sorprendentes en la primera mitad del 2018, y podrían representar una amenaza. Dentro del propio país, representa una amenaza potencial para Villa Clara, la provincia de Camagüey, por presentar este destino regional proyecciones en el desarrollo turístico multimodal.

Amenaza de productos sustitutivos

No se detecta la amenaza de productos sustitutivos dado que hasta el momento no existen evidencias de alguno capaz de reemplazar la diversidad de modalidades, servicios y

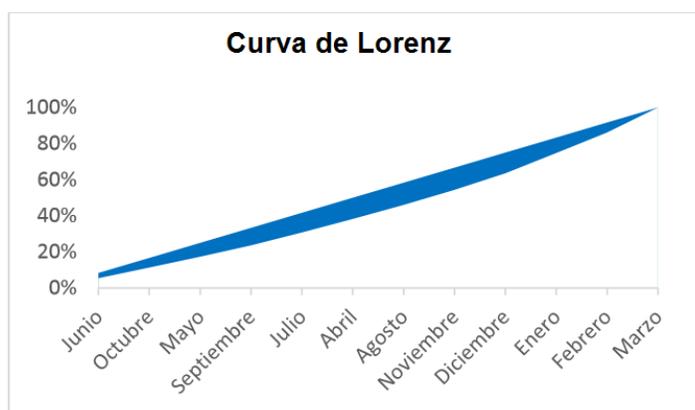
productos que engloba el destino turístico regional Villa Clara. Sin embargo, se debe prestar especial atención a los destinos regionales cubanos que satisfacen las necesidades de los turistas en una modalidad específica.

Etapa 7: Análisis de la demanda

De acuerdo a información adquirida del Mintur y la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), se analiza la demanda teniendo en cuenta: la estacionalidad, la concentración por nacionalidades, la organización del viaje, la composición etaria, la distribución por género, el perfil ocupacional, las motivaciones de viajes y las fuentes de información que los inducen a la toma de decisiones.

Para evaluar la estacionalidad para el destino turístico de Villa Clara se hace uso de la curva de Lorenz y el Índice de Gini, los cuales se basan en los porcentajes mensuales de llegadas de turistas a lo largo del año 2018. En la curva de Lorenz (Figura 2), se dispusieron de forma ascendentes los datos relacionados con los turistas físicos de todos los meses y se observa que la distancia entre la curva y la línea, que forma un ángulo de 45°, es pequeña por lo que existe bastante homogeneidad en las llegadas turísticas.

Figura 2. Estacionalidad de llegadas de turistas a Villa Clara



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Mintur (2018)

Por otro lado, el coeficiente de Gini obtenido fue de 0.164, que daría un índice de 16.4%. Este valor es cercano a cero, por lo que se corrobora la hipótesis del análisis de la curva de Lorenz, existiendo estacionalidad pero no muy marcada. Con este análisis se puede concluir que los meses de diciembre, enero, febrero y marzo pueden ser considerados como meses de alta turística.

La concentración por nacionalidades es alta con respecto a los canadienses (56.63%), siendo el principal mercado emisor, seguido de los estadounidenses (34.14%). Otros mercados de importancia son Panamá, Reino Unido, México, Alemania, Polonia,

Argentina, Italia y Francia, así como la Comunidad cubana residente en el exterior. Los principales mercados alojados en el sector no estatal en 2018 fueron: Francia (16,92%), Italia (12,69%) y Alemania (12,20%). Asimismo, debe prestarse especial atención a países como Holanda, Filipinas, India y España que han presentado un gran crecimiento en la llegada de turistas al país en el 2018. Si bien los canadienses se concentran en los cayos del norte, el resto de las nacionalidades, prefieren las ciudades, es por ello que deben estudiarse nuevos mercados y, dentro de ellos, segmentos proclives a la compra de los productos actuales y potenciales del territorio.

De acuerdo a la organización del viaje, un 45.7% prefiere organizar su viaje de manera individual, mientras que un 50.8% lo hace a través de las agencias de viaje. Al respecto, deben buscarse las mejores formas de informar a los clientes individuales. Por su parte, la composición etaria mayoritaria (43%) está en el rango de 41-60 años. Le sigue el rango de 26 a 40 años con un 28.3% y luego el de 15 a 25 años con un 19.5%. El rango de la tercera edad alcanza tan solo un 8% y está compuesto en su mayoría por el sector masculino. El resto de la distribución por género muestra que el sexo predominante es el femenino con un 54.8% de presencia en el destino, encontrándose estas entre los grupos de edades de 15 y 25 y 41 y 60 años respectivamente. Dentro del perfil ocupacional, el 11,53% están jubilados, el 6,24% son obreros, el 6,08% son estudiantes, el 5,24% son profesores y el 3,09% son directivos o funcionarios; por tanto, la mayoría de los turistas posee un nivel educacional alto, por ende las ofertas deben estar en correspondencia con sus exigencias.

En relación a los motivos de viaje del turista al destino, casi la mitad viajan por sus playas, por tanto se puede afirmar que del destino se comercializa con mayor fuerza la cayería. Un grupo, integrado principalmente por viajeros de tipo individual, se motiva por entrar en contacto con el pueblo. Otros, de bajos ingresos (usualmente llamados mochileros), se alojan mayormente en hostales, y están interesados por la cultura, la historia y por el patrimonio. Otra motivación viene dada por la seguridad en el destino, aspecto de suma importancia para el turista actual, debido a la inseguridad existente en otros destinos del mundo. Destacan además, ese porcentaje motivado por los tratamientos de salud, los eventos y la naturaleza. Es importante destacar aquellas motivaciones y atractivos que logran movilidad en los flujos de visitantes y que quedan delegadas a los datos de otros

motivos, como es el turismo de naturaleza, que podría incluirse como una razón independiente dentro de la encuesta.

Respecto a las fuentes de información para la toma de decisiones, el 33.8% obtienen información de familiares y amigos relacionados con el destino a visitar, el 31.4% lo hace a través de Internet, el 20.9% a través de Agencias de Viaje, el 4.3% se informa mediante anuncios, eventos y ferias y, finalmente, un 3.4% lo hace utilizando libros o guías turísticas. Entonces, queda claro que las tres primeras fuentes de información deben ser atendidas con prioridad por todas las autoridades turísticas del territorio.

Fase 3: Análisis interno

A continuación se procede a asegurar que el destino turístico regional Villa Clara, ofrece una combinación atractiva de productos a su mercado objetivo, a partir del reconocimiento de su capacidad competitiva a partir de los recursos que este posee.

Etapa 8: Identificación y análisis de los recursos turísticos del destino Villa Clara

Al tratarse de un destino turístico regional, el cual abarca gran diversidad de recursos y atractivos, se sigue la estructura definida en bloques desarrollada por Colectivo de autores (2005) en su procedimiento para inventariar recursos turísticos. Fueron revisados documentos de la Delegación del Mintur Villa Clara, del Grupo Gaviota y de investigaciones previas. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos:

Bloque 1: Recursos Naturales

Al considerar los siguientes elementos: fauna, vegetación, geomorfología y paisaje, se constata que desde el punto de vista geológico, en el territorio prevalece un relieve de llanuras y alturas. Los ríos de mayor caudal que destacan en la provincia son: Sagua la Grande, Sagua la Chica y otros como Cana, Agabama y Zaza; y las presas más importantes por su capacidad de embalse son: Alacranes, Hanabanilla, Minerva y Palma Sola; a los que se suman los manantiales minero medicinales de Elguea, famosos por las propiedades curativas de sus aguas. Por otro lado, el clima que predomina es del tipo cálido tropical, con estación lluviosa en el verano. Los meses de mayor valor de temperatura son los comprendidos entre mayo y octubre, mientras que de noviembre a abril, el paso de sistemas frontales provoca variaciones en el clima. Con respecto a la flora, a pesar de su bajo nivel de endemismo de especies locales, en Villa Clara existe una rica diversidad. Destaca la vegetación de cuabal sobre las rocas ultrabásicas y también son típicos los bosques semidesiduos, con especies como el almácigo, el cedro y el ateje.

Dentro de las especies endémicas que destaca la palmácea, encontrada en la zona costera y de *Psilotum Nudum*, planta reconocida como una antigüedad entre los vegetales terrestres. En tanto, la fauna hacia la costa es hidrófila, característica de manglares, lagunas y ciénagas litorales. Destacan el grupo de las aves con un mayor número de especies y los reptiles el que más endémicos aporta. Entre los endémicos destacan los de la cayería de Villa Clara, entre ellos el Chipojo Enano y Jutía Rata, ambas especies consideradas en peligro crítico. (CESAM, 2013; *Soy Villa Clara*, 2018)

Para inventariar los recursos turísticos naturales se tuvo en cuenta la estratificación de la provincia en tres regiones (Sagua, Caibarién y Costa Sur), elaborada por el Departamento de Planificación Física en el año 2014, como parte del ordenamiento turístico del territorio. Finalmente fueron identificados un total de 38 recursos naturales. (Anexo 16).

Bloque 2: Recursos históricos - culturales

Se consideran los siguientes aspectos: arquitectura popular, arquitectura monumental, artesanía, manifestaciones artísticas, folklore, fiestas y tradiciones, ferias y eventos, gastronomía y urbanismo. La arquitectura villaclareña, cuenta con una fuerte influencia española, con un predominio de estilos neoclásico y art decó como se evidencia en las Iglesias del Carmen y San Juan de los Remedios, la Catedral de Santa Clara, la Iglesia del buen Viaje y el antiguo convento de la ciudad. En Santa Clara se exponen principalmente ejemplos de la etapa republicana, sin desconocer los iconos del siglo XIX como el teatro La Caridad. Entre las obras del movimiento moderno se destaca la Universidad Central, así como el monumento al Che Guevara. Mitos y leyendas escriben la historia Villa Clara y la fundación de sus ciudades en una entramada de imaginación e historia. Se habla de corsarios y piratas, de güijes y brujas, de tesoros encontrados y perdidos. Las Iglesias y parques cuentan las tradiciones religiosas de Villa Clara. Por otra parte se encuentra Remedios, el más apegado a las tradiciones, donde se celebran una vez al año las Parrandas, a las que llegan visitantes de todo el mundo para presenciar la rivalidad entre dos barrios y gozar cuando se funden manifestaciones culturales.

Los principales eventos que se llevan a cabo en la provincia son: la Copa Internacional de Canotaje “Descenso del Río Sagua”, el Encuentro Nacional de Trovadores “Longina”, el Evento de Moda “ExhuberArte”, el Festival de Cine en la Montaña, el Festival de Invierno, el Festival de Rock “Ciudad Metal”, el Festival de Teatro de Pequeño Formato, el Festival Nacional de Música de Pequeño Formato “A Tempo con Caturla”, el Festival del Libro en

la Montaña, el Festival Provincial de la Danza, el Salón Provincial de Artesanía Artística y Artes Aplicadas, la Jornada Provincial de Concierto Agustín Jiménez Crespo, la Jornada VILLACIRCO, el Temporada de la Danza “Para Bailar en casa del trompo”, el Torneo Internacional de Ajedrez “Guillermi García in Memóiriam” y la Feria Internacional del Libro. Entre las sedes de eventos más reconocidas de la provincia se encuentran: el Centro de Convenciones Bolívar, el Centro Expositivo Expocentro, el Centro de Negocios, NATURARTE, Complejo La Granjita-Caneyes, los hoteles Islazul Hanabanilla, Meliá Las Dunas, Iberostar Ensenachos, Sol Cayo Santa María, Meliá Cayo Santa María, Playa Cayo Santa María, Memories Paraíso Azul, Universidad Central de Las Villas y el Instituto de Biotecnología de la Plantas. En la gastronomía destacan preparaciones como la mayoneta que se hace con el grano de garbanzo, frijol blanco, con plátano verde y pintón, la ropa vieja, el jigote, las sopas de las migas de plátano con caldo, los moyotes, el Caldo Lucumí, el Queso de cabeza de puerco, el Muslo de pollo relleno en salsa villareña, el Filete de ternera “Los Vitrales”. Entre los arroces tradicionales se encuentran: Arroz con Vegetales a la Santaclareña y el Arroz con Pollo a la Chorrera y los postres más habituales son los Buñuelos, la Bollería de Coco, el Frangollo, la Cafiroleta y los Bombones de Maní.

Bloque 3: Infraestructura Turística.

Se consideran los siguientes aspectos: alojamiento, restauración e instalaciones de ocio. Las cadenas hoteleras que operan en Villa Clara son Gaviota, Islazul, Cubanacán y Campismo. Actualmente la provincia cuenta con un total de 35 hoteles y una capacidad de 12477 habitaciones (sin contar a Campismo). En la Tabla 1 se desglosan las cadenas teniendo en cuenta la cantidad de hoteles que manejan y el total de habitaciones que ponen al servicio del turismo. Además, en el Anexo 17 se muestran las habitaciones potenciales con que contará el destino por municipios como parte de su Plan de desarrollo.

Tabla 1. Cadenas hoteleras que operan en Villa Clara.

OSDE	Cantidad de hoteles	Habitaciones
Gaviota	19	11626
Islazul	4	445
Cubanacán	12	406
Campismo	8	609

Fuente: Delegación del Mintur Villa Clara (2018).

A la oferta de alojamiento estatal se suma la hospitalidad de los alojamientos del sector no estatal con un total de 485 viviendas particulares y 910 habitaciones. La mayor cantidad de hostales se encuentran ubicados en los municipios de Santa Clara, Remedios y

Caibarién. Cabe aclarar que estos datos son del cierre del 2018. Por otro lado, para la restauración la provincia cuenta con los servicios brindados por las 35 unidades de la Sucursal Palmares la cual está constituida por un restaurante, dos paradores, dos Dinos Pizzas, dos cremerías, dos salas de fiesta, seis bares, un parque recreativo, diez cafeterías y nueve Al Paso. Además existen los rápidos de CIMEX, distribuidos en los 13 municipios de la provincia y otros restaurantes y cafeterías al servicio de otras organizaciones y ministerios. (Anexo 18). A lo anterior cabe añadir los paladares, bares y cafeterías del sector no estatal, que representan la gran parte de la oferta gastronómica. Las instalaciones de ocio más reconocidas del territorio se encuentra en los municipios de Santa Clara (Cabaret Cacique, Bar Club Boulevard, Sala de Fiesta Songa Club, El Sabor, La Esquina del Home, Centro Recreativo Somos Jóvenes, El Bosque, Sala de Fiestas Havana Club, Centro Cultural Cubo de Luz, Mi Salsa, Piano Bar El Dorado, El Güije, El Mejunje, El Venecia, Casa del Joven Creador, Disco Isla, Casa de la Ciudad), Placetas (Las Almendras, Los Paragüitas), Cifuentes (El Castillo), Sagua la Grande (El Gran Rey, El Patio, La jungla, Nocturnal, Casa de la Trova Wilfredo Lam, Nuevos Horizontes), Remedios (Centro Cultural Las Leyendas) y en la cayería (Base Náutica Villa las Brujas, el delfinario y las plazas turísticas Estrella, Dunas y las Terrazas).

Bloque 4: Infraestructura de equipamiento (servicios)

En la provincia, como en el país, la actividad turística está centralizada y dirigida por el Mintur que, además de velar por el correcto funcionamiento de las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial dedicadas al alojamiento (excepto por el Grupo Empresarial Gaviota S.A), atiende las siguientes organizaciones: OSDE Cubasol la cual se encarga de los servicios extrahoteleros, OSDE Viajes Cuba que opera las agencias de viajes y OSDE Servitur que brinda los servicios de apoyo a la actividad.

Actualmente, el territorio cuenta con los extrahoteleros: Palmares, que dirige 35 unidades; las Tiendas Caracol, que manejan con 26 tiendas (de ellas 3 negociadas y 3 especializadas en Ron, Tabaco y Café); Transtur, que cuenta con 5 puntos de renta y Turarte. A estos se añade el Marina Marlin de Isabela de Sagua con posibilidad de atraque para 10 embarcaciones. Entre las agencias de viajes (AA.VV.) se encuentran: Viajes Cubanacán, Cubatur, Havanatur, Ecotur y Gaviota Tours. En el pasado año todas las AA.VV. mostraron crecimiento, excepto Cubatur y fue Gaviota Tours la que más opcionales vendió con el 95.8%, seguida de Viajes Cubanacán. Las entidades de apoyo

son: Comercializadora ITH S.A., Servisa, Emprestur Villa Clara, Inmobiliaria del Turismo y la Empresa de Servicios Informáticos Especializados (GET). Además el destino cuenta con gasolineras, casas de cambio, bancos, hospitales, farmacias, librerías, servicios de taxi con Cubataxi Villa Clara, servicios de mensajería y teléfonos, además de transportes como ómnibus, ferrocarril y aeropuerto, así como centros de información como Infotur. A esto se le suman cines, teatros, galerías, museos, bibliotecas y escuelas. Asimismo completan la infraestructura de equipamiento las agroindustrias presentes en el territorio. Esta información se muestra ampliada en el Anexo 19, donde se aprecia el máximo de recursos, atractivos y servicios en los municipios de Santa Clara, Remedios, Caibarién, Manicaragua y Sagua la Grande.

Etapa 9: Identificación de destinos específicos

Los municipios, como destinos turísticos específicos, constituyen la célula básica en la mayoría de los sistemas de organización estatal y el espacio territorial más apropiado para la planificación, tanto en lo político como en lo económico y social. En Villa Clara se identifican los siguientes destinos específicos: Santa Clara, Remedios, Sagua la Grande, Caibarién y Manicaragua. A continuación se caracterizan estos destinos a partir de información recopilada de la página oficial del gobierno de Villa Clara, *Soy Villa Clara*, y de documentos del Mintur y del Grupo Gaviota.

Santa Clara: Su extensión superficial es de 668,82 kilómetros cuadrados, limita al norte con Cifuentes y Camajuaní; al sur con Manicaragua; al este con Camajuaní y Placetas; y al oeste con el municipio de Ranchuelo. Esta es la capital de la provincia de Villa Clara y representa su centro comercial, industrial y de comunicaciones y servicios, localizado en un nudo de carreteras y ferrocarril y con la existencia de un Aeropuerto. Por sus valores patrimoniales e histórico-culturales, fueron declarados Monumento Nacional siete de sus edificaciones más emblemáticas, las cuales están asociadas, fundamentalmente, a la figura de Ernesto Guevara de la Serna. Actualmente Santa Clara se encuentra enfrascada en el incremento de su red hotelera y extrahotelera con participación activa del sector no estatal a fin de hacerle frente a la creciente demanda del destino. Al respecto, cabe señalar el que la capital villaclareña forme parte del segundo corredor turístico más importante de Cuba, en el que se conjugan historia, tradiciones, naturaleza y playas. Los turistas físicos de la ciudad no aparecen publicados en el periodo de 2012-2017, pero se puede realizar un análisis de los ingresos en esos años, el cual presenta un crecimiento considerable de

20 342,3 MCUC en el 2012 a 55 829.00 MCUC en el 2017, siendo la diferencia en 5 años de 35 486.7 MCUC. Analizando los indicadores del campismo popular del 2012-2017 se evidencia que en la ciudad existen dos bases, donde el total de campistas que reciben tiene un pequeño por ciento de fluctuación, pero tendiendo al decrecimiento, comportándose de igual manera los ingresos totales en el periodo analizado.

Remedios: Su extensión superficial es de 589,98 kilómetros cuadrados, limita al norte con Caibarién y Océano Atlántico; al sur con Placetas y Provincia Sancti Spíritus; al este con la Provincia Sancti Spíritus; y al oeste con Camajuaní y Caibarién. Su centro histórico urbano fue declarado Monumento nacional y el elemento más distintivo de la región son sus famosas Parrandas, festejos anuales a los que concurren personas de toda la Isla, y a las que se ha dedicado El Museo de las Parrandas. Su plaza es la única del país con dos iglesias: la de Nuestra Señora del Buen Viaje y la Parroquial Mayor de San Juan Bautista. La ciudad se ve complementada por una infraestructura hotelera y extrahotelera de gran importancia en la región. Se analizan a continuación los datos desde el 2010 hasta el año 2014, porque a partir del 2015 fue incorporado a las estadísticas los establecimientos del poder popular y esto puede falsear el análisis. Los turistas en los establecimientos de alojamiento en la ciudad tenían una tendencia al decrecimiento hasta el año 2013, pues en el año 2014 sufrieron un aumento considerable en un 7 355 turistas. Este descenso había sido provocado por el cierre de habitaciones por motivos de reparación y mantenimiento en estas, lo cual también afectó los ingresos. Pero ya para el 2014 se logró un ingreso de 435,60 miles de pesos. Al analizar este indicador hasta el 2017 (debido a que las instalaciones del Poder Popular no reciben ingresos en CUC se realiza el análisis completo) se evidencian un crecimiento considerable en los ingresos de un año a otro, lo que permite concluir que ha tenido buena aceptación por parte de los turistas este destino específico así como sus atractivos e instalaciones.

Sagua la Grande: Su extensión superficial es de 961,90 kilómetros cuadrados, de ello cayos adyacentes 279,69 y tierra firme 682,21; limita al norte con el Océano Atlántico; al sur con Cifuentes y Santo Domingo; al este con el municipio Encrucijada; y al oeste con Quemado de Güines. El municipio posee una gran riqueza forestal, así como extensas plantaciones de azúcar y la prestigiosa manufactura de tabaco. Unido a los atractivos arquitectónicos, históricos y culturales de la ciudad, Sagua es famosa por sus ostiones y su centenaria tradición portuaria; los cercanos Mogotes de Jumagua, segundos en

importancia de Cuba; la sureña Sierra de Jumagua, en cuyas cimas se levanta el Motel La Roca, el embalse Alacranes, tercer espejo de agua del país; la Cayería Noroeste de Villa Clara, poseedora de la caverna sumergida más profunda del archipiélago antillano (Blue Hole) y de encantadoras playas. El lanzamiento de Sagua la Grande como destino turístico internacional en el marco de FITCuba 2018, devino de un proceso inversionista encaminado a devolverle a la ciudad su antiguo esplendor, ocasión que serviría para la reapertura de dos hoteles íconos arquitectónicos y la incorporación de la Marina Marlin de Isabela de Sagua, así como otras importantes instalaciones de servicio al turismo. Dicho programa, no concluido aún, pretende, paralelo a la restauración de todo el centro histórico urbano declarado monumento nacional, el rescate de inmuebles dedicados al turismo y la ampliación de la red extrahotelera. El análisis de los turistas e ingresos por turista en Sagua la Grande no pudo realizarse en la presente investigación por constituir un destino específico de recién lanzamiento.

Caibarién: Su extensión superficial es de 385,76 kilómetros cuadrados; limita al norte con el Océano Atlántico; al sur con Remedios y Camajuaní; al este con la Provincia Sancti Spíritus; y al oeste con Camajuaní. Cuenta con varias tradiciones, entre ellas, las serenatas, campeonatos de embarcaciones deportivas, el Carnaval de Verano, las verbenas, las Noches de Dama y de Caballeros, el Día del Caibariense ausente y las tradicionales parrandas. Cuenta con diversos atractivos y recursos de valor natural e histórico- cultural para el desarrollo del turismo de ciudad y su cercana localización a la **cayería norte de Villa Clara** (Las Brujas, Ensenachos y Cayo Santa María), la cual le pertenece administrativamente, le permite ser parte de circuitos turísticos. Estos cayos son reconocidos a nivel internacional por la belleza de su entorno natural y la existencia de numerosos hoteles de alto estándar. Los turistas recibidos entre los años 2012 y 2017 se han ido incrementando, hasta alcanzar una cifra de 672 047 turistas en el año 2017. Se puede apreciar una tendencia de crecimiento en este indicador, a pesar de ello se puede concluir que el número de habitaciones crece en proporción desigual al crecimiento de los turistas en estos establecimientos. Además se evidencia el incremento en las visitas de los cubanos, fundamentalmente en los últimos dos años analizados, constituyendo el 11,43% aproximadamente del total de turistas. Respecto a los ingresos también se evidencia un crecimiento en ellos, aunque más ralentizado, por tanto se puede decir que han disminuido los ingresos por turistas en Caibarién, pasando de 522,73 pesos por turista

en el 2012 a 423,45 pesos por turista en el 2017, es decir aproximadamente 99.28 pesos menos en ingresos por turista.

Manicaragua: Su extensión superficial es de 985,70 kilómetros cuadrados, limita al norte con los municipios Santa Clara, Ranchuelo y Placetas; al sur con Provincias Cienfuegos y Sancti Spíritus; al este con la Provincia Sancti Spíritus; y al oeste con la Ranchuelo y la Provincia Cienfuegos. Cuenta con valores culturales a lo que se suman los históricos pues fue cuna de aborígenes y de conspiraciones en la etapa colonial. Asimismo es reconocido por su riqueza natural con la existencia del Valle de Jibacoa, donde se encuentran numerosos recursos de gran valor. Precisamente son sus recursos naturales lo que ha impulsado la construcción del Ecoalojamiento que sumará 12 habitaciones en adición al ya existente y reconocido, Hotel Hanabanilla, el cual se encuentra en remodelación. Recibe turistas cubanos fundamentalmente, ya que se realizan escasas acciones de comunicación para el turista extranjero, a pesar de ello en los años analizados (2012-2016) se evidencia un crecimiento de estos. Esta misma tendencia se observa en los ingresos percibidos por concepto de alojamiento. Los indicadores en campismo mantienen una tendencia al crecimiento en cuanto a los ingresos, contradictoriamente a la disminución en la llegada de campistas, de lo cual se puede asumir que ha aumentado los precios por concepto de alojamiento.

En una visión global y sistémica de los destinos específicos dentro del destino regional, se adopta el modelo horizontal del desarrollo del destino Villa Clara, diseñado por Rodríguez (2019). Su representación así como su explicación, son mostradas en el Anexo 20.

Etapa 10: Análisis de la comercialización en el destino

La comercialización de Villa Clara decayó notablemente tras el paso del huracán Irma en septiembre de 2017. Debido a esto, los esfuerzos se redoblaron en FitCuba 2018 para relanzar el destino turístico Cayo Santa María, sede de la feria, y promover el producto de sol y playa. Este evento logró su cometido con creces y atrajo representantes de 62 países; además de 178 periodistas de varios medios de prensa del mundo. Entre los logros fundamentales alcanzados en materia de comercialización se encuentran: la firma de un acuerdo para la administración de hoteles en Cuba y posicionar un avión para la realización de viajes diarios entre Santa Clara y Europa con el Grupo FTI de Alemania, el arrendamiento de vuelos para el mejoramiento de las conexiones aéreas dentro del país, fue firmada una carta de intención entre Louvre Hoteles de Francia y Cubanacán para la

administración de todos los hoteles que opera el receptor cubano en Sagua la Grande, ciudad que se presentó como nuevo destino turístico. Asimismo, se incorporaron todos los hoteles de Santa Clara, Remedios y Sagua la Grande, en los catálogos especializados en circuitos de los turoperadores europeos. Por otro lado, en la provincia se establecen directivas referentes a la promoción y publicidad del producto turístico y se proveen los medios publicitarios necesarios como folletería, papelería, brochures.

Sin embargo, a pesar de la labor de las autoridades del territorio, ha decrecido el turismo de circuito, no se ha logrado comercializar a cabalidad los nuevos hoteles de Sagua la Grande, ni se ha logrado la incorporación de la Marina Marlin, de Isabela de Sagua, y de Cayo Esquivel, para incentivar las visitas a este nuevo destino.

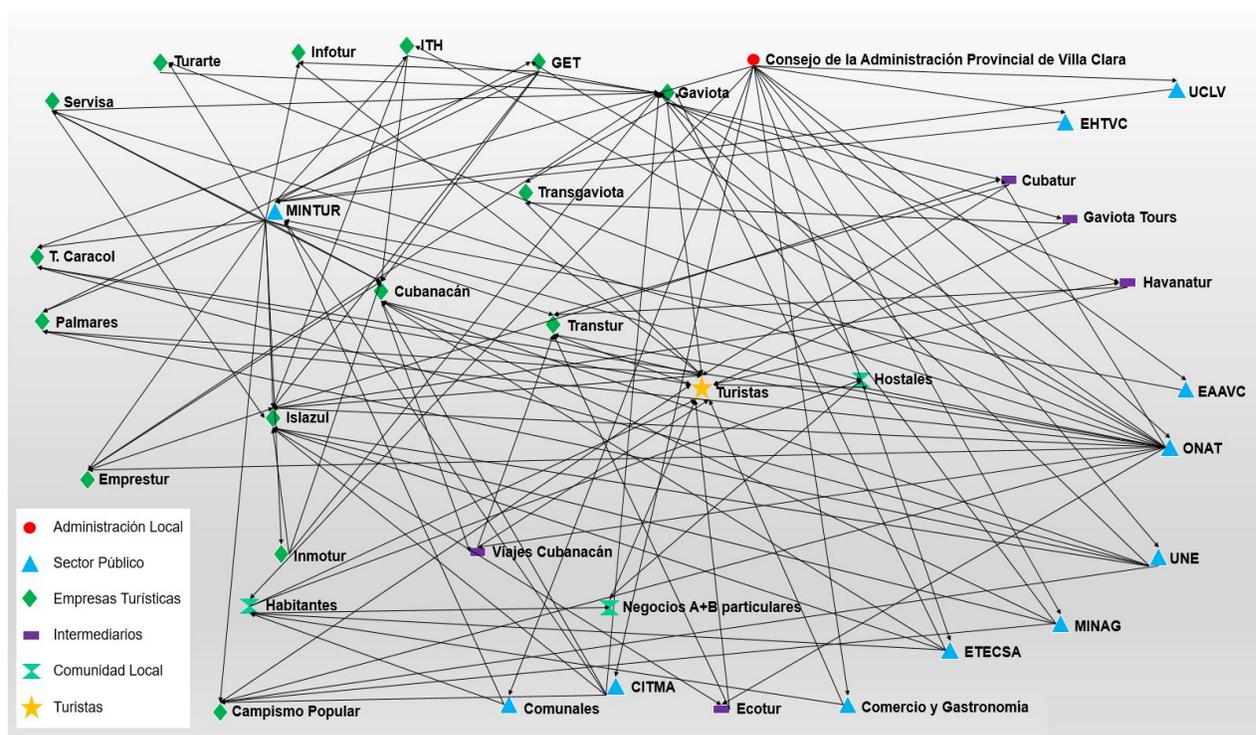
Etapa 11: Análisis de los actores

En esta etapa se realizó un estudio de los actores en el destino a través de las relaciones que se establecen entre ellos en el proceso productivo del turismo, para lo cual se adaptó la *Metodología para el análisis de las relaciones entre actores en turismo*, propuesta por Merinero y Pulido (2009). En un primer momento se identificaron los actores, teniendo en cuenta los agentes interesados identificados por Machado (2011):

- Administración Local: Consejo de la Administración Provincial de Villa Clara
- Sector Público: Mintur Villa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara (EHTVC), Delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Villa Clara (EAAVC), Comercio y Gastronomía, Dirección Provincial de Servicios Comunales, Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura (MINAG), Unión Eléctrica (UNE) y Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA)
- Empresas Turísticas: Islazul, Cubanacán, Gaviota, Campismo Popular, Palmares, Tiendas Caracol, Transtur, Transgaviota, Turarte, Infotur, Emprester, Empresa de Servicios Informáticos Especializados (GET), Inmobiliaria del Turismo, Comercializadora ITH S.A, y Servisa.
- Intermediarios: Viajes Cubanacán, Cubatur, Havanatur, Ecotur y Gaviota Tours
- Comunidad Local: (Habitantes de la provincia, Negocios privados de restauración y hostales).
- Turistas: (Turistas que visitan la provincia).

En la Figura 3 se presentan gráficamente, los resultados de la investigación de las relaciones entre los 36 actores identificados. De esta manera, las flechas indican entre cuáles de ellos se producen interacciones, o vínculos, para la ejecución de actuaciones relacionadas con la gestión del destino.

Figura 3. Dinámica relacional en la gestión turística de Villa Clara.



Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis de la red de actores turísticos, la primera característica significativa tiene que ver con la centralidad de la red, que se encuentra liderada por el Mintur, pues está unido directamente a un mayor número de actores y, además, impulsa las interacciones con el resto de actores de la red; aun así se reconocen otros dos actores en los que se centra la actividad turística: el Grupo Gaviota y los turistas que visitan la provincia, estos últimos son los que entablan el mayor número de relaciones, algo positivo teniendo en cuenta que la meta es la satisfacción de estos. El segundo aspecto a destacar son aquellos actores más activos, que, junto con el Mintur y Gaviota, se ven inmersos en las relaciones porque su actividad principal es el turismo (Islazul, Grupo Cubanacán). Otra característica de esta red es la gran representación de actores, en su mayoría del sector público, cuya implicación está más relacionada con su capacidad de influencia, al ser requeridos por los otros actores, que por ser impulsores de relaciones, además se

detecta una cierta pasividad de algunos que casi exclusivamente presentan grado de centralidad de entrada, a la par, existe una pobre implicación de los habitantes en el accionar turístico que se ve limitado a la interacción con los turistas y a su vinculación con los negocios privados de restauración y alojamiento. Se reconoce el papel de la ONAT, quien mantiene un importante número de relaciones en sus funciones de velar por la aplicación de la legislación relativa a los tributos y otros ingresos no tributarios. Destaca además, la gran dependencia de las AAVV receptoras como canales de distribución y medios de integración del producto global del destino en el país. Se aprecia el papel de las empresas que brindan servicios de apoyo, además de los extrahoteleros que enriquecen la actividad turística en el destino, aunque son muy pocos.

Fase 4: Análisis Estratégico

Para diagnosticar la situación actual del destino, la autora utiliza una herramienta que sienta las bases para la planificación estratégica: la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) a partir de todos los aspectos investigados.

Debilidades

1. Insuficiente utilización de los atractivos naturales y culturales del territorio en la creación de nuevos productos.
2. Escasa variedad de ofertas extra hoteleras en el territorio.
3. Bajo enfoque de mercado debido, entre otras causas, a insuficientes estudios de la demanda y dependencia de turoperadores extranjeros.
4. Marcada estacionalidad que provoca altas ocupaciones en invierno y bajas ocupaciones en verano.
5. Insuficientes acciones de comercialización basada fundamentalmente en la inexistencia de una imagen del destino turístico regional.
6. Escasa cultura turística como destino (señalización, guías y mapas, conocimiento de idiomas, recursos humanos no calificados).
7. Moderado grado de implicación e integración entre los actores turísticos en la gestión del turismo en el destino.

Amenazas

1. Crisis mundial que afecta la capacidad de compra de la demanda con la consecuente disminución en el número de visitantes al destino.

2. Las tensiones geopolíticas y comerciales con Estados Unidos con el aumento de las restricciones de viaje desde el país vecino a Cuba.
3. La aplicación del Título III de la Ley Helms-Burton lo cual crea incertidumbre entre los futuros inversionistas y las empresas que han invertido en el territorio.
4. Crecimiento acelerado y desarrollo de los destinos turísticos cercanos y que representan competencia para éste.
5. Presencia de situaciones climáticas adversas que afligen al destino.
6. Insuficiente utilización y gestión de tecnologías de avanzada.
7. Decrecimiento del turismo de circuito.

Fortalezas

1. Estratégica localización del destino en el centro del país, lo que le permite recibir turistas de tránsito para acceder con mayor facilidad a otros lugares de interés en oriente y occidente.
2. Existencia de los aeropuertos de mediano y pequeño formato: “Abel Santamaría”, en Santa Clara y “Cayo las Brujas”, respectivamente, lo que posibilita mayor accesibilidad al destino.
3. Existencia de varios destinos turísticos específicos reconocidos internacionalmente que enriquecen la oferta como un todo.
4. Gran número de atractivos naturales, históricos-culturales, que posibilitan la diversificación y combinación de modalidades turísticas.
5. Presencia en el destino de cadenas hoteleras extranjeras reconocidas mundialmente.
6. Alto estándar de la infraestructura de alojamiento y los servicios que se ofrecen en las instalaciones del destino turístico que lo distinguen de la competencia.
7. Ampliación de la oferta con la construcción de nuevos hoteles y la rehabilitación y mantenimiento de otros y la presencia de hostales que brindan mayor cantidad de habitaciones al destino.
8. Cobertura WiFi en casi todas las áreas de las instalaciones y en los principales espacios de los destinos turísticos específicos.

Oportunidades

1. Experiencia a nivel nacional de las iniciativas de desarrollo local y regional.

2. El Estado promueve y brinda garantías a la inversión extranjera, como elemento importante para el desarrollo turístico del destino.
3. Reconocimiento internacional del destino específico Santa Clara y el polo turístico Cayos de Villa Clara.
4. Compromiso del gobierno con el desarrollo turístico en el destino a través de políticas y estrategias.
5. Realización de la Feria Internacional de Turismo FITCuba 2018 en los Cayos de Villa Clara, potenciando el destino regional, sus atractivos, así como el lanzamiento de nuevos productos y el destino específico Sagua la Grande.
6. La eclosión de las tecnologías digitales, las mejoras en Internet y las enormes posibilidades que esta ofrece.

La aplicación de la matriz, según el método de impactos cruzados, se expone en el Anexo 21. El análisis DAFO evidencia que el destino se encuentra en el cuadrante MAXI-MAXI, por lo que se debe orientar la estrategia a aprovechar sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el entorno.

Fase 5: Análisis de los Resultados

Cada etapa del procedimiento fue llevada a cabo con total transparencia y organización. A partir de los problemas detectados y posibles soluciones, surge la necesidad de comunicar estos resultados a las principales instancias implicadas en el crecimiento turístico de la región, y recomendar una estrategia de gestión integrada en el destino.

2.3. Conclusiones del segundo capítulo

1. En la investigación se aplica el procedimiento de diagnóstico propuesto por Rodríguez et al. (2019), ya que, a los fines del presente capítulo, resulta el más adecuado dada su proyección integral y sistémica de los destinos turísticos regionales.
2. Villa Clara, como destino turístico regional, cuenta con excelentes potencialidades para el desarrollo de diversas modalidades ya que es poseedora de numerosos recursos y atractivos de carácter natural e histórico-cultural.
3. Mediante la aplicación de la matriz DAFO, se verifica el alto potencial de los atractivos y recursos de la región y la existencia de un entorno favorable para desarrollar la actividad, por lo que su desarrollo prospectivo tendrá como estrategia maximizar ambas, fortalezas y oportunidades, en el destino.

Capítulo 3

CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN INTEGRADA PARA EL DESTINO TURÍSTICO REGIONAL VILLA CLARA

Introducción

En el entorno competitivo actual lograr en un destino turístico regional la gestión integrada es un proceso complejo. Es entonces cuando cobran importancia las estrategias, como vía para corregir los problemas derivados de una inadecuada administración, llamada a promover acciones para el desarrollo de las regiones turísticas.

El presente capítulo tiene como objetivo retomar los resultados del capítulo anterior para proponer una estrategia que permita gestionar de forma integrada, el destino turístico regional Villa Clara. Para ello se decidió aplicar, a partir de un proceso de análisis de varios procedimientos, llevado a cabo en el capítulo uno; el *Procedimiento de Estrategia de gestión para destinos turísticos regionales* propuesto por Rodríguez (2019). En su aplicación, se emplean técnicas como: el análisis documental y el análisis grupal como parte del cronograma de trabajo.

3.1. Procedimiento para la elaboración de la estrategia de gestión para el destino turístico regional Villa Clara

El procedimiento seleccionado ha sido el propuesto por Rodríguez (2019), el cual se desarrolla a partir de cinco fases y 17 etapas como se muestra en el Anexo 22. La fase dos de Diagnóstico Estratégico fue cubierta casi en su totalidad en el capítulo anterior; por lo que con la información resultante se completan los pasos siete y ocho y la etapa seis, que se desarrollarán en la fase en cuestión.

3.2. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de la estrategia de gestión para el destino turístico regional Villa Clara

Fase I: Organización del trabajo

Etapa 1: Formación del grupo de trabajo

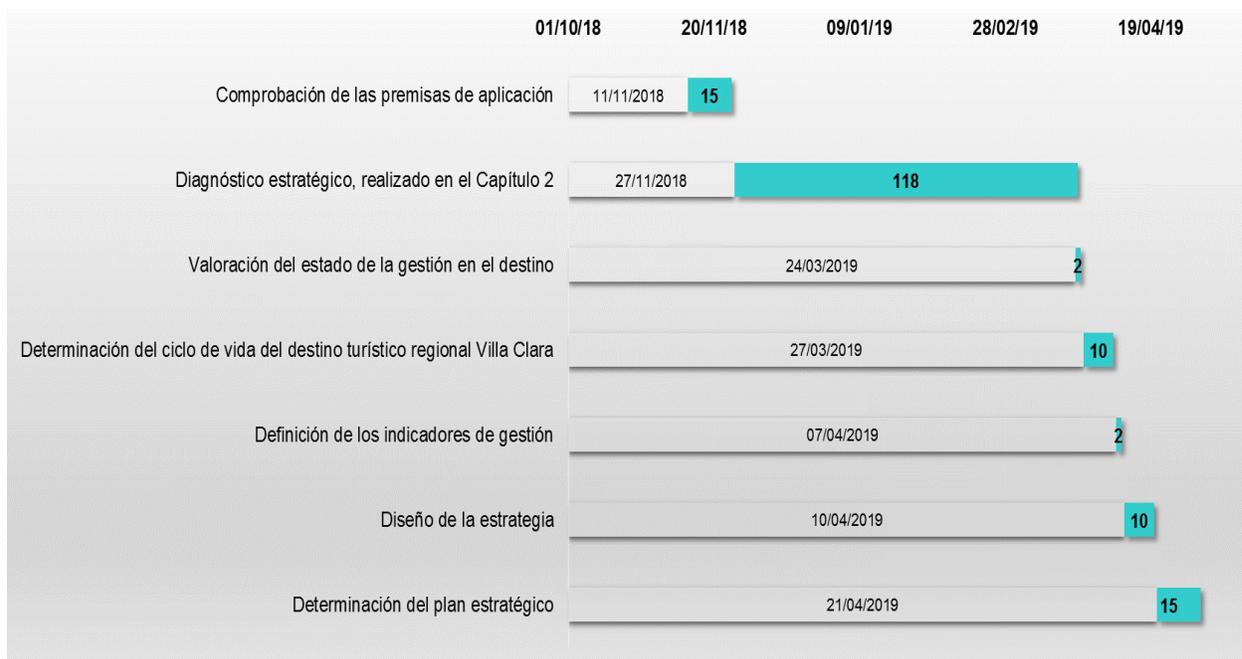
Para el desarrollo de este procedimiento se mantienen los cinco miembros del grupo de trabajo que participó en el diagnóstico de la situación actual del destino turístico, dada su implicación con la labor realizada. Estos son: MSc. Giselle Rodríguez Jiménez, MSc. Mildred González González, Dr.C. Carlos C. Martínez Martínez, MSc. Yanisley Moya

Monteagudo y la estudiante de quinto año de Licenciatura en Turismo, Elizabeth Rojas Caraballo.

Etapa 2: Definición del cronograma de trabajo

Utilizando la herramienta diagrama de Gantt se estructura y organiza el trabajo en un total aproximado de seis meses, incluyendo el tiempo destinado para el diagnóstico estratégico realizado en el capítulo dos de esta investigación. (Figura 4)

Figura 4. Cronograma de trabajo seguido para la confección de la estrategia.



Fuente: Elaboración propia.

Etapa 3: Comprobación de las premisas de aplicación

1. *Estar en presencia de un destino turístico regional:* Villa Clara es un destino turístico que abarca un área geográfica correctamente delimitada por la provincia de igual nombre. Esta se compone de varios destinos específicos, como son Santa Clara, Remedios, Caibarién, Sagua la Grande y Manicaragua, que contemplan diversos atractivos, y otras zonas aledañas a estos que resultan atrayentes a los turistas para la realización de actividades de carácter multimodal, vendidas a través de excursiones cortas por la agencias de viajes receptoras. Asimismo, posee grandes potencialidades para atraer diferentes segmentos de mercados, dado el reconocimiento a nivel nacional e internacional, que poseen los principales destinos específicos comercializados.

2. *Interés de la alta dirección:* El Consejo de la Administración Provincial de Villa Clara, máxima autoridad política en el territorio, tiene la voluntad expresa de impulsar la actuación de todos los implicados en el turismo en la región. La Delegación Provincial del Mintur, la cual dirige la actividad turística en el destino, así como el Grupo Empresarial Gaviota S.A., el cual maneja el polo turístico más importante de la provincia, la cayería norte, están en plena disposición de integrar, como un todo, los recursos y esfuerzos para el mejor desempeño del negocio turístico.
3. *Objetivos del estudio bien definidos:* El objetivo de este estudio es diseñar una estrategia de gestión integrada para el destino turístico regional Villa Clara, capaz de aprovechar los recursos turísticos del territorio para el logro de la satisfacción de los visitantes.
4. *Periodicidad del estudio determinada:* El periodo que se considera efectivo para la implementación de la estrategia, debido a las características cambiantes del entorno, independientemente de los indicadores estratégicos de control, es el comprendido entre junio de 2019 y junio de 2022.
5. *Disponibilidad de recursos para el estudio:* Actualmente la provincia cuenta con todos los recursos necesarios para la aplicación del procedimiento. Se dispone del tiempo, los recursos humanos involucrados en el estudio y comprometidos con él, la información y las herramientas de recopilación y tratamiento de los datos recogidos.

Fase II: Diagnóstico estratégico

Los pasos del uno al seis de la etapa cinco, fueron claramente explicitadas en el capítulo dos con la delimitación del territorio villaclareño como área de estudio, el análisis de la competencia y la demanda, la identificación de los recursos a través de un inventario de los mismos, la definición de los destinos específicos y de los actores implicados, así como su nivel de implicación. A lo anterior se suman los resultados obtenidos a través del procedimiento de diagnóstico utilizado en el anterior capítulo que son: el análisis del macroentorno, los subsistemas exógenos y el medio ambiente. Con la información resultante de éstos se desarrollan los pasos siete y ocho y la etapa seis.

Paso 7. Estado de la gestión en el destino turístico regional Villa Clara

La comercialización, desde el punto de vista de su gestión actual en el destino, fue tratada en el capítulo dos como parte del procedimiento de diagnóstico; por lo que en este paso

se identificarán los sectores que intervienen en el desarrollo turístico del destino y, a partir de ahí se realizará su análisis como clúster de turismo.

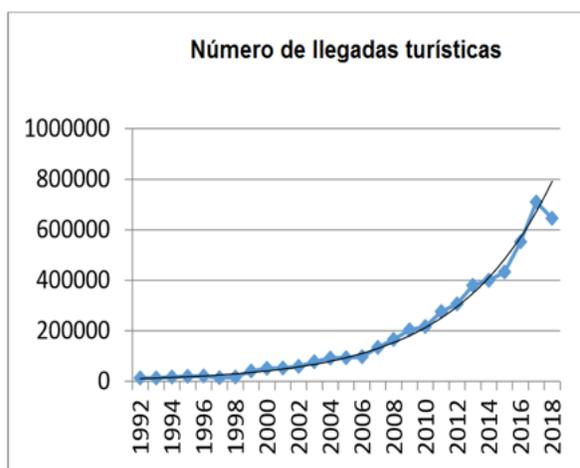
La dinámica relacional elaborada en el capítulo anterior como parte del análisis de los actores, sentó las bases para la elaboración del Clúster Potencial del Turismo en el destino turístico regional Villa Clara (Anexo 23), debido a que los participantes aparentemente carecen de la implicación necesaria para trabajar en conjunto hacia un fin común. En este sentido la industria turística cuenta con la dirección del Mintur, quien entabla relaciones de retroalimentación con las OSDE (Cubanacán, Islazul, Campismo, Gaviota, Cubasol, Viajes Cuba y Servitur). Estas a su vez mantienen una línea de retroalimentación con las empresas directamente relacionadas a la actividad turística, y estas últimas con los recursos naturales, histórico culturales, de infraestructura turística y de equipamiento. Estos recursos potencian el grado de atractividad del destino por lo que su influencia es directa a la llamada industria “sin humos”. Asimismo, los servicios de apoyo enriquecen la entrada de turistas e influyen sobre el mercado nacional y el internacional, y este último guarda relación con la infraestructura física y los proveedores de insumo, quienes se retroalimentan con las empresas turísticas y por tanto se relacionan directamente con la industria turística, la cual recibe la influencia de las instituciones de apoyo. Finalmente todas estas relaciones conducen al desarrollo de modalidades turísticas en el territorio.

El destino, para trazar sus líneas estratégicas debe guiarse por la política turística contemplada en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (Anexo 12). Es por ello que la estrategia diseñada deberá estar directamente relacionada con los mismos. A partir de lo anteriormente expuesto, se puede concluir que actualmente el destino regional Villa Clara no cuenta con una estrategia formalizada para su desarrollo y gestión eficiente, lo cual demanda una estrategia con enfoque integrado, capaz de lograr que todos los actores que intervienen en el proceso turístico, aúnen fuerzas para alcanzar la satisfacción de los implicados (tanto visitantes como población), así como tener en cuenta fuertes acciones de comercialización para lograr posicionar al destino en la mente del consumidor, en este caso de los turistas. Esta debe ser consecuente con los Lineamientos adoptados en la política económica y social de la isla y en el Plan nacional de desarrollo.

Paso 8. Determinación de la fase actual del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara

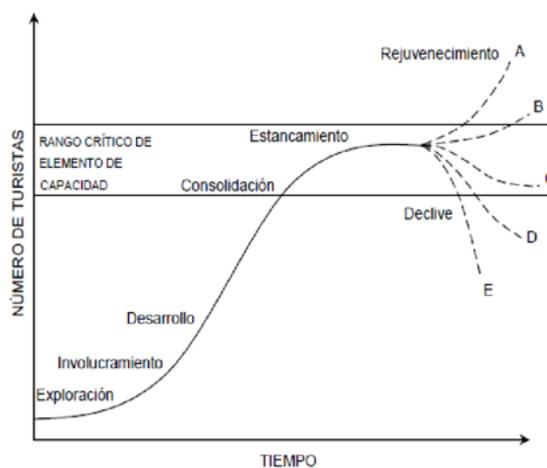
Para determinar el ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara se adopta el modelo de Butler, el cual basa su aplicación, esencialmente en la evolución de las llegadas de visitantes al destino. Sin embargo, con este modelo solo se puede concluir la fase del ciclo de vida del destino de modo visual, ya que no tiene parámetros cuantitativos ni del crecimiento de las llegadas ni de los años que deben considerarse en este crecimiento. A continuación se muestra, en la Figura 5, la evolución en el número de llegadas de visitantes al destino turístico de Villa Clara desde el año 1992, con una marcada tendencia exponencial de crecimiento en los arribos durante estos 26 años, así el ciclo de vida del destino será determinado en comparación con la Figura 6 a través de la ubicación visual de la fase en que se encuentra el destino acorde a la semejanza o diferencia de la curva de llegadas de visitantes con la curva “clásica” de Butler. En el caso concreto del destino regional Villa Clara, la situación visual comparada es la siguiente:

Figura 5: Número de llegadas turísticas.



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

Figura 6: Ciclo de vida de los destinos turísticos.



Fuente: Butler (1980).

Por la forma de las curvas se puede apreciar que el destino turístico Villa Clara pudiera clasificarse en la fase de desarrollo, a pesar de que del año 2017 al 2018 haya ocurrido un descenso del número de visitantes al destino, debido a eventos climatológicos y a cambios en la política exterior de los Estados Unidos. Por tanto, se deberá continuar un

análisis anual del ciclo de vida para analizar esta situación que de seguir estaría perjudicando el desarrollo del destino y habría que pensar en estrategias para evitar el declive. Por el momento, se puede concluir que el destino está en presencia de la fase de desarrollo por lo que la estrategia estaría encaminada al crecimiento diversificado.

Etapa 6: Definición de los indicadores de gestión

Se logran identificar cinco variables de importancia para determinar el cumplimiento de la estrategia en el destino: ambiental, turística, de percepción, antrópica y económica. La variable ambiental tiene que ver con el aprovechamiento turístico de los aspectos medio ambientales propios del área; la turística con el desarrollo y uso turístico en el aspecto de equipamiento y servicios; la variable de percepción valora el grado de confort psicológico que un turista puede percibir en el área y la antrópica evalúa el potencial uso y desarrollo turístico de todas las manifestaciones humanas en la comarca, mientras que la económica vela por la generación de ingresos y el aumento de las inversiones. A cada una de estas variables se subscriben una serie de indicadores que, a partir de la investigación realizada (Comisión europea, 2002; Russell, R. y Faulkner, 2004; Karplus y Krakover, 2004; Gallego y Bermejo, 2005; Moore y Whitehall, 2005; Hernández y León, 2007; Oreja, Parra-López y Yanes-Estévez, 2008; Rodríguez y González, 2010; López, 2011; García, Coelho y Butler, 2012; Soares y Gandara, 2012; Reinares y Armelini, 2013; Cardona y Serra, 2014 y Coelho y Lourenço, 2015), quedan establecidos en el Anexo 24.

Asimismo, fueron determinados indicadores estratégicos capaces de evaluar varias variables y que se encuentra representado gráficamente en el Anexo 25. Entre estos se encuentran la repetición o intención de retorno del turista, el grado de satisfacción de los turistas, la ubicación relativa del destino con respecto a sus competidores y en sus mercados emisores, el grado de interés de los atractivos y la imagen del destino, que pueden evaluar la variable turística y la de percepción. De forma general se espera de estos indicadores un aumento porcentual de un año con respecto al anterior en el periodo de aplicación de la estrategia. En los ingresos turísticos totales y la evolución de los precios ofertados, coinciden las variables turística y económica, esta última coincide con la antrópica en el indicador de rentabilidad del sector privado. De estos indicadores se espera: contar con precios más competitivos en el mercado y un aumento de los ingresos y el margen de beneficio por concepto de turismo, así como la ampliación de la oferta con

calidad del sector privado. Por otro lado la percepción de los residentes sobre los turistas y presión sobre el patrimonio cultural, son dos de los indicadores coincidentes en las variables antrópica y de percepción; de estos se espera un mejor manejo del patrimonio cultural por parte de las autoridades, así como el respeto por parte de los residentes al estado de vulnerabilidad de los turistas, por estar alejado de su lugar de residencia habitual, y el respeto de estos a la cultura y tradiciones de la comunidad que los acoge.

Etapa 7: Análisis estratégico

Este análisis fue realizado en el capítulo anterior a través de la elaboración de la Matriz DAFO (Anexo 21), que examina las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el destino. De la aplicación de esta herramienta se concluye que el destino se encuentra en el cuadrante MAXI-MAXI, por lo que se debe orientar la estrategia a aprovechar sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el entorno.

Fase III: Diseño de la estrategia

Etapa 8: Descripción de la estrategia

La estrategia consta de una planificación de la gestión en el destino turístico regional Villa Clara, de forma integrada, a partir de acciones trazadas por cada una de las Áreas de Resultados Claves (ARC) planteadas por Rodríguez (2016): investigación y desarrollo, comercialización, finanzas, logística y servucción. Esta estrategia se sustenta en el análisis DAFO realizado para el destino.

Etapa 9: Planteamiento de los objetivos de la estrategia

Propiciar la gestión integrada en el destino regional Villa Clara a partir de la vinculación de todos los actores que influyen en su desarrollo turístico, que involucre acciones de carácter sistémico, participativo, sostenible e integral dirigidas a la ampliación de la oferta con el impulso de modalidades con potencial en el territorio y a la incorporación de nuevos mercados.

Etapa 10: Orientación de la estrategia

La estrategia está orientada a la diversificación, a partir de la gestión integrada del destino turístico regional Villa Clara, considerando una línea base desde el año 2019 hasta el 2022 y una adaptación a las condiciones a partir del año 2023 a partir de escenarios prospectivos, con un horizonte temporal al año 2030.

Etapa 11: Confección de la estrategia

En esta etapa se delimitan la misión y visión del destino turístico regional Villa Clara, las cuales van a servir de guía para el diseño del plan de acciones estratégicas.

MISIÓN: Gestionar estratégicamente el destino turístico regional Villa Clara integrando a los actores locales identificados; con un enfoque integral, sostenible, participativo y práctico en términos socioeconómicos, ambientales y turísticos; para utilizar de manera racional los recursos y atractivos turísticos del territorio, y a la vez conservar el entorno natural y mantener los niveles competitivos; a través de actores comprometidos con el desarrollo local y la conservación ambiental del entorno, mediante la utilización de las entidades empresariales, centros de capacitación y formación, mecanismos de difusión y aprendizaje en el área del turismo, los viajes y la hospitalidad.

VISIÓN: Ser en el año 2030 Villa Clara un territorio con autosuficiencia en la gestión del destino turístico, afirmándose como referente nacional entre los destinos turísticos regionales por su sostenibilidad, participación e integración comunitaria; destacando en el uso de tecnologías, en la innovación e implementación mediante el aprovechamiento eficaz y eficiente de los atractivos turísticos dedicadas a diversificar el producto turístico a partir de sus recursos y atractivos naturales y antrópicos, tomando como eje de mejora los preceptos del desarrollo local y la conservación ambiental.

Etapa 12: Determinación del plan estratégico

A partir de los resultados obtenidos, se expresa como objetivo general: lograr el mejoramiento de la gestión del destino turístico regional Villa Clara, basado en la integración de los actores, aprovechando eficientemente sus recursos e incorporando nuevos mercados, a partir de la atractividad del destino, en provecho de las oportunidades que le brinda el entorno. Para dar cumplimiento a este objetivo se establecen objetivos específicos por las Áreas de Resultados Claves (ARC) identificadas por Rodríguez (2016), como parte de los niveles de la estrategia de gestión del destino turístico: investigación y desarrollo, comercialización, finanzas, logística y servucción. En la Tabla 2 se muestran los objetivos específicos por Área de Resultado Clave, las acciones para lograrlos, los recursos necesarios, los responsables encargados del desarrollo de las acciones y los plazos de ejecución acordes al tiempo definido en la línea de base, así como los indicadores de gestión que controlaran su correcta ejecución.

Tabla 2: Acciones propuestas en la estrategia.

Acciones	Recursos	Responsables	Plazo de Ejecución	Variables/Indicadores	
ARC: Investigación y desarrollo					
Objetivo: Comprobar periódicamente el crecimiento alcanzado por el destino turístico regional Villa Clara a partir de la determinación de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad, basado en el modelos de desarrollo turísticos y la sostenibilidad.					
Análisis del modelo del ciclo de vida y el modelo trifásico, en el destino turístico regional Villa Clara.	Humanos	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Anual	Turística	T1, T2, T9, T10, T11
				Económica	E2
Cálculo del Índice de Desarrollo Turístico (IDT).	Humanos	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Julio 2019	Turística	T1, T11
				Antrópica	AN2, AN7
Ejecución de los planes y programas vinculados a la tarea VIDA.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Permanente	Ambiental	A1, A2, A3, A4, A5, A6
Objetivo: Fomentar la ampliación de la oferta turística, que contribuya al incremento de la competitividad del destino, de forma coordinada con las políticas y planes que inciden en la ordenación de los espacios turísticos.					
Realización del inventario de los recursos turísticos en el destino contemplando elementos como capacidad de carga y susceptibilidad.	Humanos	Centro de Estudios Turísticos, UCLV	Julio 2019	Ambiental	A4, A6
				Turística	T8
				Antrópica	AN6, AN7
Actualización del catálogo de recursos turísticos	Humanos	Centro de Estudios	Julio 2019	Ambiental	A4, A6

del destino.		Turísticos, UCLV		Turística	T8
				Antrópica	AN6, AN7
Diseño de nuevos productos que pongan en valor la oferta complementaria.	Humanos, Recursos turísticos, Financieros.	TTOO	Inmediato	Ambiental	A1, A4, A5, A6
				Turística	T2, T3, T5, T7, T10, T11
				De Percepción	P1, P5, P6
				Antrópica	AN4, AN5, AN6
				Económica	E1, E3
Fortalecimiento de Sagua la Grande, la Marina Marlin y Cayo Esquivel como un producto turístico integrado capaz de aprovechar todos los atractivos del patrimonio cultural, tangible e intangible y los recursos naturales vinculados a la actividad náutica y pesquera, la fauna y la vegetación.	Humanos, Recursos turísticos	Agencias de Viaje del destino	Inmediato	Ambiental	A1, A4, A5, A6
				Turística	T1, T2, T3, T7, T9, T10, T11
				De Percepción	P1, P5, P6
				Antrópica	AN6, AN7
				Económica	E2
Creación de nuevas rutas turísticas (opcionales) que vinculen las principales ciudades patrimoniales del destino: Remedios, Sagua la Grande y Santa Clara, que reanimen el turismo de circuito.	Humanos, Recursos turísticos, Financieros.	Agencias de Viaje del destino	Inmediato	Turística	T1, T2, T5, T10, T11
				Antrópica	AN4, AN5, AN6

				De Percepción	P1, P5, P6
				Económica	E2, E3
Dirección de los paquetes turísticos hacia un turismo multimodal, basándose en las motivaciones del mercado (Turismo de salud en Elguea, Turismo cultural y patrimonial en las principales ciudades, Turismo de naturaleza y Ecoturismo en Manicaragua, Turismo de eventos e incentivos en hoteles y Turismo de sol y playa).	Humanos, Recursos turísticos, Financieros.	Agencias de Viaje del destino	Inmediato	Ambiental	A1, A4, A5, A6
				Turística	T1, T2, T5, T10, T11
				Antrópica	AN4
				De Percepción	P1, P5, P6
Incorporación de los nuevos productos a la cartera de productos del destino para su comercialización.	Humanos	Agencias de Viaje del destino	Octubre, 2019	Turística	T10
				De Percepción	P1, P5, P6
Objetivo: Favorecer la diversificación y apertura de nuevos mercados y la consolidación de los mercados tradicionales.					
Incremento de los estudios sobre la demanda turística a partir de la elaboración de perfiles de clientes.	Humanos	Centro de Estudios Turísticos, UCLV, Delegación Provincial Mintur y AAVV del destino	Inmediato	Turística	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T10
				De Percepción	P1, P5, P6
Realización de estudios de mercados emergentes con posibilidades de crecimiento en el destino.	Humanos	Centro de Estudios Turísticos, UCLV,	Semestral	Turística	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T10

		Delegación Provincial Mintur y AAVV del destino		De Percepción	P5, P6
Realización de firmas de contratos con Turoperadores para la venta del destino en otros países.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial Mintur	Inmediato	Turística	T1, T2, T4, T10, T11
				De Percepción	P1, P5, P6
ARC: Comercialización					
Objetivo: Consolidar y mejorar la percepción del destino como marca turística regional, a través de la promoción de los atractivos, los productos y los servicios turísticos que se ofertan en él, teniendo en cuenta al público objetivo al que está dirigido.					
Participación en ferias y eventos nacionales e internacionales más relevantes dirigidos a profesionales del turismo y turistas.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Permanente	Turística	T1, T2, T7, T9, T11
				De Percepción	P1, P5, P6
				Antrópica	AN4, AN6, AN7
				Económica	E1, E2, E3
Promoción de los viajes de familiarización con agencias de viajes minoristas y turoperadores (FAM TRIPS), así como de medios de comunicación y prescriptores (PRESS TRIPS)	Humanos, Recursos turísticos, Financieros	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Anual	Turística	T1, T2, T7, T9, T11, T12
				De Percepción	P1, P5, P6

				Antrópica	AN4, AN6, AN7
				Económica	E1, E2, E3
Fomento de la imagen de la provincia de Villa Clara como Destino de Turismo Multimodal, con la presentación de artículos en revistas especializadas, además de libros y guías turísticas.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial del Mintur	Inmediato	Turística	T1, T2, T4, T7, T10, T11
				De Percepción	P1, P5, P6
				Económica	E1, E2, E3
Realización de Campañas de Marketing Directo a través de las redes sociales que fomente la imagen del destino como marca turística regional.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Inmediato	Turística	T1, T2, T7, T11
				De Percepción	P1, P5, P6
				Económica	E1, E2, E3
Creación de una página web complementaria a Soy <i>Villa Clara</i> que suba contenido relacionado con el turismo en el destino, sus atractivos y recursos naturales y el patrimonio tangible e intangible, así como toda la oferta de administración pública y privada, para dotarlo de una mayor visibilidad.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial del Mintur	Inmediato	Turística	T1, T2, T4, T7, T10, T11
				De Percepción	P1, P5, P6
				Económica	E1, E2, E6
Mejora del contenido y visibilidad del destino y sus productos en el portal turístico creado.	Humanos	Delegación Provincial del Mintur	Permanente	Turística	T1, T2, T4, T7, T10, T11

				De Percepción	P1, P5, P6
				Económica	E1, E2
Creación de un logo que identifique al destino, capaz de integrarse en el “inconsciente colectivo”.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial Mintur y AAVV del destino	Inmediato	Turística	T11
				De Percepción	P1, P5, P6
Distribución de artículos promocionales del destino para regalarlos durante la estancia del cliente como bolsas de playa, gorras, pelotas, camisas, llaveros.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial Mintur y AAVV del destino	Inmediato	Turística	T11
				De Percepción	P1, P5, P6
Actualización del material audiovisual para acciones de publicidad y comunicación en medios profesionales especializados.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial Mintur y AAVV del destino	Semestral	Turística	T1, T2, T4, T7, T10, T11
				De Percepción	P1, P5, P6
ARC: Finanzas					
Objetivo: Incrementar ingresos en un 2 % anual por concepto de venta de nuevos productos e incorporación de nuevos mercados y segmentos de mercado.					
Diseño de nuevos productos a partir de los recursos que posee el territorio	Humanos, Financieros	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Inmediato	Ambiental	A1, A4, A5, A6
				Turística	T2, T3, T5, T7, T10, T11
				De Percepción	P1, P5, P6

				Antrópica	AN4, AN5, AN6
				Económica	E2, E3
Registro del volumen de ingresos por concepto de venta de nuevos productos e incorporación de nuevos mercados y segmentos de mercado.	Humanos	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Permanente	Económica	E2, E3
Objetivo: Lograr una rentabilidad económica y solvencia financiera que garanticen el desarrollo ascendente del destino, con un costo por peso de ingreso inferior a 0.75 moneda total.					
Incremento del control de manera eficiente sobre los recursos para mantener la Contabilidad Certificada.	Humanos	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Permanente	Económica	E2
Alcance de ciclos de cobros y pagos más eficientes.	Humanos	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Permanente	Económica	E2
Mantenimiento de índices de rotación de inventario que no inmovilicen recursos.	Humanos	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Inmediato	Económica	E2
Ejecución de los presupuestos con las cifras aprobadas.	Humanos	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Permanente	Económica	E2

Realización de fichas de costos de los productos nuevos que se creen.	Humanos	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Noviembre, 2019	Económica	E2
ARC: Logística					
Objetivo: Implementar un Sistema Integral de Gestión de la Calidad.					
Consolidación de estándares de calidad en instalaciones y servicios turísticos con la aplicación de los programas de calidad.	Humanos	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Inmediato	Ambiental	A1, A4, A5
				Turística	T9, T11
				De Percepción	P1, P5
Información y asesoramiento sobre la normativa, derechos y obligaciones a los directivos de las empresas turísticas, encaminado todo ello a lograr unos servicios turísticos de calidad.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Inmediato	Ambiental	A1, A4, A5
				Turística	T9, T11
				De Percepción	P1, P5
Mejora de la calidad en la prestación de servicios de las empresas y en destinos turísticos mediante la gestión y el asesoramiento sobre los diversos programas de calidad existentes.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Permanente	Ambiental	A1, A4, A5
				Turística	T9, T11
				De Percepción	P1, P5
Objetivo: Elevar el nivel de implicación de los actores que influyen directa e indirectamente en la actividad turística en el destino.					
Desarrollo de proyectos e investigaciones que impliquen la coordinación de esfuerzos entre	Humanos, Financieros	Mintur y Gobierno	Inmediato	Turística	T8, T9, T10, T11

aquellos sectores que influyen en el turismo.				De Percepción	P4, P5
				Antrópica	AN5
				Económica	E1, E2, E5
Establecimiento de nuevos convenios de colaboración entre el MINCULT, MINTUR, CITMA, INDER, Servicios Comunes, MICONs, MINAG, EAAVC, ETECSA; así como reanudar los existentes.	Humanos	MINCULT, Mintur, CITMA, INDER, Servicios Comunes, MICONs, MINAG, EAAVC, ETECSA	Inmediato	Ambiental	A1, A4
				Turística	T8, T9, T10, T11
				De Percepción	P3, P4, P5
				Económica	E1, E2, E5
Objetivo: Estimular el vínculo entre el sector estatal y no estatal					
Estrechamiento de las relaciones y fomento de la firma de contratos con los hostales.	Humanos, Financieros	Mintur - Villa Clara y hostales del territorio	Inmediato	Turística	T8, T9, T10, T11
				De Percepción	P3, P4, P5
				Económica	E1, E2, E5
Estimulación del desarrollo del sector cuentapropista orientado a la ampliación de la oferta y los servicios de alojamiento, restauración y recreación.	Humanos, Financieros	Dirección de los Consejos Populares y	Inmediato	Ambiental	A1
				Turística	T2, T3, T5, T7, T10, T11
				De Percepción	P1, P3, P5

		Asambleas Municipales del Poder Popular		Antrópica	AN4, AN5, AN6
				Económica	E1, E2, E5
Objetivo: Lograr el desarrollo armónico y continuo de las inversiones planificadas hasta el 2030.					
Impulso a la construcción, rehabilitación y reforma de las infraestructuras y equipamientos turísticos dando cumplimiento al plan de desarrollo hasta el 2030.	Humanos, Financieros	Mintur - Villa Clara y MICONS	Permanente	Ambiental	A1, A4, A5, A6
				Turística	T8, T9
				De Percepción	P1, P5
				Antrópica	AN1, AN5, AN6, AN7
				Económica	E1, E2, E3
ARC: Servucción					
Objetivo: Lograr que el 98% del personal implicado en la actividad adquiera los conocimientos necesarios para el éxito de la implementación del producto.					
Facilitación de los recursos humanos necesarios para cumplir las metas del destino a partir de una adecuada calificación.	Humanos, Financieros	Escuela de Hotelería y Turismo y Centro de Estudios Turísticos, UCLV	Permanente	Turística	T11
				De Percepción	P1, P5
				Antrópica	AN4, AN5
Incidencia en el aumento de la profesionalidad de los trabajadores, técnicos y especialistas.	Humanos, Financieros	Escuela de Hotelería y Turismo y Centro de	Permanente	Turística	T11
				De Percepción	P1, P5

		Estudios Turísticos, UCLV		Antrópica	AN4, AN5
Mayor personalización en los servicios.	Humanos	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Inmediato	Turística	T11
				De Percepción	P1, P5
				Antrópica	AN4, AN5
Capacitación a través de clases y cursos.	Humanos	Escuela de Hotelería y Turismo y Centro de Estudios Turísticos, UCLV	Permanente	Turística	T11
				De Percepción	P1, P5
				Antrópica	AN4, AN5
Objetivo: Aumentar el índice de satisfacción de los clientes					
Logro de un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes de manera que para el 2020 se alcance el 98% o más de satisfacción de los clientes.	Humanos, Financieros	Delegación Provincial Mintur y Delegación Gaviota Centro	Permanente	Turística	T2, T3, T5, T7, T11
				De Percepción	P1, P5
				Económica	E2

Fuente: Elaboración propia.

Implementación de la estrategia y evaluación y mejora

Las últimas fases consisten en desarrollar de manera planificada la ejecución de las acciones de la estrategia y evaluar su implementación. Como parte de este proceso se realiza la sensibilización de los implicados respecto a la manera de mejorar el estado actual del destino turístico y contribuir a su desarrollo, lo cual derivará en la implementación de la estrategia, la cual será evaluada a través de los indicadores de gestión establecidos. De ser encontrada alguna irregularidad se ejecutarán acciones de control, así como se formulará un proyecto de mejora. Es responsabilidad de la Delegación Provincial del Mintur y el Grupo Empresarial Gaviota S.A., de conjunto con el Gobierno Provincial, poner en práctica métodos y técnicas que contribuyan a la calidad de la estrategia. Se recomienda realizar encuentros y reuniones periódicas, hacer uso de técnicas clásicas de la gestión de la calidad, para contribuir a resolver problemas, como el Diagrama de Pareto y el Diagrama de Ishikawa; de las técnicas de la gestión de proyectos como el Árbol de Problemas y de Objetivos y la Matriz de Marco Lógico. Asimismo se propone realizar encuestas y entrevistas de forma sistemática para conocer estados de opinión y verificar el cumplimiento de los cronogramas de trabajo.

3.3. Conclusiones del tercer capítulo

1. El destino turístico Villa Clara no cuenta con una estrategia que estimule el desarrollo del turismo en la región, por lo que, sobre la base del diagnóstico aplicado en el capítulo anterior, se concluye que el diseño de una estrategia de gestión es de vital importancia para el crecimiento de este destino.
2. La metodología empleada para el diseño de la estrategia es la elaborada por Rodríguez (2019), dada su adaptabilidad a las condiciones actuales del sector turístico cubano, así como a las condiciones de los destinos turísticos regionales en el país
3. La estrategia de gestión diseñada para el destino turístico regional Villa Clara contribuye al establecimiento de acciones estratégicas por parte de la alta dirección y su posterior control y mejora, a través de la integración de todos los actores en el destino y el correcto aprovechamiento de los recursos turísticos para el logro de altos niveles de satisfacción de los turistas.

Conclusiones

CONCLUSIONES

En consecuencia con los objetivos de la investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La revisión bibliográfica realizada permitió fundamentar teórica y metodológicamente los aspectos relacionados con los destinos turísticos y las estrategias que tributan a su gestión integrada, como principal herramienta para el impulso del desarrollo turístico.
2. El diagnóstico realizado, determinó que el destino turístico regional Villa Clara cuenta con un alto potencial para el desarrollo de la actividad turística con una proyección multimodal, capaz de atraer a diversos segmentos de mercado.
3. La estrategia diseñada para la gestión del destino turístico regional Villa Clara logra que se gestione adecuadamente el destino turístico regional de manera que se integren los actores que intervienen aprovechando eficientemente sus recursos y atrayendo al mayor número de turistas al mismo, de modo que satisfagan sus necesidades.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Implementar la estrategia de gestión integrada diseñada, en el destino turístico regional Villa Clara donde se garantice su continuidad con adaptabilidad al contexto histórico.
2. Presentar los resultados de esta investigación a los implicados, que influyen directa e indirectamente en la actividad turística del destino, con la finalidad de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo de la estrategia de gestión.
3. Divulgar los resultados de la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales, permitiendo la generalización de los resultados obtenidos.
4. Utilizar el contenido de este trabajo como bibliografía para la enseñanza de la asignatura Gestión de Destinos Turísticos en pregrado.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Aguayo, A. (2015). *Diseño de un sistema integrado de gestión de destinos turísticos*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Málaga.
- Alemán, D. (2018). *Estrategia de crecimiento con enfoque integrador y sistémico para el destino turístico regional Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
- Ávila, R. y Barrado, D. A. (2005). *Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión*. En *Cuadernos de Turismo*, 15, 27-43. Universidad de Murcia.
- Barba, P. et al. (2012). *Elaboración del plan estratégico para el desarrollo turístico para Gonzanamá desde una perspectiva regional*. Trabajo de fin de carrera. Universidad Católica de Loja.
- Bermúdez, A. (2013). *Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del turismo de eventos e incentivos en el destino turístico Villa Clara*. Tesis de Maestría. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
- Bigné, J.; Font, X. & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos, análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC, Madrid
- Bruno, D. (2007). *El diagnóstico de comunicación*. Recuperado de <https://porunsiglo.files.wordpress.com/2011/02/el-diagnc3b3stico-comunicacional-daniela-bruno.pdf>
- Butler, R.W. (1980). *The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*. In Butler, R. (Ed.): *The Tourism Life Cycle. Applications and Modifications*, 1, 3-12. Channel View Publications.

- Calderón F. J., Ruggeri G. y Iannolino S. (2017, junio). *¿Por qué el turismo? Repensando el auge del turismo*. En *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 22. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/22/auge-turismo.html>
- Cardona, J. R. y A. Serra, (2014). *Historia del turismo en Ibiza: Aplicación del Ciclo de Vida del Destino Turístico en un destino maduro del Mediterráneo*. En *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12 (4), 899-913.
- Carvajal, Z. (2013). *Procedimiento para elaborar la estrategia para la gestión del turismo cultural como factor de desarrollo local en ciudades patrimoniales*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Santa Clara.
- CESAM. (2013). *Diagnóstico de los principales problemas ambientales del municipio Sagua la Grande y sus comunidades costeras como base para el diseño de un Programa de Manejo Integrado de la zona costera. PROYECTO SABANA-CAMAGÜEY CUB/98/G32. Acciones prioritarias para consolidar la protección de la biodiversidad en el Ecosistema Sabana-Camagüey*. CESAM, CITMA Villa Clara.
- Coelho, J. A. y P.F. Lourenço, (2015). *A identificação da fase do ciclo de vida de um destino turístico para as escolhas estratégicas: uma proposta de uma ferramenta expedita*. En *Revista de Estudos Económicos y Empresariales*, 27, 15-41.
- Coelho, J. y R.W. Butler, (2012). *The Tourism Area Life Cycle: a quantitative approach of the of the tourism area life cycle*. En *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 3 (1), 9-31.
- Colectivo de autores. (2005). *Material de apoyo sobre mercados emisores*. Universidad de La Habana, Cuba.

- Colectivo de Autores. (2011). *Gestión de destinos turísticos*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. La Habana.
- Comisión europea. (2002). *Sistema de alerta rápida para la detección de destinos turísticos en declive y de sus mejores prácticas de prevención*. Departamento de desarrollo espacial. Madrid.
- Consejería de Turismo y Ordenación del Territorio. (2001). *Diagnóstico Turístico de la Región de Murcia*.
- Dalmau, J.L. (2015). *Sistema multiagente para el diseño, ejecución y seguimiento del proceso de planificación estratégica ágil en las organizaciones inteligentes*. Tesis de doctorado. Universidad de Alicante. España.
- Fernández, N. (2009). Diplomado de gestión de los eventos. Escuela de Hotelería y Turismo, Camagüey.
- Figueras, M.A. (2019, enero 24) *Impactos del turismo en la economía: Avances y retroceso*. En *Revista TEMAS*. Recuperado de <http://www.temas.cult.cu/catalejo/impactos-del-turismo-en-la-econom-avances-y-retroceso>
- Fraga, L. (2012). *Propuesta de plan de desarrollo de turismo rural para la localidad de Jibacoa municipio Manicaragua, Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara.
- Gallego, I. y Bermejo, A.M. (2005, octubre). *Sistema de Indicadores Territoriales para un destino turístico*. Conferencia de la OMT: *La cuenta satélite de turismo (CST): Comprender el turismo y diseñar estrategias Iguazú, Argentina/Brasil/Paraguay*.

Recuperado

de

http://www.turismoandaluz.com/estadisticas/sites/default/files/iguazu_2006.pdf

García, B.; Reinares, E. y Armelini, G. (2013). *Ciclo de vida de los destinos turísticos y estrategias de comunicación: los casos de España y Chile*. En *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*. 7 (7), 76-93 DOI: 10.7263/ADR.RSC.007.05

González, R.C.; Mendieta, M.D. (2009). *Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos*. En *Cuadernos de Turismo*, 23, 111-128. Universidad de Murcia.

Hernández, J.M. y León, C.J. (2007). *The interactions between natural and physical capitals in the tourist lifecycle model*. En *Ecological Economics*, 62, 184–193.

Herrera, G. (2013). *Estrategia para la gestión del Turismo Cultural en instituciones turísticas y culturales de la ciudad de Santa Clara para el período 2014-2017*. Trabajo de Diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Santa Clara.

Karplus, Y. y Krakover, S. (2004). *Stochastic Multivariable Approach to Modelling Tourism Area Life Cycles*. En *Tourism and Hospitality Research*, 5 (3), pp. 235 - 253.

Korstange, M. (2013). *Ciencia de la Hospitalidad: Un Nuevo Aporte Epistémico para comprender el Objeto del Turismo*. Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. España.

Lira, I. y Sandoval, C. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. En *CEPAL – Serie Manuales*, Santiago de Chile.

- Liu, R. (2009). *El turismo cultural como alternativa para el desarrollo local: el diseño de una estrategia para la ciudad de Yan Tai, provincia de Shan Dong. China*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara.
- López, J.M. y López, L.M. (2007). *Diferencias territoriales en la planificación y la gestión del destino turístico*. En *Cuadernos de Turismo*, 19, 71-90. Universidad de Murcia.
- López, V.M. (2011, enero-junio). *La reorientación del ciclo de vida del área turística. El caso de Bahías de Huatulco, Oaxaca (México)*. En *Investigaciones Turísticas* (1), 107-121.
- Luis, H.M., Besada, A. (2018). *¿Cómo le fue al turismo en Cuba en 2018?* En *Cubahora*. Recuperado de <http://www.cubahora.cu/economia/como-le-fue-el-turismo-en-cuba-en-2018-infografia>
- Machado, E. L. (2011). *Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara.
- Manente, M. (2008). *Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales*. Conferencia Internacional Del Turismo. *El Conocimiento Como Valor Diferencial Del Turismo*. Málaga.
- Martín, R. (2010). *Principios, organización y práctica del turismo*. La Habana: Editorial Félix Varela.

- Martín, R. (2015). *Principios, Organización y Práctica del Turismo, Tomo II*. Editorial Universitaria Félix Varela. Cuba.
- Martínez, C.C. (2018). *Necesidad de actualización de la gestión de destinos turísticos*. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- McIntosh, R.; Goeldner, Ch.; Ritchie, J., (1999). *Turismo Planeación, Administración y Perspectiva*. Limusa-Wiley. México.
- Menoya, S. (2016). *La gestión de destinos turísticos. Algunos referentes teóricos y prácticos*. Recuperado de: <http://kaipachanews.blogspot.com/2016/07/la-gestion-de-destinos-turisticos.html>
- Merinero, R. y Pulido, J.I. (2009). *Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos*. En *Cuadernos de Turismo* (23), 173-193.
- Mintur. (2018a). *Informe Comercial 2017*. Santa Clara: s.n.
- Mintur. (2018b). *Informe Comercial. Abril 2018*. Santa Clara: s.n.
- Mintur. (2018c). *Plan de inversiones de Gaviota S.A*. Santa Clara: s.n.
- Molina, S., Rodríguez, S. (1991). *Planificación integral del turismo: un enfoque para Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2018/06/Planificaci%C3%B3n-integral-del-turismo-un-enfoque-para-Latinoam%C3%A9rica.pdf>
- Montesino, A. (2014) *Estrategia de desarrollo de valores en la UEB de Hidroenergía Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Santa Clara.

- Moore, W. y P. Whitehall, (2005) *The tourism area lifecycle and regime switching models*. En *Annals of Tourism Research*, 32 (1), 112-126.
- Moya Monteagudo, Y. (2015, Diciembre). *Determinación del potencial turístico de Trinidad de Cuba desde la perspectiva del desarrollo turístico local sostenible*. En *Primer Congreso Internacional de Gestión Pública y Desarrollo Local*. México.
- Moyasevich, I. (2002). *Diagnóstico Empresarial*. Recuperado de <http://usuarios.lycos.es/imoyasevich/>
- Navarro, Y. (2012). *Proyección del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara.
- Nieto J.L. et al. (2016). *El turismo a nivel mundial*. En *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2(1), 129-144.
- OMT. (2001). *Introducción al turismo*. En *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado de <http://www.world/tourism.org>
- OMT. (2018). El turismo internacional supera las expectativas en los primeros meses de 2018. En *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-06-25/el-turismo-internacional-supera-las-expectativas-en-los-primeros-meses-de-2>
- OMT. (2019). *Las llegadas de turistas internacionales suman 1.400 millones dos años antes de las previsiones*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>

- ONEI. (2017). *Panorama territorial Cuba 2016*. En *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. Recuperado de: <http://www.one.cu>
- ONEI. (2018a). *Anuario estadístico municipal de Caibarién. Año 2017*. En *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. Recuperado de: <http://www.one.cu>
- ONEI. (2018b). *Anuario estadístico municipal de Sagua la grande. Año 2017*. En *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. Recuperado de: <http://www.one.cu>
- ONEI. (2018c). *Anuario estadístico municipal de Manicaragua. Año 2017*. En *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. Recuperado de: <http://www.one.cu>
- ONEI. (2018d). *Anuario estadístico municipal de Remedios. Año 2017*. En *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. Recuperado de: <http://www.one.cu>
- ONEI. (2018e). *Anuario estadístico municipal de Santa Clara. Año 2017*. En *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. Recuperado de: <http://www.one.cu>
- ONEI. (2018f). *Anuario estadístico provincial de Villa Clara. Año 2017*. En *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. Recuperado de: <http://www.one.cu>
- ONEI. (2018g). *Turismo. Indicadores seleccionados. Abril*. En *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. Recuperado de: <http://www.one.cu>

- ONEI. (2019a). *Turismo internacional indicadores seleccionados. Enero – Diciembre de 2018*. En *Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba*. Recuperado de: <http://www.one.cu>
- Oreja, J. R.; Parra-López, E. y Yanes-Estévez, V. (2008) *The sustainability of island destinations: Tourism area life cycle and teleological perspectives. The case of Tenerife*. En *Tourism Management*, 29, 53–65.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017*. En *Periódico Granma, Tabloide I*. La Habana. Cuba
- Pearce, D. (1991). *Desarrollo Turístico*. México D.F. Editorial Trillas.
- Perelló, J.L. (2001). *Desarrollo y promoción de productos turísticos*. Curso de Postgrado. Universidad de la Habana. La Habana.
- Perelló, J.L. (2015, junio). *Turismo y desarrollo territorial en el modelo económico y social de Cuba*. En *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, (18).
- Pérez, C.A. (2013). *Estrategia para la integración de las partes que intervienen en el desarrollo turístico del destino Cienfuegos*. Trabajo de Diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Santa Clara.
- Pineda, F. (2012). *Propuesta del Plan de Desarrollo Turístico Rural para la localidad de Arroyo Blanco, municipio Jatibonico, Provincia Sancti Spíritus*. Trabajo de Diploma. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.

- Ramírez, C. (2005, febrero 3). *Estrategia empresarial y tipos de estrategias*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-tipos-estrategias/>
- Ramos, Y. (2016). *Estrategia de desarrollo para el turismo de naturaleza en el territorio Villa Clara*. Tesis de Diploma. Universidad central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
- Reyes, M.V. (2014). *Propuesta de modelo para la gestión integrada del turismo comunitario. Caso de estudio Pastaza, Ecuador*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara.
- Ricaurte, C. (2009). *Manual para el diagnóstico turístico local. Guía para planificadores*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Rigol, L.M. y Pérez, R. (2011, febrero). *La gestión de la demanda turística como concepto*. En Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, 4(22).
- Rivera, H.A. y Malaver, M.N. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* En *Documento de investigación*, (99). Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP). Universidad del Rosario. Bogotá D.C.
- Rodríguez, G. (2016). *Determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y de los factores influyentes en su estrategia de crecimiento*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara.
- Rodríguez, G. (2019). *Procedimiento para el diseño de la estrategia de gestión de destinos turísticos regionales: Caso destino Villa Clara*. Tesis presentada en

opción al Título Académico de Máster en gestión turística. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Santa Clara.

Rodríguez, G., Martínez, C.C. y Rojas, E. (2019). *Procedimiento para diagnosticar estratégicamente destinos turísticos regionales*. (Edición) Publicación en la memoria del evento CIUM 2019. ISBN: 978-959-16-4279-0

Rodríguez, JM. y González, M. (2010). *Alerta y monitoreo del ciclo de vida del destino, caso Playa Santa Lucía*. Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey.

Rodríguez, R. (2005). *Gestión de Destinos Turísticos*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. La Habana.

Rojas, C. (2012). *¿Qué es la revisión bibliográfica?* En Filosofía, ciencia e investigación científica. Recuperado de <http://filocien.blogspot.com/2012/05/que-es-la-revision-bibliografica.html>

Ruiz, A. (2011). *Aplicación de procedimiento para el diseño del Plan Estratégico de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara.

Russell, R. y Faulkner, B. (2004). *Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle*. En *Annals of tourism Research*, 31(3), 556-579.

Sacramento, D. (2014). *Determinación del potencial turístico del destino Santa Clara en función del desarrollo local*. Trabajo de Diploma. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara.

Sánchez, D. (2017). *La competitividad turística de Ecuador, período de análisis 2007-2015*. Disertación previa a la obtención del título de Economista. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía. Quito.

- Sancho et al. (2008). *Introducción al turismo*. Recuperado de https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AET/PT/AM/01/Introduccion_turismo.pdf
- Schulte, S. (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES.
- Soares, J.C. y Gandar, J.M. (2012, enero-junio) *Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales*. En *Investigaciones Turísticas*, (3), 19-38. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/270536867_Indicadores_para_analizar_la_evolucion_del_ciclo_de_vida_de_los_destinos_turisticos_litorales
- Soy Villa Clara. (2018). *Biodiversidad terrestre de Villa Clara*. En *Portal del ciudadano de Villa Clara*. Recuperado de <http://www.soyvillaclara.gob.cu/es/flora-y-fauna/3287-biodiversidad-terrestre-de-villa-clara>
- Tamayo Saborit, M., Angulo Bennett, E., & Palleija Gibson, H. C. (2018). *Diagnóstico estratégico de la labor educativa en la formación de profesionales*. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 284-295. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Trincado, B. (2018, octubre 10). *¿Cuáles son las mayores economías del mundo?* En *Cinco Días*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/09/midiner/1539108498_195177.html

Ventura, V. (2011, septiembre). *El turismo, su cadena Productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: Los casos de Brasil y México*. En *Serie de Comercio y Crecimiento Inclusivo. Working Paper*, (138).

World Travel and Tourism Council. (2019). *Travel and Tourism Economic Impact 2019 World*. Recuperado de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>

Zimmer, P. (1996). *Evaluar el potencial turístico de un territorio*. Recuperado de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2017/01/267-evaluar-el-potencial-turistico-de-un-territorio.pdf>

Anexos

ANEXOS

Anexo 1. Conceptos de Turismo.

No.	Año	Autor	Concepto
1	1991	Molina y Rodríguez	El desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual, por un período mínimo de 24 horas y un máximo de 90 días, motivados por razones de carácter no lucrativo.
2	1991	Pearce	El turismo se define como el conjunto de relaciones y fenómenos surgidos de los viajes y de las permanencias temporales de las personas que se desplazan principalmente por placer o recreación. La duración de tales estadías puede variar.
3	1995	De la Torre	Es un fenómeno social, que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de un lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa, ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural.
4	1999	McIntosh, Goeldner, Ritchie	El turismo es la suma de fenómenos y relaciones que se originan por la interacción de los turistas con los negocios de suministradores, gobiernos de países receptivos, y las comunidades locales en el proceso de atraer y hospedar a estos turistas y otros visitantes.
5	2001	OMT	El turismo abarca las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.
6	2004	Nácher y García	El turismo es una experiencia consistente en un viaje de ida a un destino, una estancia y un viaje de regreso, cuya motivación reside en la existencia de atractivos localizados en sitios concretos a los que vale la pena viajar. La demanda turística responde a la previa existencia de atractivos, para cuya experimentación se requiere el concurso de distintos agentes públicos y privados en diferentes sectores productivos.
7	2005	Rodríguez	Turismo es: viaje, estancia (por tiempo determinado), recreación, conocer otras culturas, etc. Unido a esto se adiciona un aspecto de índole puramente económica que diferencia al turista de cualquier otro viajero, el hecho de no representar una acción lucrativa para quien lo realiza.
8	2005	Colectivo de autores	El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista.
9	2009	Fernández	El turismo es una actividad muy compleja en la que intervienen diferentes entidades, empresas, organizaciones y los gobiernos tanto en el lugar visitado como en el emisor, estableciéndose así múltiples relaciones formales e informales en diferentes momentos y lugares.
10	2010	Martín	El conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psicosociológicas-culturales y medioambientales que se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores y receptores, así como las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.

Anexo 1. Continuación (...)

No.	Año	Autor	Conceptos
11	2011	Ventura	Movimiento temporario de personas (visitantes) para lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año por fines de ocio y recreación, negocios, salud, educación, entre los más significativos, así como las instalaciones creadas para atender a sus necesidades.
12	2013	Korstange	Forma moderna de ocio (comercializado o no) que implica un desplazamiento temporario y consecuente retorno satisfaciendo así necesidades psico-sociales específicas de descanso, relajación y afirmación de estatus en espacios socialmente determinados y destinados para tal fin.
13	2016	OMT	El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.
14	2018	Martínez	Turismo es la actividad económica productora de bienes y servicios que respetando los límites físicos del espacio en que se desarrolla y los psíquicos de los habitantes y demás actores, son destinados a quienes deciden desplazarse temporal y voluntariamente fuera del lugar de residencia habitual sin incorporarse al mercado de trabajo del lugar de destino, con motivo o no de recreación.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Análisis de los conceptos de turismo.

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total	%
Actividad multisectorial						X		X	X	X					4	28.6
Desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	12	85.7
Estancias en lugares distintos al de su entorno habitual		X			X	X	X			X			X		6	42.9
Temporalidad del desplazamiento	X	X	X		X		X	X		X	X	X	X	X	11	78.6
Por un periodo de tiempo inferior a un año					X						X		X		3	21.4
Por diversas motivaciones		X	X		X						X		X	X	6	42.9
Con fines no lucrativos	X		X				X	X					X	X	6	42.9
Genera interrelaciones de importancia social, económica y cultural			X	X						X					3	21.4
Existencia de atractivos, recursos e infraestructuras en función de atender la demanda turística						X		X			X				3	21.4
Total	3	4	5	1	5	4	4	5	1	5	4	2	6	4		
%	33.3	44.4	55.5	11.1	55.5	44.4	44.4	55.5	11.1	55.5	44.4	22.2	66.6	44.4		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Conceptos de destino.

No.	Año	Autor	Concepto
1	2000	Bigné, Font y Andreu	Combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas; constituyendo un concepto percibido, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa.
2	2000	Murphy <i>et al.</i>	Consideran el destino turístico como una auténtica “amalgama de productos individuales y oportunidades que se combinan para formar una experiencia total dentro del área visitada por el turista”.
3	2000	Crouch y Ritchie	Espacio o ámbito geográfico con rasgos propios de clima, cultura, atractivos, infraestructuras, servicios, equipamientos, precio, imagen y gestión, los cuáles, en términos de mercado, se posicionan en la mente de los consumidores.
4	2001	Lanquar	El destino turístico es una entidad territorial con o sin personalidad jurídica, que forma un sistema, englobando sus recursos turísticos e infraestructuras.
5	2002	Gunn	Experiencia compleja que resulta de un proceso donde los turistas usan múltiples servicios turísticos durante el curso de su visita.
6	2002	OMT	Espacio físico donde el visitante permanece y consume al menos una noche. Incluye diversos tipos de productos, servicios y atractivos dentro de un radio de influencia de un día de ida y regreso. Tiene un límite físico y administrativo que define su administración. Su imagen y percepción determinan su competitividad en el mercado. Incluyen distintos tipos de interés, incluyendo la comunidad local. Puede conformar destinos más amplios.
7	2003	Cooper <i>et al.</i>	Foco de instalaciones y servicios proyectados para atender las necesidades del turista.
8	2004	Valls	Un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de climas, raíces, infraestructura y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a la satisfacción buscada, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotados de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.
9	2005	Ávila y Barrado	Un espacio determinado debe abordarse como destino turístico desde tres grandes marcos de trabajo: el que atañe a los aspectos sociales del desarrollo, el que recoge los elementos de la sostenibilidad ambiental y territorial y el que aborda los aspectos económicos. Unido a los planes y sistemas de calidad y de comunicación.
10	2005	Colectivo de autores	Un destino o zona turística es un espacio geográfico, que puede o no coincidir con los límites municipales, y que cuenta con recursos de carácter natural, histórico-monumental y cultural que atraen una corriente de visitantes en forma periódica o permanente. Asimismo, se caracteriza por ofrecer una serie de servicios destinados a la atención integral de los visitantes, como hospedaje, alimentación y transporte, entre otras ofertas turísticas.
11	2005	Ejarque	El destino turístico está constituido por un conjunto de elementos, por la suma de atractivos naturales o artísticos y de servicios. Es un conjunto de recursos que generan una capacidad de atracción suficiente para inducir al viajero a realizar los esfuerzos necesarios para desplazarse hasta él.
12	2006	Pérez	Conjunto articulado de procesos turísticos que actúan en una zona geográfica determinada con el objetivo de obtener ganancias, mediante la satisfacción de las necesidades de los turistas.

Anexo 3. Continuación (...)

No.	Año	Autor	Conceptos
13	2006	Perelló	Zona que se identifica de manera independiente, se promueve como lugar que los turistas pueden visitar y en la que una o varias instancias gubernamentales u organizaciones coordinan el producto turístico que ofrece.
14	2008	Gómez	Combinaciones de servicios e infraestructura turística (alojamiento, transporte, restauración, entretenimiento, etc.), así como recursos públicos (paisajes, playas, lagos, ambientes) Todos estos elementos se integran en una marca paraguas llamado destino.
15	2008	Manente	Un destino se caracteriza por un centro principal (polo) y por un grupo de municipios en torno al mismo que desempeñan un papel secundario, estableciéndose entre ellos una relación multidimensional alrededor del conjunto integrado de recursos, agentes y actividades que definen el espacio-destino y que puede estar ubicado en uno de los municipios o ser compartido por varios de ellos. Ese polo o centro debe ser capaz por tanto de estimular el desarrollo de la zona cercana a partir de intereses comunes e interacciones funcionales.
16	2010	Duval	El destino turístico también puede entenderse como una mezcla entre las imágenes producidas por los turistas (experiencias, vivencias, recuerdos) y las imágenes creadas por los profesionales del turismo y los medios de comunicación. (...) como una creación social que no cesa de ser renovada, a medio camino entre los efectos de una puesta en escena por parte de los actores turísticos y de los procesos de apropiación/transformación por parte de los turistas con vistas a satisfacer sus deseos de nueva creación. De tal suerte, el destino juega un rol de espacio móvil y complejo, necesariamente dinámico.
17	2011	Facultad de turismo de La Habana	Formación "socio -espacial" compuesta por dos tipos de espacios: el espacio material, construido, ordenado y acondicionado; más el espacio inmaterial conformado por las imágenes y experiencias generadas en los visitantes y promovidas por las campañas de comunicación promocional a partir de lo existente en el espacio material.
18	2011	Boualem et al.	Conjunto dinámico de proyectos concebidos como esfuerzos intencionales e interesados de los actores que intervienen en la construcción del mismo. Estos proyectos, a la vez diferenciados pero concurrentes a la formación de un proyecto integrado, se reflejan en dimensiones diversas, que distinguen como cinco proyectos ligados orgánicamente entre ellos: un proyecto antropológico (visión de los líderes, motivación de los turistas), un proyecto económico (mercado, producto turístico), un proyecto de acondicionamiento (puesta en valor para el turismo de los espacios), un proyecto de gestión (mecanismo de organización y de gobernanza) y un proyecto urbano (proyecto social)
19	2013	Laesser & Beritelli	Los destinos pueden ser entendidos como entidades geográficas, un clúster o red (latente) de proveedores; o adicionalmente, como una red de proveedores activada por las demandas de los visitantes. En esencia, existen sistemas sociales productivos con objetivos de negocio específicos y metas no asociadas a los negocios.
20	2015	Ortiz	Formación socio-espacial compuesta por dos tipos de espacios: el espacio material, construido, ordenado y acondicionado; más el espacio inmaterial conformado por las imágenes y experiencias generadas en los visitantes y promovidas por las campañas promocionales a partir de lo existente en el espacio material.

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2016) y Menoya (2016).

Anexo 4. Análisis comparativo de los conceptos de destino.

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total	%
Espacio geográfico delimitado			X	X		X		X	X	X		X	X		X		X		X	X	12	60
Espacio administrativo delimitado						X		X					X								3	15
Combinación de productos turísticos	X	X				X		X					X					X			6	30
Capacidad de atracción	X							X		X	X										4	20
Imagen percibida	X		X			X		X					X			X	X	X		X	9	45
Experiencia integrada	X	X			X											X	X			X	6	30
Sistema en función de la actividad turística			X	X				X						X					X		5	25
Se ofrecen diversos servicios					X		X	X		X	X			X							6	30
Atiende las necesidades del turista	X	X					X	X		X		X									6	30
Propuesta de valor								X									X	X			3	15
Sostenibilidad									X						X						2	10
Planificación y gestión			X			X		X				X	X					X			6	30
Conjunto integrado de recursos			X	X			X	X		X	X			X	X		X				9	45
Total	5	3	5	3	2	5	3	11	2	5	3	3	5	3	3	2	5	4	2	3		
%	38.5	23.1	38.5	23.1	15.4	38.5	23.1	84.6	15.4	38.5	23.1	23.1	38.5	23.1	23.1	15.4	38.5	30.8	15.4	23.1		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Conceptos de Estrategia.

No.	Año	Autor	Concepto
1	1962	Chandler y Andrews	La determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.
2	1975	Tabatorny y Jarniu	Estrategia es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.
3	1976	Ansoff	La dialéctica de la empresa con su entorno.
4	1978	Hofer y Schendel	Las características básicas del match que una organización realiza con su entorno.
5	1985	Morrisey	Aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí; entonces define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión.
6	1987	Halten	Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.
7	1991	Koontz	Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Anexo 5. Continuación (...)

No.	Año	Autor	Concepto
8	1991	Quinn	De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes".
9	1992	Thietard	La estrategia es el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y la articulación de los recursos con mira a lograr un objetivo.
10	1992	Grosse	La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos
11	1993	Ohmae	La estrategia es el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor.
12	1994	Certo et al.	Un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve
13	1995	Londoño	Un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa. Es aquel esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica.
14	1996	Stoner	Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias; Supone un marco temporal más largo; Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.
15	1997	Johnson y Scholes	Estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los stakeholders (implicados).
16	1998	Thompson y Strickland	La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización.
17	2001	Chiavenato	Plantea que la estrategia es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos períodos. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.
18	2011	Ruiz	La estrategia es un patrón que marca el sentido y las acciones a realizar por una organización para perseguir el cumplimiento de los objetivos que hayan sido previstos en correspondencia con las condiciones actuales y futuras, que garanticen una posición ventajosa en la competencia.

Anexo 5. Continuación (...)

No.	Año	Autor	Concepto
19	2014	Montesino	Una estrategia es un conjunto de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertas necesidades e intereses, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida.
20	2015	Dalmau	La estrategia se puede comprender como la búsqueda permanente de la sincronía entre los recursos de que dispone la organización y su capacidad para obtener ventajas competitivas en los mercados donde se decide competir.

Fuente: Elaboración propia a partir de Herrera (2013) y Rodríguez (2016).

Anexo 6. Análisis comparativo de los conceptos de estrategia.

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total	%
Determinación de objetivos y forma de alcanzarlos	X					X	X		X	X			X			X	X	X			9	45
Conjunto de decisiones		X							X					X			X				4	20
Interacción empresa-entorno.		X	X	X				X				X			X						6	30
Considera implicaciones futuras					X		X						X			X	X	X			6	30
Programas generales de acción							X						X					X	X		4	20
Crear valor a partir de los recursos que manejan						X	X	X	X	X			X	X	X					X	9	45
Análisis interno						X		X			X										3	15
Dirección					X		X						X	X		X					5	25
Control										X											1	5
Competitividad en el mercado								X			X							X		X	4	20
Mantener la unidad de sus partes							X	X				X									3	15
Planificación														X					X		2	10
Satisfacer expectativas y necesidades de los implicados										X					X				X		3	15
Total	1	2	1	1	2	3	6	5	3	3	3	2	5	4	3	3	3	4	3	2		
%	7.7	15.4	7.7	7.7	15.4	23.1	46.2	38.5	23.1	23.1	23.1	15.4	38.5	30.8	23.1	23.1	23.1	30.8	23.1	15.4		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Procedimientos para elaborar estrategias de gestión.

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

Anexo 7. Continuación (...)

No.	Autor y año	Procedimientos
8	Miralbell et al. (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización y preparación del plan 2. Investigación y análisis 3. Diagnóstico 4. Formulación de propuestas 5. Objetivos 6. Estrategias genéricas y específicas 7. Actuaciones 8. Seguimiento y control de ejecución
9	Machado (2011)	<p>1ra etapa: Preparación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tarea uno: Caracterización del Destino ➤ Tarea dos: Creación de un equipo de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Paso 1: Selección de los integrantes del equipo de trabajo • Paso 2: Objetivos de trabajo del equipo. <p>2da etapa: Diagnóstico de la situación comercial actual del destino.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tarea tres: análisis externo del destino. ➤ Tarea cuatro: amenazas y oportunidades, ➤ Tarea cinco: análisis de la oferta del destino. ➤ Tarea seis: etapa actual del ciclo de vida de cada uno de los productos-mercados, que constituyen la oferta del Destino. ➤ Tarea siete: análisis de los precios de cada una de las entidades implicadas en el destino ➤ Tarea ocho: canales actuales de distribución ➤ Tarea nueve: medición de la eficacia de la estrategia de comunicación ➤ Tarea diez: debilidades y fortalezas del destino. <p>3ra etapa: Análisis DAFO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tarea once: se toman decisiones basadas en los análisis anteriores, que a su vez se plasmarán en los planteamientos tácticos posteriores. <p>4ta etapa: Estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tarea doce: Aplicación del Triángulo estratégico. ➤ Tarea trece, definición de estrategias, objetivos, acciones, y presupuesto ➤ Tarea catorce, estimación de ventas, análisis financiero ➤ 5ta etapa: Control.
10	Barba et al. (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y diagnóstico turístico 2. Elaboración y consenso de la estrategia turística 3. Desarrollo de la estrategia
11	Lira y Sandoval (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia de desarrollo local como un enfoque integral 2. Diagnóstico 3. La vocación territorial 4. Análisis de problemas y definición de objetivos de desarrollo 5. Formulación de estrategias de desarrollo local 6. Formulación del plan de acción 7. Formulación de estrategias e indicadores de seguimiento

Anexo 7. Continuación (...)

No.	Autor y año	Procedimientos
12	Carvajal (2013)	<p>Fase 1: Organización del proceso.</p> <p>Fase 2: Edificación del escenario investigativo.</p> <p>Fase 3: Diagnóstico y análisis de la gestión del turismo cultural y su potencial de recursos patrimoniales.</p> <p>Sub fase 1: Estudio del Potencial Patrimonial Tangible en ciudades patrimoniales.</p> <p>Sub fase 2: Estudio del Potencial Patrimonial Intangible en ciudades patrimoniales.</p> <p>Sub fase 3: Estudio diagnóstico de la gestión del turismo cultural por parte de las instituciones culturales en ciudades patrimoniales.</p> <p>Sub fase 4: Estudio diagnóstico de la gestión del turismo cultural por parte de las instituciones turísticas en ciudades patrimoniales.</p> <p>Sub fase 5: Determinación de potencialidades y limitaciones en la integración de instituciones turísticas y culturales.</p> <p>Fase 4: Proyección estratégica para la gestión del turismo cultural en ciudades patrimoniales.</p> <p>Fase 5: Evaluación y control de la estrategia para la gestión del turismo cultural en ciudades patrimoniales</p>
13	Rodríguez (2019)	<p>FASE I: Organización del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 1: Formación del grupo de trabajo ➤ Etapa 2: Definición del cronograma de trabajo ➤ Etapa 3: Comprobación de las premisas de aplicación <p>FASE II: Diagnóstico estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 4: Delimitación del área de estudio ➤ Etapa 5: Caracterización general del destino turístico regional <ul style="list-style-type: none"> • Paso 1. Caracterización general • Paso 2. Análisis de la competencia • Paso 3. Análisis de la demanda • Paso 4. Análisis de los recursos • Paso 5. Definición de los destinos específicos • Paso 6. Definición de los actores del destino • Paso 7. Estado de la gestión del destino turístico regional • Paso 8. Determinación de la fase actual del ciclo de vida del destino ➤ Etapa 6: Definición de los indicadores de gestión ➤ Etapa 7: Análisis estratégico <p>FASE III: Diseño de la estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 8: Descripción de la estrategia ➤ Etapa 9: Planteamiento de los objetivos de la estrategia ➤ Etapa 10: Orientación de la estrategia ➤ Etapa 11: Confección de la estrategia (Misión y visión) ➤ Etapa 12: Determinación del plan estratégico <p>FASE IV: Implementación de la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 13: Sensibilización de los implicados ➤ Etapa 14: Ejecución de acciones estratégicas <p>FASE V: Evaluación y mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 15: Identificación del estado actual de las variables ➤ Etapa 16: Ejecución de las actividades de control ➤ Etapa 17: Formulación del proyecto de mejora

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Análisis comparativo de procedimientos para elaborar estrategias para el desarrollo del turismo.

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	%
Preparación y organización	X				X	X	X	X	X			X	X	8	61.5
Diagnóstico del destino	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13	100
Indicadores de diagnóstico						X			X		X	X	X	5	38.5
Determinación de objetivos		X	X	X	X	X		X	X		X		X	9	69.2
Análisis DAFO						X			X				X	3	23.1
Definición de estrategias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13	100
Programación de acciones	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	11	84.6
Seguimiento y control	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X	10	76.9
Total	5	4	5	5	6	6	5	6	8	3	6	5	8		
%	62.5	50.0	62.5	62.5	75.0	75.0	62.5	75.0	100	37.5	75.0	62.5	100		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Procedimientos para el diagnóstico turístico

No.	Autor y año	Procedimientos de diagnóstico
1	Zimmer (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la demanda 2. Análisis de la competencia 3. Análisis de la oferta 4. Situación del sector turístico 5. Análisis de los puntos Fuertes y débiles 6. Análisis de las oportunidades y riesgos 7. Análisis de las tendencias
2	Bigné et al. (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etapa 1: Análisis externo <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Mercado • Análisis de la Competencia • Análisis del Sector • Análisis del entorno 2. Etapa 2: Análisis interno <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los recursos • Análisis de los agentes • Implicados. 3. Etapa 3: Análisis DAFO 4. Etapa 4: Diagnóstico Estratégico
3	Consejería de Turismo de Murcia (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del escenario actual relativo al estado de las infraestructuras y actual equipamientos turísticos. 2. Identificación y descripción de zonas con alto potencial turístico. 3. Identificación de proyectos turísticos de carácter estratégico, tanto públicos como privados. 4. Estado actual del Turismo en La Región de Murcia. 5. Análisis comparativo de la Región de Murcia respecto a destinos competidores.
4	Rodríguez (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del problema 2. Estudios de aspectos específicos 3. Investigación de campo 4. Delimitación del Turismo en la economía 5. Evolución de los mercados 6. Problemática de lugares de interés

Anexo 9. Continuación (...)

No.	Autor y año	Procedimientos de diagnóstico
5	Ricaurte (2009)	1. Fase de diseño del diagnóstico <ul style="list-style-type: none"> • La determinación del enfoque de planificación, escala, objetivos • Delimitación del área de estudio • La revisión de la literatura • Planificación del trabajo de campo 1. Fase de recolección de información de campo <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la ficha de Diagnóstico Turístico de Comunidades • Aplicación de la ficha de Caracterización de Demanda • Aplicación de la ficha de Caracterización de Atractivos y Recursos Turísticos 2. Fase de análisis y sistematización de resultados
6	Moya (2012)	1. Etapa: Planificación y diseño del diagnóstico <ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: Definición del equipo de diagnóstico • Fase 2: Propósito del diagnóstico • Fase 3: Formas del diagnóstico • Fase 4: Cronograma de trabajo 2. Etapa: Recolección de la información <ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: Caracterización de la demanda • Fase 2: Caracterización de atractivos y recursos turísticos • Fase 3: Caracterización de las iniciativas de desarrollo local • Fase 4: Identificación de problemas
7	Bermúdez (2013)	Fase 1 Fase Organizativa <ul style="list-style-type: none"> • Paso 1 Formación del grupo diagnóstico • Paso 2 Elaboración del cronograma de trabajo Fase 2 Fase Analítica <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 1 Análisis externo <ul style="list-style-type: none"> • Paso 3 Análisis del entorno • Paso 4 Análisis de la competencia • Paso 5 Análisis de la demanda • Paso 6 Análisis de la oferta ➤ Etapa 2 Análisis interno <ul style="list-style-type: none"> • Paso 7 Identificación y análisis de los recursos turísticos del destino • Paso 8 Análisis de la infraestructura en el destino Villa Clara • Paso 9 Análisis del estado de la formación y la capacitación ➤ Etapa 3 Análisis de la variable comunicación promocional para eventos. ➤ Etapa 4 Análisis de los servicios de eventos <ul style="list-style-type: none"> • Paso 10 Análisis de Satisfacción • Paso 11 Análisis de los indicadores del Turismo de Eventos e Incentivos. Etapa 5 Análisis DAFO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fase 3 Presentación de los resultados <ul style="list-style-type: none"> • Paso 12 Confección del informe final

Anexo 9. Continuación (...)

No.	Autor y año	Procedimientos de diagnóstico
8	Reyes (2014)	<p>Etapa 1: Caracterización del área</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 1: Ubicación geo-espacial del territorio a evaluar. • Actividad 2: Análisis de los datos demográficos. • Actividad 3: Análisis del sistema de gobernanza. <p>Etapa 2: Evaluación de los recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 4: Inventario de recursos teniendo en cuenta su tipología • Actividad 5: Valoración del estado actual de cada recurso, a partir de su valor intrínseco y extrínseco. • Actividad 6: Jerarquización de los recursos <p>Etapa 3: Análisis de la demanda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 7: Analizar el perfil de la demanda actual. • Actividad 8: Estudio de las necesidades de la demanda potencial. <p>Etapa 4: Relaciones entre los actores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad 9: Identificación de actores que intervienen. • Actividad 10: Nivel de relación entre actores. • Actividad 11: Fijación de intereses y patrones de interacción. <p>Etapa 5: Análisis de resultados</p>
9	Moya (2015)	<p>FASE I: Planificación y diseño del proceso de evaluación territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 1: Definición del equipo de trabajo ➤ Etapa 2: Propósitos de la evaluación territorial ➤ Etapa 3: Formas de Evaluación ➤ Etapa 4: Cronograma de trabajo <p>FASE II: Recolección de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 5: Caracterización de la demanda ➤ Etapa 6: Caracterización de atractivos y recursos turísticos ➤ Etapa 7: Identificación de las partes interesadas en el desarrollo del turismo ➤ Etapa 8: Identificación de problemas <p>FASE III: Análisis y sistematización de los resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 9: Determinación del potencial turístico del municipio susceptible de desarrollo. ➤ Etapa 10: Análisis de las relaciones entre actores.
10	Rodríguez et al. (2019)	<p>1^{ra} Fase: Planificación y diseño del diagnóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 1: Definición del grupo diagnóstico ➤ Etapa 2: Delimitación del área de estudio ➤ Etapa 3: Objetivos del diagnóstico ➤ Etapa 4: Elaboración del cronograma de trabajo <p>2^{da} Fase: Análisis externo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 5: Análisis del entorno ➤ Etapa 6: Análisis de la competencia ➤ Etapa 7: Análisis de la demanda <p>3^{ra} Fase: Análisis interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etapa 8: Identificación y análisis de los recursos turísticos del destino ➤ Etapa 9: Identificación de destinos específicos ➤ Etapa 10: Análisis de la comercialización en el destino ➤ Etapa 11: Análisis de los actores <p>4^{ta} Fase: Análisis Estratégico</p> <p>5^{ta} Fase: Análisis de Resultados</p>

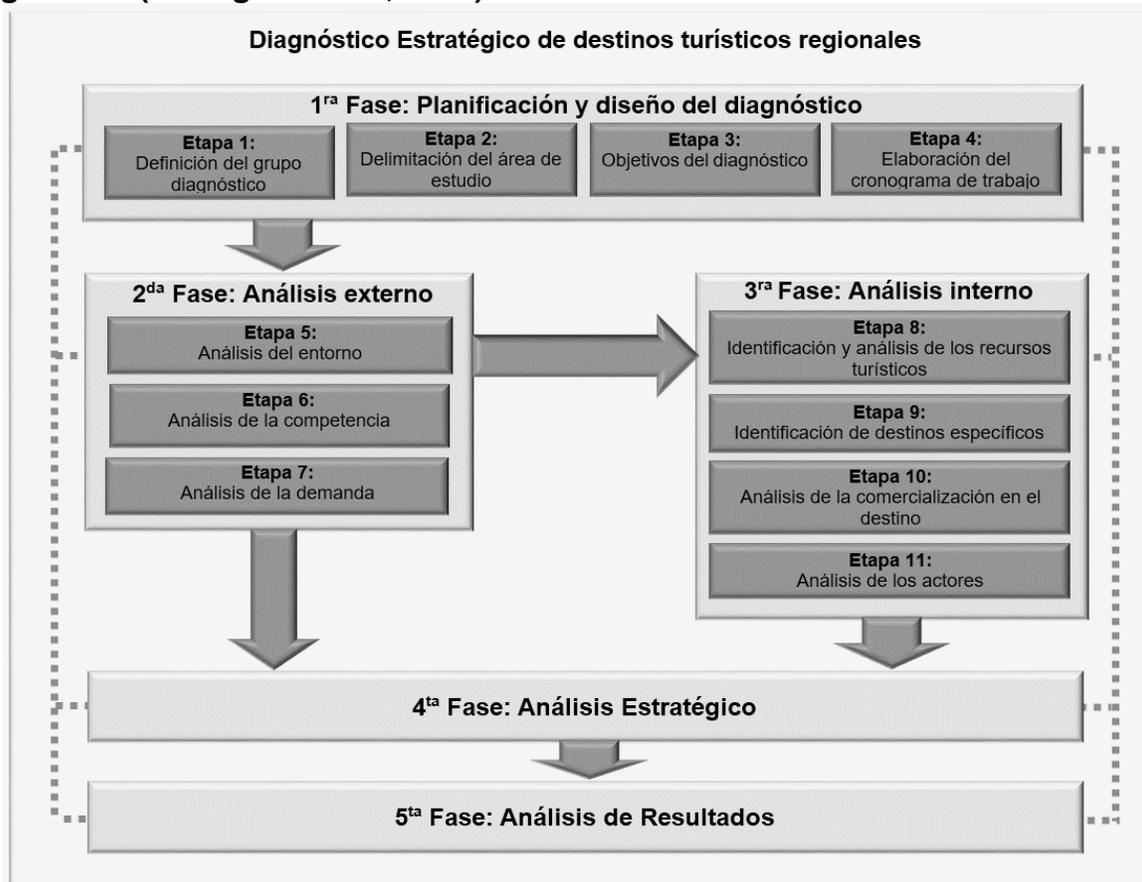
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Análisis comparativo de procedimientos para el diagnóstico turístico.

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	%
Aplicable a un destino turístico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	100
Definición del equipo de diagnóstico					X	X	X		X	X	5	50
Cronograma de trabajo					X	X	X		X	X	5	50
Determinación del enfoque de planificación, escala, objetivos					X	X			X	X	4	40
Delimitación del área de estudio					X			X		X	3	30
Revisión de la literatura				X	X						2	20
Análisis de la demanda	X	X		X	X	X	X	X	X	X	9	90
Análisis de la competencia	X	X	X				X			X	5	50
Análisis de la oferta	X						X			X	3	30
Análisis del entorno		X					X			X	3	30
Situación del sector turístico	X	X	X								3	30
Análisis de los implicados		X						X	X	X	4	40
Análisis de las tendencias	X										1	10
Análisis DAFO	X	X					X			X	4	40
Análisis de las infraestructuras y equipamientos turísticos.		X	X		X	X	X	X	X	X	8	80
Análisis de los recursos humanos				X			X			X	3	30
Evaluar potencial turístico.			X		X	X	X				4	40
Identificación de proyectos turísticos de carácter estratégico, tanto públicos como privados.			X			X					2	20
Identificación y análisis del problema estratégico						X			X		2	20
Análisis de resultados					X		X	X	X	X	5	50
Total	7	8	6	4	10	9	12	5	9	14		
%	35	40	30	20	50	45	60	25	45	70		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Procedimiento de Diagnóstico Estratégico de destinos turísticos regionales (Rodríguez et al., 2019).



Fuente: Tomado de Rodríguez et al. (2019).

Anexo 12. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021

I. Modelo de gestión económica

Territorios

17. Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. Elaborar el marco jurídico correspondiente.

IX. Política para el turismo

Lineamientos

209. La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista.

210. Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”.

212. La actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal.

214. Continuar incrementando la participación de la industria y los servicios del país en los recursos que se utilizan en la operación e inversión turística. La participación de la industria nacional deberá desarrollarse con financiamiento a largo plazo.

215. Continuar priorizando la reparación, el mantenimiento, renovación y actualización de la infraestructura turística y de apoyo. Aplicar políticas que garanticen la sostenibilidad de su desarrollo, e implementar medidas para disminuir el índice de consumo de agua y de portadores energéticos e incrementar la utilización de fuentes de energía renovable y el reciclaje de los desechos que se generan en la prestación de los servicios turísticos, en armonía con el medio ambiente.

216. Velar porque las expresiones artísticas vinculadas a las actividades turísticas respondan fielmente a la política cultural trazada por la Revolución cubana.

Fuente: Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. (2017)

Anexo 13. Objetivos Específicos de los Ejes estratégicos que articulan el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030

Eje estratégico: Gobierno eficaz y socialista e integración social

6. Alcanzar el desarrollo territorial mediante el fortalecimiento de las atribuciones y las capacidades de planificación y gestión de los territorios, la participación de los actores sociales y la coordinación con otras instancias del Estado, a fin de potenciar los recursos locales y aprovechar las oportunidades de los mercados internacionales y de la sustitución de importaciones en el mercado nacional.

Eje estratégico: Transformación productiva e inserción internacional

3. Propiciar los encadenamientos productivos en el territorio nacional a partir de nuevas bases tecnológicas, zonas especiales de desarrollo, patrones de utilización de los factores productivos y modelos gerenciales y de organización de la producción, aprovechando las ventajas comparativas de cada territorio.

8. Fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector del turismo con el propósito de incrementar los ingresos por exportaciones de servicios, su capacidad de crear fuentes de empleo, promover la cultura nacional y local e incrementar su encadenamiento con los mercados internos y producciones nacionales.

Anexo 13. Continuación (...)

Eje Estratégico: Infraestructura

13. Garantizar, en correspondencia con el ordenamiento territorial y la preservación del medio ambiente, el desarrollo sostenible de las ciudades, zonas rurales, costeras y montañosas, asegurando su infraestructura técnica y de servicios.

Eje estratégico: Recursos naturales y medio ambiente

3. Diseñar e implementar un modelo de gestión local y comunitaria con un enfoque medioambiental, que integre bajo la autoridad de los gobiernos territoriales la protección y uso racional de los recursos naturales y la lucha contra la contaminación y las indisciplinas sociales que impacten negativamente en el medio ambiente.

4. Proteger la biodiversidad y utilizar de forma sostenible los bienes y servicios de los ecosistemas y el patrimonio natural del país, socializando la utilidad e importancia de estos para todos los ciudadanos.

5. Promover e implementar en el ámbito nacional, modalidades de consumo y producción sostenibles, Producción Más Limpia, y la eficiencia en el uso de recursos, priorizando la implementación de estos principios en el turismo, la producción y consumo de alimentos, la construcción y la gestión de residuos, así como en las estrategias educativas, de comunicación social y en los estilos de vida de los ciudadanos.

14. Detener la degradación de la zona costera y ecosistemas marinos, y adoptar medidas para su restauración y el desarrollo sustentable de la pesca, el turismo y la adaptación ante el cambio climático. Disminuir la vulnerabilidad costera para los asentamientos amenazados por el aumento del nivel del mar.

Fuente: Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos (2017)

Anexo 14. Disposiciones legales relacionadas con el Ministerio de Turismo.

No.	Resolución	Regulaciones Legales	Publicación
1	Resolución Conjunta No. 1 Mintur - MINCEX de - -1998	Reglamento de agencias de viajes nacionales, sucursales y representaciones de agencias de viajes extranjeras en la República de Cuba.	GACETA ORDINARIA No. 26 de 7-12-98
2	Resolución No. 76 de 7-6-12	Aprueba el "Procedimiento para la aprobación, control y supervisión de los contratos de administración y comercialización hotelera".	GACETA ORDINARIA No. 26 de 16-7-12
3	Resolución No. 157 de 23-10-2013	Reglamento que establece las normas generales para el funcionamiento de la Comisión Nacional de la Náutica.	GACETA EXTRAORDINARIA No. 39 de 21-11-2013
4	Resolución No. 145 de 24-9-2013	Procedimiento para la contratación de capacidades de alojamiento entre las Agencias de Viajes y los propietarios de las viviendas autorizadas a arrendar.	GACETA EXTRAORDINARIA No. 29 de 8-10-2013
5	Resolución No. 47 de 26-3-2014	Procedimiento para las Solicitudes de Otorgamiento, Prórroga de Estancia o Cambio de la Clasificación Migratoria de Residente de Inmobiliaria y cese de las causas que motivaron su otorgamiento.	GACETA EXTRAORDINARIA No. 20 de 16-4-2014
6	Resolución No. 50 de 2-4-2014	Principios y procedimientos para la aprobación de los productos turísticos de naturaleza, de aventuras y rural en el territorio nacional.	GACETA ORDINARIA No. 19 de 8-5-2014
7	Resolución No. 49 de 2-4-2014	Reglamento para el funcionamiento de los puntos náuticos.	GACETA ORDINARIA No. 19 de 8-5-2014
8	Resolución No. 48 de 2-4-2014	Reglamento de Buceo Recreativo.	GACETA ORDINARIA No. 19 de 8-5-2014
9	Resolución No. 29 de 3-4-2015	Actividades aprobadas para contratar a trabajadores por cuenta propia con pagos en cuc por entidades del Ministerio de Turismo.	GACETA EXTRAORDINARIA No. 30 de 7-9-2015
10	Resolución No. 230 de 23-10-2014	Procedimiento de los permisos requeridos en el proceso inversionista que se otorgan por el ministerio de Turismo.	GACETA EXTRAORDINARIA No. 5 de 23-1-2015
11	Resolución No. 275 de 17-9-2015	Aprueba las normas para la determinación, régimen de actuación y presentación de las propuestas de territorios de preferente uso turístico.	GACETA EXTRAORDINARIA No. 36 de 30-10-2015
12	Resolución Conjunta No. 01 MICONS-Mintur -IPF de enero de 2018	Procedimiento para la autorización de permuta, donación y compraventa y acciones de construcción en viviendas ubicadas en zonas de alta significación para el turismo.	GACETA EXTRAORDINARIA No. 37 de 24-07-2018

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15. Transformaciones tecnológicas que favorecen al sector turístico.

Las transformaciones tecnológicas introducidas se observaban en una amplia variedad de actividades y en clústeres productivos, tales como:

1. Casas de cultivos protegidos y semiprotegidos, para abastecer de vegetales todo el año a las instalaciones turísticas.
2. Modernas técnicas de molinaje de arroz y trigo para lograr los parámetros de calidad exigidos.
3. Sistemas más avanzados de envases para el café al vacío, las cervezas y refrescos en latas, jugos de frutas, yogurt envasado en bolsas plásticas, leche aséptica en tetra pack, agua mineral en botellas PET. Las cervezas, con calidad muy mejorada, abastecían 95% de la demanda nacional, las aguas embotelladas casi 100% y los refrescos y jugos igualmente.
4. Nuevos mataderos y fábricas de productos cárnicos y embutidos.
5. Tecnologías punteras en producciones de toallas de mayor durabilidad, con procesos fabriles computarizados, capaces de cambiar tamaño, colores y troqueles en cuestión de minutos. Antes se requerían tres semanas para cambiar un troquel, Una sola fábrica moderna de toallas permitió desmantelar varias viejas fábricas.
6. Elevación de la calidad en la producción de trajes de vestir y uniformes hoteleros, para satisfacer los requerimientos de una amplia gama de clientes, adecuada presencia, larga durabilidad y mantener los mismos diseños y colores para garantizar cada año su reposición parcial.
7. Creación de centros de diseño de uniformes y mobiliario, capaces de asimilar y trasladar a la producción la diversidad de demandas de las cadenas turísticas nacionales y extranjeras.
8. Renovación de tecnologías en la producción de la hilaza, el tejido y la confección, para una variada producción de manteles, servilletas, sábanas, fundas, sobrecamas.
9. Dividir grandes fábricas en pequeñas fábricas de calzado destinado al trabajador turístico, empleando las mejores materias primas y cueros, para producir zapatos de diseño moderno, cómodos y alta durabilidad.
10. Modernización y transformación de las fábricas de muebles, introduciendo los nuevos diseños y materiales.
11. Desarrollo de la producción de *amenittis* para los baños de las instalaciones de alojamiento, respetando los estándares que exigían las diferentes marcas hoteleras.
12. Fabricación de elevadores y sistemas de climatización.
13. Introducción de tecnologías actualizadas de comunicación. El turismo moderno exige disponer de sistemas para el cobro por tarjetas electrónicas, las reservaciones a distancia y la comunicación fácil con los países de origen de los turistas. La presión para hacerle frente a estas demandas exigió el desarrollo de la telefonía digital y celular, el uso de internet y del correo electrónico.
14. Aprender a construir pedraplenes que conectaban los cayos vírgenes con la Isla grande.
15. En las obras y en la industria de materiales de construcción fue necesario un crecimiento acelerado de la base material para acometer en paralelo la ejecución de muchos hoteles, principalmente en las regiones turísticas de Varadero, Cayo Santa María, Jardines del Rey, Guardalavaca, Pesquero y Cayo Largo del Sur.
16. Introducción de nuevos materiales por la industria nacional, entre los más fundamentales se identifican los tubos de alta tecnología para la conductora de agua de Jardines del Rey, extendiéndose después a otras regiones; cerámica de calidad para revestimiento de pisos y paredes de baños; fabricación de encimeras y tabicas de baños, viguetas pretensadas y bovedillas de hormigón para losas de entresijos y cubiertas.
17. Con el fin de cuidar el medio ambiente, en la actividad constructiva se favoreció la utilización de tecnologías limpias y con el uso de soluciones tecnológicas que permitieran la construcción limitada a su perímetro, con el mínimo de afectación a la topografía y vegetación natural existente. Emplear una arquitectura "blanda" subordinada al entorno, según las características ambientales de cada región.

Anexo 15. Continuación (...)

18. Predominó el empleo de estructuraciones dispersas o semi compactas -evitando las edificaciones monobloques- con expresiones derivadas de la tradición arquitectónica cubana y caribeña, en las cuales incidiera lo colonial y lo vernáculo. Combinar lo tradicional con los niveles de confort y servicios más actuales, así como espacios abiertos y a la vez continuos para recorridos protegidos y sombreados
19. Introducir la Dirección Integrada de Proyecto (DIP), mayor precisión y fortalecimiento de las funciones del Proyectista Principal, el Contratista y los encargados de la programación de obras.
20. Al principio fue necesario utilizar proyectos hoteleros extranjeros, adecuándolos a las condiciones propias, pero después la gran mayoría de los nuevos hoteles se proyectaron nacionalmente y para ello fue necesario incrementar aceleradamente el empleo de computadoras y de sistemas especializados de software de ingeniería.
21. Aprovechar las experiencias de empresas extranjeras, las cuales participaron en la proyección y construcción de algunas inversiones turísticas, tales como los sistemas de Diseño-Construcción, Contratos "Llave en mano" y otros. Al asimilar esas experiencias y métodos organizativos, fue factible reducir los plazos constructivos.
22. Las empresas de decoración debieron introducir nuevos métodos de trabajo y aprender a utilizar materiales desconocidas para ellas.

Fuente: Figueras (2019).

Anexo 16. Recursos Naturales de Villa Clara: región Sagua, región Caibarién y región Costa Sur.

Región Costa Sur			
Municipio	Nombre del Recurso	Estado	Actividades turísticas potenciales
Manicaragua	Sumidero de Río Jibacoa	Malo	Caminatas, observación de flora y fauna local.
	Cueva de Guanajo	Bueno	Turismo de riesgo y de aventuras, canyoning, observación del paisaje, flora y fauna local.
	Cascada del Junco	Regular	Turismo de naturaleza, baño en el río, observación de flora y fauna local.
	Área protegida Parque Natural "Hanabanilla"	Bueno	Observación de flora y fauna local, senderismo, visita a las plantaciones de café.
Región Sagua			
Sagua	Cayo "Esquivel"	Bueno	Sol y playa, pesca deportiva, actividades náuticas, observación de aves y buceo.
	Cayo "El Cristo"	Bueno	Sol y playa, pesca deportiva (a cordel y submarina), actividades náuticas, observación de aves, buceo y fotografía subacuática.
	Cayo "Bahía de Cádiz"	Bueno	Sol y playa, pesca deportiva (a cordel, de altura y submarina), actividades náuticas, observación de aves, buceo y fotografía subacuática.
	Cayo "Lanzanillo"	Bueno	Sol y playa.
	Cayo "Falcones"	Bueno	Sol y playa, pesca deportiva.
	Cayo "Blanquizal"	Bueno	Sol y playa.
	Cayo "Sotavento"	Bueno	Sol y playa, pesca deportiva, actividades náuticas, buceo y fotografía subacuática.
	Cayo "Fragoso"	Bueno	Sol y playa, pesca deportiva.
	Cueva de Jumagua	Bueno	Espeleología, observación de fauna, cliving, baños en la laguna.

Anexo 16. Continuación (...)

Municipio	Nombre del Recurso	Estado	Actividades turísticas potenciales
	Mogotes de Jumagua	Bueno	Observación de flora y fauna, caminatas y senderismo.
	Embalse Alacranes	Bueno	Baños, observación de flora y fauna, senderismo, pesca y buceo.
	Cayo "Piedra del Obispo"	-	-
	Área protegida Embalse Alacranes	Bueno	Observación de flora y fauna, senderismo y cliving.
Corralillo	Hueco Azul	Bueno	Buceo y fotografía subacuática.
	Salto-Ganuzá	Bueno	Observación de flora y fauna, baños en playa, buceo, pesca.
Región Caibarién			
Santa Clara	Área Protegida "Cubanacán"	-	-
	Jardín Botánico UCLV	-	-
	Jardín Botánico de Villa Clara	-	-
Camajuaní	Río "Camajuaní"	Bueno	Observación de la flora y fauna, reforestación con árboles frutales y maderables en las riberas del río, baño, almuerzo, descanso y pesca.
	Presa "Minerva"	Bueno	Paseo en botes, pesca de la trucha y de la claria, observación de la naturaleza, caza de yaguasa, nado en zonas de poca profundidad como desembocadura de los ríos.
	Río "Sagua La Chica"	-	-
	Posa Redonda	Bueno	Paseos a caballo, en volanta y carretón, acampada, gastronomía autóctona, observación de la flora y fauna, senderismo blando siembra árboles frutales y maderables y baño.
	Lomas de Santa Fe	Bueno	Senderismo, blando y duro, cabalgatas, fotografías, acampadas, caza, degustar gastronomía autóctona.
	Bosque Martiano	Bueno	Observación de la flora, conocimiento de la historia, siembra de árboles frutales y maderables, degustación de bebidas naturales y artesanales, paseos a caballo.
Remedios	Sierra Bamburanao	Bueno	Senderismos, caminatas, cliving, observación de flora y fauna, monta a caballo.
	Poza del Güije	Muy bueno	Senderismo, turismo de aventura y riesgo, canyoning, tree climbing, observación de flora y fauna.
	Ríos "Hacha" y "Caonao"	Muy bueno	Senderismo, turismo de aventura y riesgo, river rafting, tree climbing, observación de flora y fauna, pesca y baños.
Caibarién	Área protegida Reserva de la Biosfera "Buenavista"	Muy bueno	Senderismo, turismo de aventura y riesgo, observación de flora y fauna, sol y playa, buceo, turismo deportivo.
	Cueva del Chivo	Muy bueno	Senderismo, turismo de aventura y riesgo, observación de flora y fauna, espeleología.

Anexo 16. Continuación (...)

Municipio	Nombre del Recurso	Estado	Actividades turísticas potenciales
	Bahía de Buenavista	Muy bueno	Turismo de aventura y riesgo, observación de flora y fauna, buceo, espeleología, pesca.
	Área Protegida Parque Nacional "Caguanes"	Muy bueno	Turismo de aventura y riesgo, observación de flora y fauna, buceo, espeleología, pesca, sol y playa.
	Área Protegida Parque Nacional "Caimanes"	Muy bueno	Turismo de aventura y riesgo, observación de flora y fauna, buceo, espeleología, pesca, sol y playa, turismo de cruceros.
	Área Protegida Reserva de fauna "Las loras"	Muy bueno	Turismo de aventura y riesgo, observación de flora y fauna, buceo, espeleología, pesca, sol y playa, turismo de cruceros.
	El Palmar de Araña	Muy bueno	Observación de flora y fauna, senderismo y caminatas, tree climbing.

Fuente: Adaptado de Ramos (2016).

Anexo 17. Infraestructura turística (Alojamiento).

Municipio	Nombre de la instalación	No. de Hab. Existentes	No. de Hab. Potenciales	Total
	Villa Las Brujas	24		
	Meliá Las Dunas	925		
	Meliá Cayo Santa María	357		
	Sol Cayo Santa María	300		
	Playa Cayo Santa María	769		
	Iberostar Ensenachos	506		
	Starfish Cayo Sta. María Beach Colonial	1368		
	Memories Cayo Santa María Paraíso y Azul	1386		
	Memories Royalton	122		
	Valentín Perla Blanca	1020		
	Cayo Santa María	846		
	Meliá Buenavista	106		
	Warwick Cayo Santa María	800		
	Ocean Casa del mar	800		
	Dhawa Cayo Santa María	516		
	Lagunas del Este V	802		
	Las Brujas San Agustín	252		
	Las Brujas Farallón La Bomba Oeste	660		
	Las Brujas La Salina Noreste		633	
	Las Brujas La Salina Suroeste		621	
	Centro de Servicios Las Brujas	67		
Santa Clara		385	409	794
	Los Caneyes	96		
	La Granjita	91		
	América	27		
	Santa Clara Libre	165		
	Central	26		
	Floreale		11	
	Florida		51	
	Ampliación Caneyes		40	

Anexo 17. Continuación (...)

Municipio	Nombre de la instalación	No. de Hab.	No. de Hab.	Total
	Ampliación Granjita		62	
	Florida		51	
	Inmueble CTC		40	
	Nueva Santa Clara		30	
	Telégrafo		25	
	Hotel Plaza		150	
Caibarién			170	
	Comercio		150	
	España		20	
Camajuaní			30	30
	Cosmopolita		30	
Sagua			477	477
	Sagua la Grande		50	
	Palacio Arenas		7	
	Cayo Esquivel		400	
	Cayo Cristo		20	
Remedios		68	235	303
	Hotel Mascotte	10		
	Camino del Príncipe	26		
	Hotel Barcelona	24		
	Real	8		
	Leyendas		14	
	Casa Bauzá		27	
	Centro polivalente		36	
	Academia de ajedrez		8	
	Finca Santa Rosa		150	
Manicaragua		125	12	137
	Hanabanilla	125		
	Ecoalojamiento		12	
Corralillo		135		135
	Elguea	135		
TOTAL		12339	2587	14826

Fuente: Delegación del Mintur Villa Clara (2018).

Anexo 18. Infraestructura turística (Restauración).

Municipio	Tipo	Nombre de la instalación
Santa Clara	Restaurante	La Concha
		Complejo Culinario-Cultural Santa Rosalía
		La Arboleda
		Los Taínos
		Restaurant El Palmar
		El Topper
		La Cima
		Restaurante El Sótano
		Amanecer
		La Cueva de Ultra
		Casa del Gobernador
		Colón 64

Anexo 18. Continuación (...)

Municipio	Tipo	Nombre de la instalación
		Cubanicay
		El Avión
		Vista Hermosa
		El Campesino
		El Caney
		El Colonial 1878
		El Criollito
		El Güije
		El Mambí
		El Mandarín
		El Marino
		El Nuevo Artesano
		El Pavito
		El Pullman
		Renacer
		El Viajero
		La Carreta
		Taberna Punta Brava
		La Victoria
		La Villita
		Los Alevines
		Mi Barrio
Remedios		El Curujey
		El Colonial
		El Popular
		Portales de la Plaza
Manicaragua		Río Negro.Lago Hanabanilla
		Arimao
		Boulevard
		Ranchón 70
Encrucijada		Costa Norte
		El Mandarín
		Encuentro
		Las delicias
Caibarién		Dinos Pizza Villa Nouva
Camajuaní		El Colonial
		Kamakura
		La Marina
		Riqueza
Sagua la Grande		El Mandarín
		El Sabor Criollo
		Los Caneyes
		Uvero
Placetas		La Carretica
		La Cuevita
		La Parrillada
		Pekín
Ranchuelo		La Cuna Nueva
Corralillo		La Fabada

Anexo 18. Continuación (...)

Municipio	Tipo	Nombre de la instalación
Santa Clara	Cafetería	Brisas la Riviera
		Burguecentro
		Complejo Comercial Parque
		Del chocolate las terrazas
		Doñaneli
		El Central
		El Crema
		El Crucero
		El Latino
		El Mejunje
		El Piloto
		El Pinto
		La Plaza
		El Ranchón
		El Recanto
		El Recreo
		El Siboney
		El Suizo
		La Barquilla
		Santa Clara
La Marquesina		
La Nueva		
La Presita		
La Refrescante		
La Taberna		
La Terraza		
Dino's Pizza Salón Juvenil		
Placetas	Cafetería	Café Parque
		El Coqui
		El Mamey
		La Moderna
Ranchuelo	Cafetería	Café Unión
		El Sol
		La Alameda
Manicaragua	Cafetería	La Cañita
		Cuatro Esquinas
Sagua la Grande	Cafetería	El Bosque
		El Batey
		El Paradero
		El Rescate
		El Trópico
Camajuaní	Cafetería	La Alegría
Corralillo	Cafetería	El Cinema
Caibarién	Cafetería	El Cocotero
		La Maltera
		Cafetería Malecón

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19. Infraestructura - equipamiento (Servicios).

Infraestructura y servicio	Tipo	Municipio	Nombre
Servicios generales	Gasolineras	Autopista Nacional	Km 270
		Santa Clara	La Estrella
			Subplanta
			Santa Clara
			Las Villas
			Sagua y Besada
			Internacional
		Caibarién	Caibarién
		Manicaragua	Manicaragua
		Remedios	Remedios
		Cayo Las Brujas	Las Brujas
		Sagua La Grande	Sagua
	Bancos	Santa Clara y Cayo Santa María	Banco Financiero Internacional
		Todos los municipios	Banco Popular de Ahorro (BPA)
		Todos los municipios	Banco de Crédito y Comercio (BANDEC)
	Casas de Cambio	Santa Clara	Aeropuerto Santa Clara
			Casa Cambio Ciencias Médicas
			Casa de Cambio Martí (Vende CUC)
			Casa de Cambio Sandino
			Gerencia Villa Clara (Vende CUC)
		Sagua	Casa de Cambio Isabela de Sagua
		Cayo Santa María	Casa de Cambio Hotel La Estrella
			Casa de Cambio Hotel Santa María
			Casa de Cambio Hotel Sol Meliá
			Hotel Ensenachos
			Hotel Las Dunas
			Hotel Meliá Santa María-Villa Clara
		Ranchuelo	Ranchuelo
		Camajuaní	Sucursal CADECA Camajuaní
		Cifuentes	Sucursal CADECA Cifuentes
		Corralillo	Sucursal CADECA Corralillo
		Encrucijada	Sucursal CADECA Encrucijada
		Manicaragua	Sucursal CADECA Manicaragua
		Placetas	Sucursal CADECA Placetas
		Santo Domingo	Sucursal CADECA Santo Domingo
	Remedios	Sucursal Remedios	
Servicios generales	Hospitales	Santa Clara	Cardiocentro Ernesto Che Guevara
			Centro Provincial de Medicina del Deporte
			Hospital Arnaldo Milián Castro
			Hospital Docente Asistencial Ceslestino Hernández Robau
			Hospital Ginecobstétrico Mariana Granjales

Anexo 19. Continuación (...)

			Hospital Militar Clínico Quirurgico Manuel Piti Fajardo	
			Hospital Pediátrico José Luis Miranda	
		Caibarién	Hospital General Docente Municipal de Caibarién	
		Manicaragua	Hospital Rural Docente Manicaragua	
	Farmacias	Remedios	Hospital General Docente 26 de diciembre	
		Cayo Santa María	Farmacia Internacional Hotel Sol Meliá Cayo Santa María	
	Librería	Santa Clara	Farmacia Internacional Óptica Miramar	
		Santa Clara	Librerías ARTex Delfín Sen Cedré	
			Memorial Ernesto Guevara	
			Pepe Medina	
			Viet Nam Heroico	
		Caibarién	Alberto pis	
		Encrucijada	Los Andes	
	Placetas	Oswaldo Lazo		
	Comunicaciones Instalaciones culturales	Mensajería Internacional	Santa Clara	Cubanacán Express
				DHL Express
		Teléfono	Santa Clara	Telepunto Santa Clara
Minipunto José Martí				
Minipunto Ciencia Médicas				
Caibarién			Minipunto Van Troi	
Sagua			Centro Multiservicios Caibarién	
Ómnibus		Santa Clara	Centro Multiservicios Sagua la Grande Sagua la Grande	
			Estación Astro	
			Transcentro	
		Caibarién	Viazul	
		Cayo Santa María	Transcentro	
		Todos los municipios	Terminal de óminbus	
Ferrocarril		Santa Clara	Terminal de Ferrocarril	
Aeropuerto		Santa Clara	Aeropuerto Internacional Abel Santa María Cuadrado	
		Cayo Las Brujas	Cayo Las Brujas	
Centros de información		Santa Clara	Infotur	
	Remedios	Infotur Remedios		
Galería de arte	Santa Clara	Galería Cubanicay del Fondo Cubano de Bienes Culturales		
		Galería de la Asociación Cubana de Artesanos Artistas		
		Galería de Arte Provincial		
		Galería Pórtico de la Asociación Hermanos Saíz		
	Galería de la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba			
Manicaragua	Hurón Azul			

Anexo 19. Continuación (...)

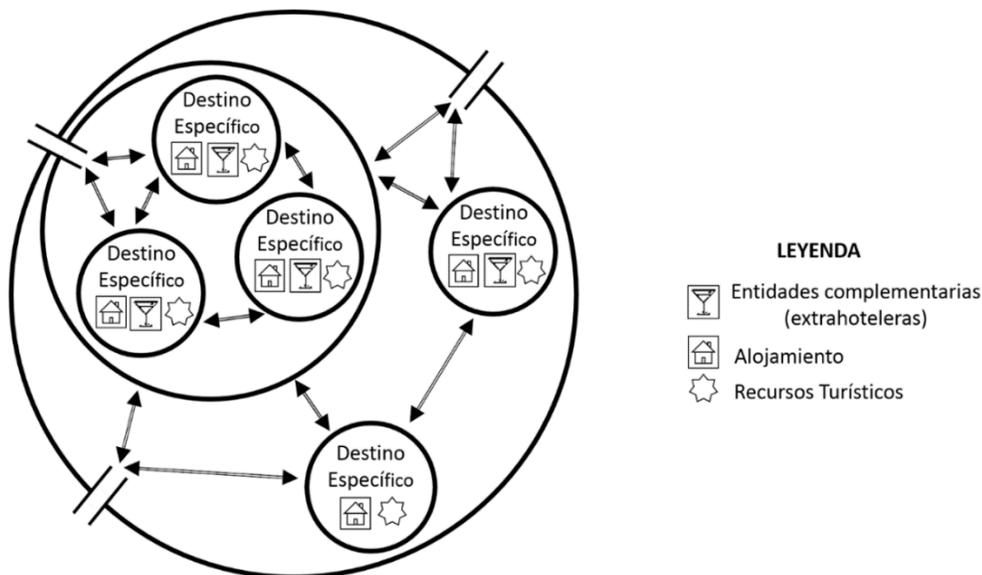
	Biblioteca	Caibarién	Leopoldo Romañach				
		Santa Clara	Biblioteca Publica Martí Carlos Caraballo				
		Caibarién	Antonio Arias García				
		Cifuentes	Alejo Carpentier				
		Camajuaní	Camajuaní				
		Encrucijada	Carlos Loveira Encrucijada				
		Sagua	Cepero Bonilla				
		Corralillo	Corralillo				
		Ranchuelo	Flores Colina				
		Esperanza	José A. Echeverría				
		Manicaragua	Liberación de Manicaragua				
		Cine	Santa Clara		Camilo Cienfuegos Centro Provincial del Cine La Rotonda Simón Bolívar Cubanacán		
				Sagua	Alkazar		
	Caibarién			América			
	Remedios			América			
	Camajuaní			Camajuaní Maceo			
	Placetas			Falcón Rialto			
			Manicaragua	La Yaya			
	Ranchuelo		Prado				
	Santo Domingo		Granma				
	Corralillo		Jiquí				
	Instalaciones culturales		Teatro	Santa Clara	Grupo Teatro Alánimo Grupo Teatro Escambray La Caridad Sala Guiñol Teatro Laboratorio Teatro Rubén Martínez Villena Grupo Teatro Dripy		
					Remedios	Grupo Guiñol Rabingranath Tagore	
					Museo	Santa Clara	Museo de Artes Decorativas Museo Provincial de Villa Clara Museo Toma del Tren Blindado Casa Museo Alejandro García Caturla Complejo Escultórico "Comandante Ernesto Che Guevara" Monumento a Fundación de Santa Clara Monumento Loma del Capiro Provincial de Deportes
							Caibarién
		Manicaragua					

Anexo 19. Continuación (...)

		Encrucijada	Abel Santamaría	
		Sagua	Museo de la Música "Rodrigo Prats Llorens" Polivalente	
		Camajuaní	Museo Municipal Hermanos Vidal Caro	
		Placetas	Museo Municipal	
		Remedios	Museo Casa Alejandro García Caturla	
			Museo de las Parrandas Remedianas Museo Municipal "Francisco Javier Balmaseda"	
		Sagua	Museo Municipal "José Luis Robau López"	
			Museo de la Música "Rodrigo Prats Llorens"	
		Santo Domingo	Museo Municipal	
		Ranchuelo	Museo Municipal "Joaquín Rafael Díaz-Marrero Torres"	
		Universidades	Santa Clara	Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
				Ciencias Médicas "Serafín Ruíz de Sarate Ruíz"
				Sede Ciencias Pedagógicas "Félix Varela"
Sede Cultura física "Manuel Fajardo"				
Infraestructura rural	Agroindustria	Manicaragua	Planta de biogás de Angelito	
			Granja Integral "Don Quijote"	
			Unidad Forestal "Veguitas"	
			Finca de Braulio Marín "Por el futuro del café"	
			Finca de Juan Ortiz	
			Cortina de la presa "Hanabanilla"	
			Finca de Manolito "El Algarrobo"	
			Estación de Investigación del Café	
			Finca de Marcial Fuentes "El Mamey"	
			Finca Agroecológica de Genaro "Salvemos el futuro"	
			Camajuaní	Finca "Trinidad"
		Finca "La Margarita"		
		Corralillo	CPA "21 de septiembre"	
		Encrucijada	CPA "4 de Abril"	
		Placetas	CPA "Aguedo Morales Reina"	
			CPA "Alexander Estambollisky"	
		Santa Clara	CPA "Eduardo García"	
CPA "Ovidio Rivero Morales"				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20. Modelo de desarrollo horizontal del destino turístico regional Villa Clara.



De esta manera se pueden identificar en el modelo varios elementos claves:

Las **fronteras**: estas fronteras del destino regional están identificadas por el círculo mayor, de tal manera se identifica como los límites territoriales del destino Villa Clara.

Las **puertas de entrada**: en este caso se identifican como elementos de entrada la autopista nacional, la carretera central, el circuito norte (vías de acceso terrestres, o sea, a través de carreteras); el aeropuerto internacional “Abel Santamaría” de Santa Clara y el aeropuerto de Cayo las Brujas (vías de acceso aéreas); y es importante destacar que en el 2019 comenzó a operar la marina Marlin en Sagua la Grande, por lo que se han establecido vías de acceso marítimas.

Las **rutas de movilidad**: representadas por las flechas, se han colocado en ambas direcciones pues de esta manera se realiza el flujo de visitantes, se han diseñado de manera que adopta la forma notable los recorridos y las del consumo turístico.

Finalmente, como característica importante de los destinos específicos, hay que contar con la mayor cantidad posible de **servicios y recursos turísticos**, estos han sido representados en una leyenda y colocados en sus respectivos nodos, hay que destacar la existencia de otros atractivos que actualmente no se encuentran en lugares donde existan destinos específicos, al igual que infraestructura en alojamiento y entidades extrahoteleras, pero solo se han graficado las representaciones de los nodos.

Se definieron los **nodos** dentro del destino, es de destacar que estamos en presencia de destinos específicos, por lo que ellos presentan la suficiente importancia cuantitativa, cualitativa o temática para atraer individualmente a públicos con demandas específicas. Se han agrupado los nodos de Caibarién, Remedios y Santa Clara en un nodo más grande (representado por un círculo) debido a que la mayoría de los flujos de visitantes se concentran hacia esta zona del destino regional, constituyendo desde el punto de vista del desarrollo horizontal un elemento clave, el resto de los nodos se ubican en Manicaragua y Sagua la Grande.

Las relaciones sinérgicas entre varios de estos nodos y el resto del territorio son las que generan la masa crítica suficiente como para posicionarse eficazmente en el mercado, lo que vendría siendo el destino turístico regional Villa Clara.

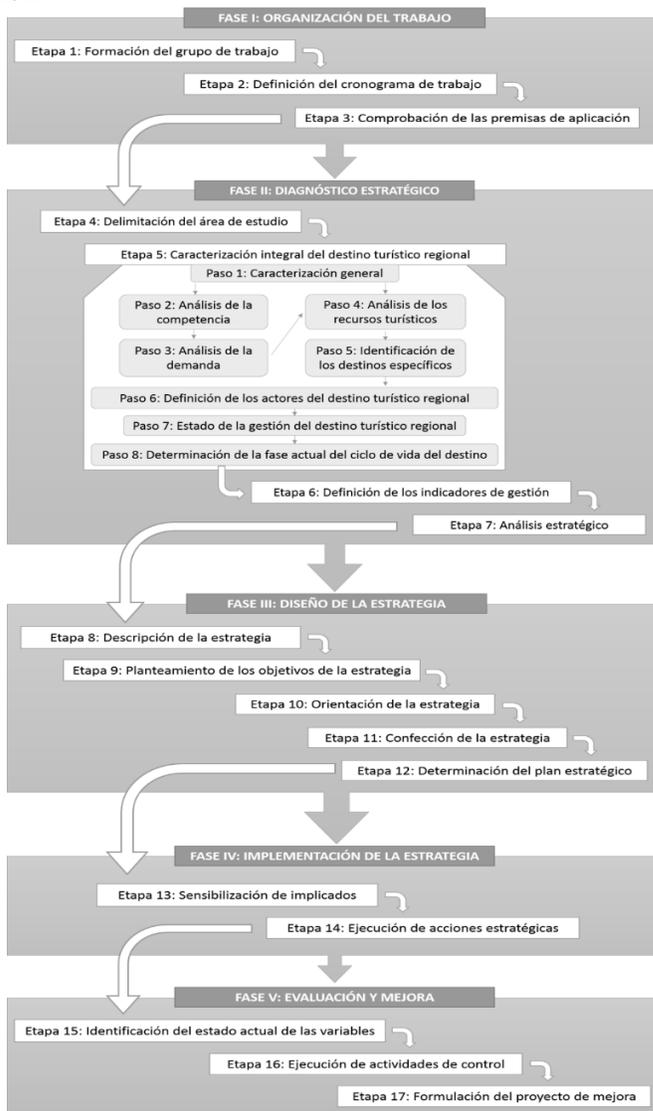
Fuente: Rodríguez (2019).

Anexo 21. Matriz DAFO del destino turístico regional Villa Clara.

	Oportunidades						T	Amenazas							T
	O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
Fortalezas	F1				X		1				X	X		X	3
	F2		X	X	X	X	5	X	X		X	X			4
	F3	X	X	X	X	X	6	X	X	X	X				4
	F4	X	X	X	X	X	6			X	X	X	X		4
	F5		X	X	X	X	4			X	X				2
	F6	X	X	X	X		5	X		X	X	X			4
	F7	X	X		X	X	4			X	X	X	X		4
	F8		X		X		3			X		X			2
T	4	7	5	7	6	5	34	3	2	5	7	6	3	1	27
Debilidades	D1	X	X		X	X	4			X	X	X		X	4
	D2	X	X		X		4			X	X		X	X	4
	D3				X	X	3				X		X		2
	D4	X		X	X	X	5	X	X			X	X		4
	D5	X		X	X	X	5	X	X		X		X	X	5
	D6	X	X	X	X	X	6				X		X		2
	D7	X	X		X	X	4				X	X	X	X	4
T	6	4	3	7	6	5	31	2	2	2	6	3	6	4	25

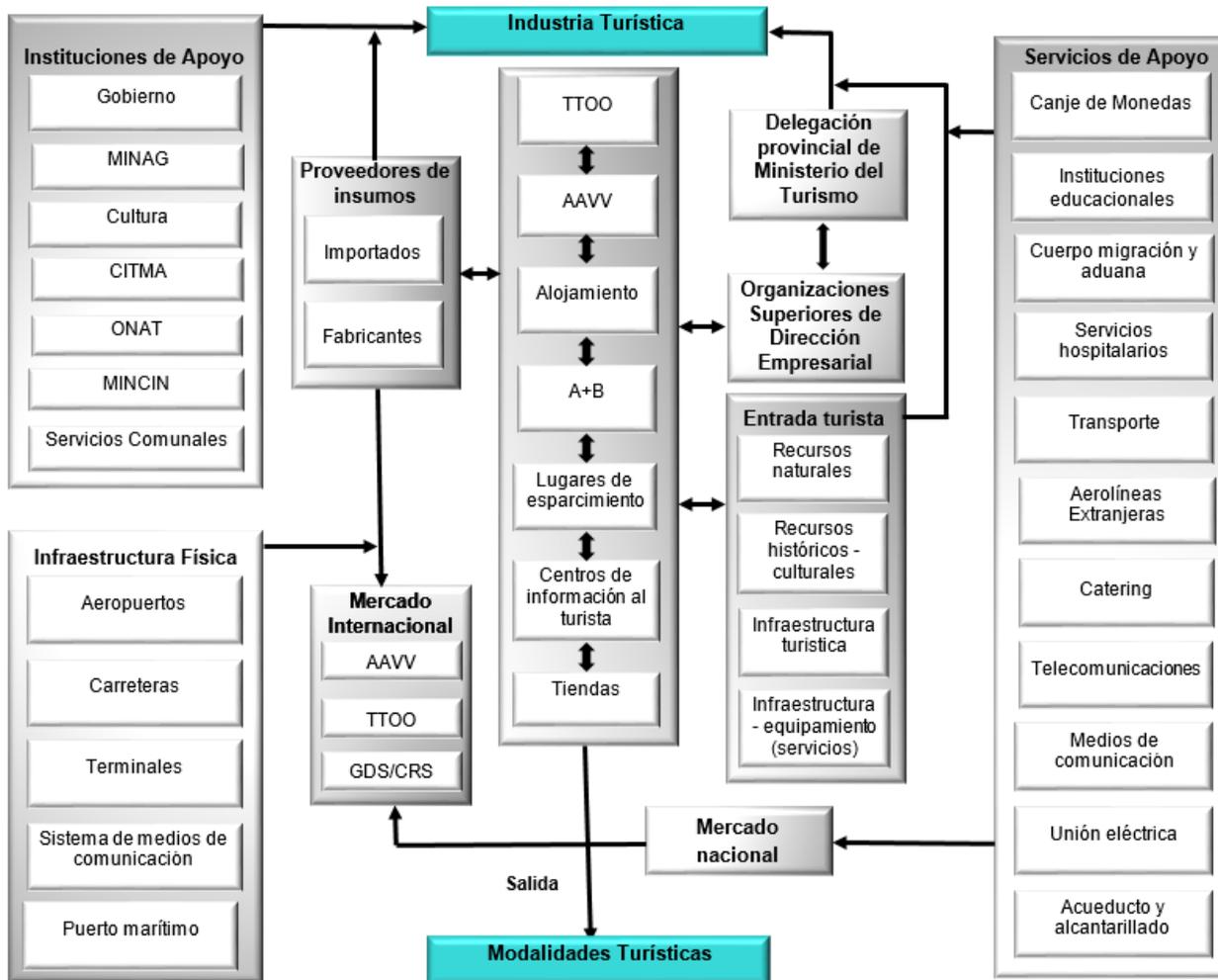
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 22. Procedimiento para el diseño de la estrategia de gestión de un destino turístico regional.



Fuente: Rodríguez (2019)

Anexo 23. Clúster Potencial del Turismo en el destino turístico regional Villa Clara.



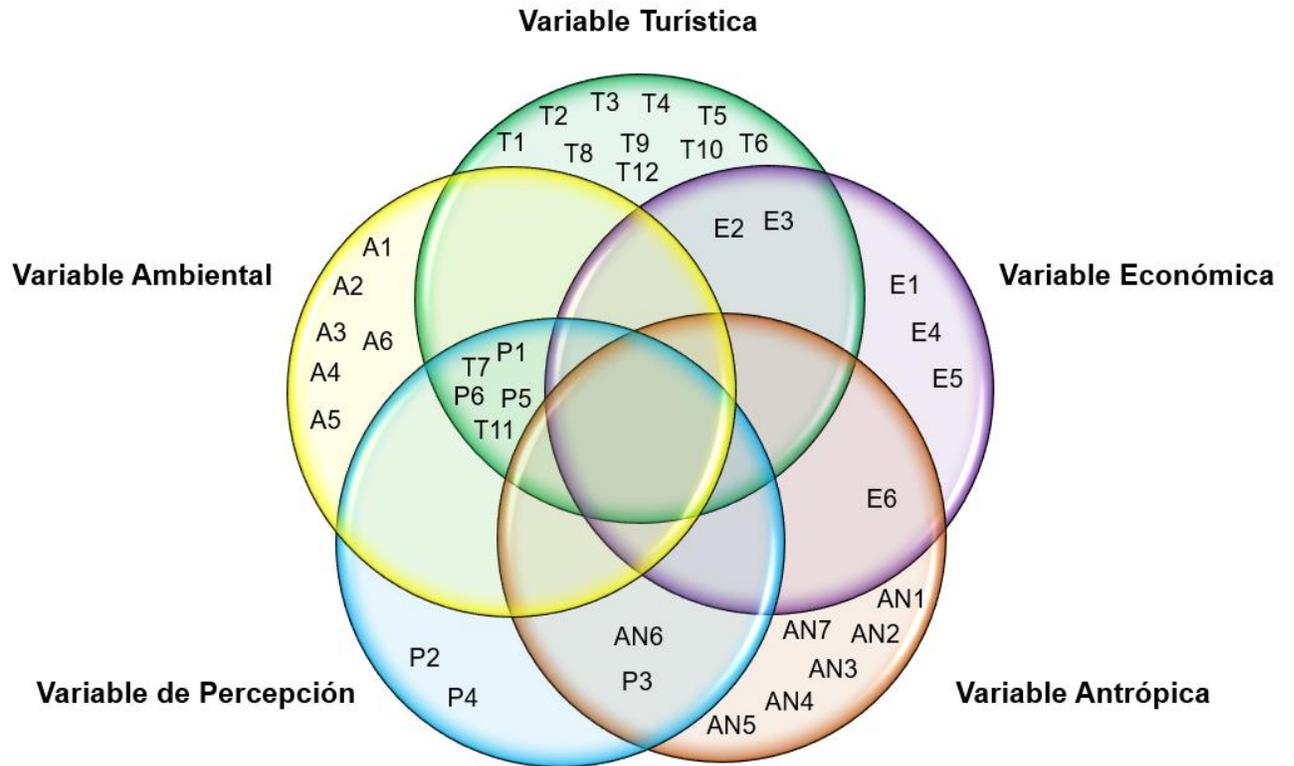
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 24. Indicadores de gestión por variables claves.

Variables	Indicadores	
Ambiental	A1	Certificaciones de calidad, ambientales
	A2	Trastornos ecológicos
	A3	Desastres naturales
	A4	Preservación del sistema natural/rural y litoral
	A5	Calidad de las playas
	A6	Capacidad de carga
Turística	T1	Número de llegadas turísticas
	T2	Porcentaje de crecimiento en las llegadas de turistas
	T3	Estancia media
	T4	Concentración por nacionalidades
	T5	Motivación del viaje
	T6	Estacionalidad de los flujos de turistas
	T7	Repetición o intención de retorno
	T8	Número de plazas y establecimientos disponibles
	T9	Evolución de la calidad de los medios de hospedaje (categorías)
	T10	Diversificación
	T11	Ubicación relativa (competidores, mercados emisores)
	T12	Grado de dependencia con los intermediarios
De percepción	P1	Imagen del destino
	P2	Congestión y tráfico
	P3	Percepción de los residentes sobre los turistas
	P4	Seguridad
	P5	Grado de satisfacción de los turistas
	P6	Grado de interés de los atractivos
Antrópica	AN1	Aumento de la urbanización
	AN2	Crecimiento de la población local
	AN3	Calidad de vida
	AN4	Necesidad de invertir en RRHH
	AN5	Empleos generados
	AN6	Presión sobre el patrimonio cultural
	AN7	Población permanente/ número de turistas (Capacidad de carga social)
Económica	E1	Aumento de las inversiones
	E2	Ingresos turísticos totales
	E3	Evolución de los precios ofertados
	E4	Contribución del turismo al PIB
	E5	Relación de otras actividades económicas con el turismo
	E6	Rentabilidad del sector privado

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 25. Indicadores Estratégicos.



Fuente. Elaboración propia.