

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



TRABAJO DE DIPLOMA

Proyección del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara

Diplomante: Yadier Navarro Martell

Tutor: MSc. Luis Miguel Campos Cardoso

Consultante: MSc. Eulogio Rodríguez Millares

Santa Clara

2012

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, por ayudarme a conquistar las cosas que quiero

A mi esposa, porque cada día es más imprescindible en mi vida

A Betty, por comprenderme mejor que nadie

A mis amigos de siempre, Aylín y Sergio

A mi tutor Luis Miguel por su optimismo y dedicación

A mi consultante Eulogio por sus acertados comentarios

A Eylén, Ariel y Álvaro por su inestimable amistad

A mis amigos de la UCLV en especial a Leduán, Yandy, Dadila y el Boli

A todos los que de una manera u otra me han apoyado, muchas gracias

RESUMEN

KERUCUNGAN

El objetivo general del presente trabajo es proyectar el turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado que contribuya al desarrollo de la modalidad en el territorio y al fortalecimiento de su gestión.

La realización del diagnóstico estratégico del turismo de eventos en Villa Clara denotó las principales debilidades, oportunidades y el tipo de estrategia a seguir. También constituyó un referente para la aplicación de un procedimiento de análisis y proyección del turismo de eventos en el destino, cuyos resultados se exponen en forma de objetivos estratégicos. La investigación aportó una herramienta eficaz para la gestión y el desarrollo del turismo de eventos en Villa Clara.

El estudio tiene un diseño no experimental, transeccional descriptivo con un enfoque cuantitativo enriquecido con análisis cualitativos; donde se utilizaron técnicas empíricas como la observación, el análisis documental y la consulta a especialistas.

Palabras clave: eventos, turismo de eventos, destino turístico, gestión de eventos, proyección estratégica.

ABSTRACT

The general objective of this research is to project the tourism of events in the tourist destination Villa Clara by starting with the application of a scientifically backed-up procedure that might contribute with the development of the modality in the territory and the strengthening of its management.

The realization of the strategic diagnosis of the tourism of event in Villa Clara denoted the main weaknesses, opportunities and the type of strategy to be followed. It was also a reference for the application of a procedure analysis and projection of the tourism of events in the destination, which results are exposed in forms of strategic objectives. The researched provided an efficient tool for the management and the development of tourism of events in Villa Clara.

The study is based on a non-experimental design, descriptive and transactional with a qualitative approach enriched by the quantitative analysis where some empirical techniques have been used, for example, the observation, the document analysis, and the consultation of specialists.

Key words: Events, tourism of event, tourist destination, management of event and strategic projection.

ÍNDICE

ÍNDICE

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE EL TURISMO DE EVENTOS	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Turismo: factor clave del progreso económico	7
1.2.1 Hacia una definición de turismo	7
1.2.2 Turismo en Cuba, actualidad y proyecciones	8
1.3 Eventos: camino a la integración social.....	9
1.3.1 Conceptualización del término	9
1.3.2 Criterios de clasificación.....	10
1.3.3 Principales organismos e instituciones vinculadas a eventos	12
1.4 Turismo de eventos: modalidad en creciente desarrollo	12
1.4.1 Origen.....	12
1.4.2 Hacia su conceptualización	13
1.4.3 Características esenciales	15
1.4.4 Actualidad y tendencias.....	16
1.4.5 Realidad cubana	18
1.5 Destino Turístico: vinculación al turismo de eventos.....	19
1.5.1 Definición desde el punto de vista del consumidor.....	19
1.5.2 Gestión de la modalidad de eventos en el destino	20
1.6 Destino turístico Villa Clara: potencialidades para el desarrollo del turismo de eventos	23
1.7 Proyección del turismo de eventos: análisis de procedimientos	24
1.8 Conclusiones del primer capítulo	26
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL TURISMO DE EVENTOS EN EL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA	28
2.1 Introducción.....	28
2.2 Selección de la metodología para el diagnóstico.....	28
2.3 Aplicación de la metodología seleccionada	29
2.3.1 Análisis Interno	29

2.3.2 Análisis Externo.....	33
2.3.3 Análisis DAFO	37
2.4 Conclusiones del segundo capítulo	40
CAPÍTULO 3. PROYECCIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS EN EL DESTINO VILLA CLARA.....	42
3.1 Introducción.....	42
3.2 Aplicación del Procedimiento de Maure (2007) para la proyección del turismo de eventos en el destino Villa Clara	42
3.3 Valbración del impacto de la aplicación del procedimiento de Maure (2007) en el destino turístico Villa Clara	54
3.4 Conclusiones del tercer capítulo	54
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	68

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Con el estallido de la crisis económica a fines de 2008, se han consolidado un conjunto de tendencias que harán que el mañana de la industria turística se parezca cada vez menos al ayer. En este sentido resalta la maduración de un movimiento de consumidores interesados en bienes y servicios que tengan en cuenta aspectos relacionados con la salud, el medio ambiente, la justicia social y personal, así como la sostenibilidad (Centro de Información y Documentación Turísticas 2011).

El turismo cubano se redimensiona e inserta de manera sostenible y novedosa en fuertes mercados emisores a nivel mundial. Cuba posee varios atributos que la hacen acreedora de una oferta de extraordinario valor; basada en la seguridad del destino para el visitante, el potencial científico, la ubicación geográfica y la auténtica cultura popular.

El país, en su amplia búsqueda por mostrar un producto atractivo y diversificado, se involucra en el desarrollo de nuevas modalidades turísticas entre las cuales se encuentra el turismo de eventos; caracterizado por ritmos de crecimientos sostenidos y una alta contribución al desarrollo de otros sectores relacionados y de apoyo.

El turismo de eventos, conocido también como turismo de negocios, es una modalidad que puede generar grandes beneficios económicos. Además, repercute positivamente en el contacto social y profesional de personas y organizaciones; crea espacios para reunir grupos que satisfacen necesidades comunes; propicia la comunicación y ayuda a difundir el conocimiento (Maure 2007b, 9).

En el año 2010, la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), presenta un “muestreo” del ranking anual por países y ciudades de las reuniones organizadas por sus asociados durante el 2009. Los investigadores identifican un total de 8,294 eventos que tuvieron lugar durante el 2009, unos 800 más que los que se registraron durante el 2008. En el año 2010, la realización de eventos desarrolla el crecimiento más importante en los últimos 11 años, al pasar de 8,294 a 9,120 eventos, lo que representa un incremento de 9.9% (ICCA 2011). Estas estadísticas reflejan la fortaleza que adquiere el mercado de reuniones a pesar de la recesión económica mundial.

Las tendencias actuales propician que dentro de las políticas nacionales en la esfera del turismo se fortalezca la idea de convertir a Cuba en un destino de eventos, vigente además en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución

(2011, 33-34). Estos incluyen dentro de su política para el turismo “captar e incrementar nuevas modalidades de turismo y segmentos de mercados de altos ingresos”; al mismo tiempo que “diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país, priorizando el desarrollo de las modalidades:(...) convenciones, congresos y ferias, entre otras “.

Dentro de las perspectivas del Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR 2011d) para el 2012 se potencia la modalidad de eventos e incentivos como una de las principales líneas estratégicas de trabajo. Se mantienen los principales eventos del turismo cubano en sus ediciones de 2012: la Feria Internacional de Turismo de Cuba, en Cayo Santa María; Fotosub, evento de fotografía submarina en Cayo Largo; el Torneo de Pesca de la Aguja Ernest Hemingway y otros como el Baila en Cuba, el Varadero Gourmet, el Torneo de Golf Montecristo y el Encuentro de Amigos y Clientes de Partagás.

La provincia de Villa Clara, con una aceptable infraestructura y un verdadero potencial turístico, se destaca entre los principales destinos sedes de eventos, junto a La Habana, Matanzas y Santiago de Cuba (Buró de Convenciones de Cuba 2011b). En la provincia se han dado pasos importantes en el desarrollo del turismo, pero no se ha logrado la total integración del potencial turístico para el desarrollo de novedosas modalidades tales como el turismo de eventos.

Cada año se celebran en el territorio eventos nacionales e internacionales promovidos a través del Calendario de Eventos editado por el antiguo Buró de Convenciones de Cuba (BCC). Los eventos son generados en su mayoría por instituciones científicas, empresariales, educacionales y culturales; entre las que se destaca la Universidad Central de Las Villas, la Universidad Médica de Villa Clara y el Instituto de Biotecnología de las Plantas, entre otras.

El destino cuenta con una infraestructura para el desarrollo de eventos, donde se destacan el Centro de Convenciones Bolívar, el Hotel Meliá Las Dunas, el Hotel Iberostar Ensenachos, así como instalaciones con servicios gastronómicos y de alojamiento.

No obstante, el destino presenta una serie de aspectos negativos que dificultan la gestión eficaz de la modalidad de eventos: se trabaja de forma aislada entre el MINTUR y Gaviota, lo que propicia una falta de gestión turística integrada. Existe una baja especialización por parte del personal y los servicios prestados no están al nivel de la demanda turística. La gestión de eventos se basa en la improvisación, caracterizada por la falta de proyección estratégica. No se promocionan debidamente los eventos

efectuados en el destino, lo que disminuye considerablemente la cuota de mercado que asiste a estos. Lo antes expuesto caracteriza la **situación problemática** de la actual investigación.

Por tales razones se define como **problema de investigación**:

¿Cómo proyectar el turismo de eventos de modo que contribuya a la gestión de la modalidad en el destino Villa Clara?

El **objeto de la investigación** está constituido por el turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara. Para dar solución al problema se propone la siguiente **hipótesis de investigación**: si se proyecta el turismo de eventos a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado se dispondrá de una herramienta efectiva para la gestión de la modalidad en el destino.

De la hipótesis se deriva como **variable independiente**: la proyección del turismo de eventos en el destino y como **variable dependiente**: la gestión del turismo de eventos.

La investigación posee como **objetivo general**:

Proyectar el turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado que contribuya al desarrollo de la modalidad en el territorio y al fortalecimiento de su gestión.

Para alcanzar el objetivo general se establecen los siguientes **objetivos específicos**:

- ✓ Elaborar el marco referencial de la investigación sobre la base de los fundamentos teóricos y tendencias actuales del turismo de eventos.
- ✓ Diagnosticar el estado actual del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara.
- ✓ Aplicar el procedimiento para la proyección del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara.

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

- ✓ Investigación teórica basada en los aspectos relacionados con el turismo de eventos, elaborar el marco teórico referencial de la investigación.
- ✓ Investigación de campo, desarrollar el diagnóstico del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara.
- ✓ Aplicación del procedimiento seleccionado, proyectar el turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara.

La investigación presenta un diseño no experimental, transeccional descriptivo del turismo de eventos en el destino Villa Clara; con un **enfoque cuantitativo** enriquecido con análisis cualitativos (Hernández et al. 1994). Se emplean métodos teóricos como: el análisis-síntesis, el histórico-lógico, el sistémico-estructural y funcional y la inducción-deducción; y técnicas empíricas como: la observación, el análisis documental y la consulta a especialistas. Además, se realiza una amplia revisión bibliográfica a través de la cual se analizan diversos documentos, artículos de revistas y sitios Web. Para desarrollar el análisis internacional se consulta como principal fuente la base de datos de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA). El análisis nacional se basa en los datos aportados por el antiguo Buró de Convenciones de Cuba (BCC) y la Delegación Territorial del Turismo en Villa Clara.

Una descripción más detallada de las técnicas utilizadas es la siguiente: análisis documental relacionado con el turismo de eventos; observación directa en el destino objeto de estudio; ejecución del diagnóstico para determinar los puntos fuertes y débiles de la modalidad en el destino a través de la tormenta de ideas y la Matriz DAFO; y la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado para la proyección del turismo de eventos en el destino turístico.

Los aportes de la investigación en el **orden teórico** se basan en la utilización de un procedimiento científicamente fundamentado acorde a las características del destino turístico Villa Clara; mientras que en el **orden práctico** radican en la proyección del turismo de eventos en el destino, de modo que contribuya a su perfeccionamiento y desarrollo.

La importancia de la investigación se valida en el hecho de representar un estudio completo y actualizado del turismo de eventos como modalidad turística en el destino Villa Clara, a fin de fomentar y perfeccionar su gestión. También aporta un análisis de la infraestructura y los recursos del destino para el desarrollo del turismo de eventos. El estudio sugiere un procedimiento efectivo que de aplicarse creará herramientas aseguradoras del profesionalismo en la gestión de la modalidad; favoreciendo al destino con positivos resultados económico-financieros. El hecho de posibilitar el intercambio en diversas esferas del saber así como propiciar el esparcimiento; le confiere a Villa Clara un sólido beneficio social y el fortalecimiento de la imagen como un destino turístico de eventos.

La investigación se considera factible; ya que el destino contará con una herramienta que le permita proyectar y contribuir a gestionar el turismo de eventos.

La investigación se desarrolla mediante una estructura lógica que se compone del resumen, el índice que expone la estructura del trabajo, la introducción donde se explica la importancia del tema y metodología utilizada y tres capítulos.

Capítulo 1. Investigación bibliográfica sobre el turismo de eventos: se analizan las nuevas tendencias y los datos significativos relacionados con el turismo de eventos, tanto a nivel nacional como internacional, y las potencialidades del destino para la realización de eventos.

Capítulo 2. Diagnóstico estratégico del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara: se aplica un procedimiento donde se analiza la situación externa e interna de la modalidad en el destino y se concluye con un análisis DAFO de la misma.

Capítulo 3. Proyección del turismo de eventos en el destino Villa Clara: se aplica de forma detallada un procedimiento científicamente fundamentado para la proyección del turismo de eventos.

Derivadas de la investigación se plantean un conjunto de conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los convenientes anexos. La bibliografía se referencia según el estilo Harvard (Universidad de Piura 2011).

**CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO
SOBRE EL TURISMO DE EVENTOS**

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE EL TURISMO DE EVENTOS

1.1 Introducción

El análisis bibliográfico constituye 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 (Rivas 2009).

Es por ello que el objetivo del análisis teórico de la actual investigación se orienta dentro del conjunto de conocimientos que comprende temáticas relacionadas con el turismo; particularmente con el turismo de eventos. Se profundiza en su origen, principales definiciones, criterios de clasificación, realidades y tendencias; tanto en el ámbito nacional como internacional. Se culmina con el estudio de varios procedimientos y con la selección del más adecuado para la proyección del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara.

Para el desarrollo del marco teórico referencial se sigue un hilo conductor que posibilita analizar la relación e interdependencia de los temas abordados (Anexo 1).

1.2 Turismo: factor clave del progreso económico

1.2.1 Hacia una definición de turismo

A lo largo de los años; un número creciente de destinos ha incursionado en el desarrollo turístico; haciendo del turismo moderno un factor clave del progreso económico. En términos de calidad de servicio, el turismo receptor ha llegado a ser una de las principales categorías comerciales del mundo.

Las exportaciones de turismo suponen hasta el 30% de las exportaciones mundiales de servicios comerciales y el 6% de las exportaciones globales de bienes y servicios. A escala mundial, como categoría de exportación, el turismo se sitúa en cuarto lugar detrás de los combustibles, los productos químicos y los de automoción. Para muchos países en desarrollo se trata de una de las principales fuentes de ingresos por divisas y de la principal categoría de exportación para la tan necesaria creación de empleos y de oportunidades para el desarrollo (OMT 2011).

Al realizar el análisis bibliográfico del término turismo, se aprecia que ha sido abordado por diversos autores (Colectivo de autores 2005; Dacosta 1993; De la Torre 1995, citado en Machado 2011; Fernández 2009; Figuerola 1991; Hunziquer y Krapf 1942, citado en

Molina 1991; Martín 2003; Morgenroth 1929, citado en Silva 2011; OMT 2001; Tourism Society 1979, citado en Molina 1991) relacionados en el Anexo 2.

Producto de un análisis comparativo de los criterios emitidos se infiere que el turismo es un fenómeno psico-sociológico y medioambiental, que se apoya en una actividad multisectorial para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista. Los viajes y estancias ocurren en lugares diferentes a los de la residencia habitual, de forma temporal y no deben implicar ninguna actividad lucrativa ni remunerada.

En el desarrollo de la actual investigación, el autor se acoge a la definición propuesta por la Organización Mundial del Turismo (OMT 2001), la cual define al turismo como: 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. Este concepto es amplio y flexible y define las características más importantes del turismo:

- ✓ Introducción de los posibles elementos motivadores del viaje, “ocio, negocio, otros”.
- ✓ Acotación temporal del período por un año, período realmente amplio, máxime si se compara con el tiempo normal de extensión de los visados de viaje para turismo por los gobiernos (tres meses).
- ✓ Delimitación de la actividad desarrollada antes y durante el período de la estancia.
- ✓ Localización de la actividad turística como la actividad realizada “fuera de su entorno habitual”.

1.2.2 Turismo en Cuba, actualidad y proyecciones

El turismo constituye para Cuba una fuente de ingresos y divisas frescas, además de dinamizar otros renglones económicos y estimular el desarrollo local de las comunidades anfitrionas.

El país está desarrollando un evidente posicionamiento en el escenario mundial y se sitúa como competencia ante otras áreas vacacionales del Caribe. En el pasado año se experimentó un crecimiento de alrededor del ocho por ciento en el sector turístico cubano; luego de haber recibido arribos superiores a los 2,7 millones de visitantes. Estas cifras marcan un hito en la gestión del turismo en el territorio (MINTUR 2011d).

El peso fundamental de este incremento se concentra en un fuerte grupo de mercados emisores con Canadá a la cabeza y Reino Unido como el más importante de Europa, seguidos de Italia, España, Alemania, Francia, Argentina, Rusia y México, entre otros

(Oficina Nacional de Estadísticas e Información 2012). A estos indicadores se suma el turismo nacional, para el cual se implementan estrategias que estimulan su desarrollo con protagonismo para el Campesinato Popular.

Como destinos preferidos sobresalen Varadero, La Habana, Holguín, los Cayos del norte de Villa Clara, Jardines del Rey, Cayo Largo, Santiago de Cuba y Santa Lucía.

Entre las proyecciones del turismo cubano para el presente año ocupa un lugar primordial la planeación turística, con la implementación del Plan de Desarrollo Integral del país y los programas a corto y mediano plazo que incluyen la revitalización de instalaciones existentes, la evolución de los productos y el reordenamiento territorial de los polos turísticos; sobre la base de la preservación del medio ambiente y la sostenibilidad. Se aspira recibir en el 2012 más de 2,9 millones de visitantes, aprovechando el crecimiento de la industria recreativa en el país (MINTUR 2011d).

El MINTUR tiene previsto dentro de las proyecciones comunicacionales, continuar desarrollando la actual campaña Auténtica Cuba hasta 2013, así como participar en las más importantes ferias y bolsas que a nivel mundial tienen lugar dentro del mundo del turismo.

1.3 Eventos: camino a la integración social

1.3.1 Conceptualización del término

Para desarrollar un correcto análisis de la modalidad de turismo de eventos, resulta imprescindible determinar el significado del término evento y su evolución. Los eventos han acompañado siempre la vida del hombre, incluso mucho antes de que surgiera el turismo; dada la creciente necesidad humana que busca en las reuniones el pretexto para lograr su integración social. La realización de un evento surge como un reclamo de la sociedad que necesita reunirse en un determinado entorno geográfico para concretar un intercambio de carácter social, técnico, profesional o científico (Maure 2007a, 1).

De acuerdo a las necesidades de la investigación, se define evento como el término genérico que designa cualquier tipo de reunión de corte científico, técnico, cultural, deportivo, educativo, político, social, económico, comercial, religioso, promocional o de otra índole, que facilita el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias entre los participantes (Colectivo de Autores 2000, citado en Maure 2007a, 2-3).

El evento deja de ser un simple “hecho imprevisto” y se convierte en un acontecimiento planificado; donde un grupo de personas se reúnen e intercambian criterios y valoraciones acerca de una temática determinada.

Debido a la importancia que reviste delimitar con claridad el término evento, se presentan otras definiciones emitidas por especialistas en el tema. Un evento es un tipo particular de reunión donde sus participantes adquieren conocimientos de cualquier naturaleza. Es real que el éxito de un evento depende, entre otros factores, de la interrelación total entre varias disciplinas de la gestión empresarial (Pérez 2003, citado en Valle 2010, 6).

Olivera (2003) plantea que un evento constituye una relación de productos y servicios, un servicio con alto grado de tangibilidad, pero cuya necesidad básica es comunicativa. Sin embargo, Monferrer (2005, 15) considera que el evento es una reunión de personas con un objetivo determinado. Así, dentro de ellas, se tendría una gran variedad de modalidades de realización, tales como congresos, exposiciones, reuniones sociales, empresariales, culturales, deportivas, cada una de ellas con sus características y objetivos particulares.

1.3.2 Criterios de clasificación

Según el Manual de Normas para la Organización exitosa de eventos del BCC (2004, 24-29), los eventos se clasifican atendiendo a su carácter y a su naturaleza.

A. Por su carácter pueden ser:

Congresos, conferencias, simposios, seminarios, convenciones, reuniones informales, foros, panel o debates de expertos, talleres y asambleas.

B. Por su naturaleza:

De acuerdo a esta clasificación, los eventos pueden ser:

✓ Internacionales

Para Cuba, son considerados Eventos Internacionales aquellos que sean originados por alguna institución internacional, ya sea de carácter regional o mundial y cuya sede se ha decidido que sea el país (sede captada) y también aquellos eventos generados por instituciones cubanas y a los que se les ha dado carácter internacional por el contenido de sus temas de discusión, por la participación de extranjeros o por el auspicio de una o algunas instituciones internacionales (diseño propio).

Según la clasificación de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), el criterio más acertado del mundo, los eventos internacionales son aquellos que reúnen tres requisitos básicos.

- ✓ Que asistan por lo menos 50 participantes extranjeros
- ✓ Que sea organizado con una frecuencia regular

✓ Que su sede rote por al menos tres países diferentes

✓ Nacionales con participación internacional

Se trata de eventos generalmente de carácter científico técnico o político, cuya temática permite promover una importante participación extranjera y en la mayoría de los casos se busca el auspicio de algunos organismos internacionales o de personalidades que contribuyan a la promoción de la participación internacional.

✓ Nacionales

Son eventos generados por organismos e instituciones cubanas, con carácter puramente nacional y que pueden tener o no invitados extranjeros, aunque este último aspecto no constituye una condición fundamental.

✓ Financiamiento

Los eventos, tanto internacionales como nacionales con participación extranjera deben ser totalmente autofinanciados, sin afectaciones al presupuesto del Estado y deben garantizar que los ingresos generados de la cuota de inscripción y otros que puedan alcanzarse, cubran todos los gastos en que incurra la organización del evento (incluida su promoción). El presupuesto de un evento está conformado por los ingresos que se perciben de este y los gastos corrientes que se requieren para la celebración de las actividades.

Otras clasificaciones importantes:

I. Según sus temáticas (Rodríguez 2011, 114)

Pueden ser eventos científicos, técnicos, culturales, jurídicos, médicos, comerciales, etc.

II. Según el tamaño o número de delegados (ICCA)

- ✓ Mini eventos (entre 35 y 49 delegados)
- ✓ Pequeños (50 hasta 249 delegados)
- ✓ Medianos (250 hasta 499 delegados)
- ✓ Grandes (entre 500 y hasta 2000 participantes)
- ✓ Mega eventos (más de 2000 participantes)

III. Según sus objetivos (Herrero 2000)

Eventos promocionales; informativos; formativos-didácticos; de refuerzo de relaciones sociales; de relaciones internas y eventos de relaciones externas.

1.3.3 Principales organismos e instituciones vinculadas a eventos

Muchas son las organizaciones internacionales reconocidas y consagradas al desarrollo de eventos. A nivel mundial se destacan: ICCA, UIA, IAPCO, AIPC, MPI, UFI, ITMA, AFIDA y COCAL (Anexo 3). Todas las estadísticas que evalúan el desarrollo mundial de la realización de eventos parten de los informes emitidos por UIA e ICCA, ya que constituyen las únicas organizaciones autorizadas para realizarlo.

Resulta necesario señalar las principales características de ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones), la cual se encuentra organizada por capítulos según la categoría y esfera de la actividad de sus asociados y por capítulos regionales que integran a los países de un mismo entorno. Es la asociación más global dentro de la industria de las reuniones y una de las más importantes en el campo de los eventos internacionales. Ofrece variados servicios en función de los objetivos de los eventos y brinda estadísticas mundiales, informaciones y publicaciones, etc.

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

COCAL se estableció en 1985 como una asociación sin fines de lucro, integrada por Organizadores Profesionales de Congresos de Latinoamérica y la Península Ibérica, especializados en congresos y eventos. Los principales objetivos de la federación son: unir los esfuerzos de los países de la región para mejorar el rendimiento de la industria de congresos de América Latina, representar internacionalmente a sus miembros, establecer relaciones de mutua cooperación entre sus miembros, lograr acuerdos, promover y proteger los principios de la ética profesional y comercial y desarrollar actividades que ayuden al sector. COCAL proporciona un Calendario de Eventos Regionales con información completa de fecha y sede de realización (COCAL 2011).

1.4 Turismo de eventos: modalidad en creciente desarrollo

1.4.1 Origen

El origen del turismo de eventos no se puede percibir separado de la evolución del turismo como fenómeno. Por tal motivo, resulta necesario remontarse a las raíces del turismo para comprender el tránsito por el cual ha viajado la modalidad hasta la actualidad.

Desde la Antigua Babilonia se observa interés entre los griegos por viajar y asistir a fiestas, lo que propicia el intercambio de literatura e ideas. Entre los primeros reportes de

eventos se destaca la Primera Convención Intergubernamental, celebrada en Europa entre 1644 y 1648 y el Primer Congreso Médico Internacional, celebrado en Roma en 1681.

Entre los siglos XVI y XIX se sientan las bases de turismo moderno y comienzan a surgir los centros vacacionales. En el siglo XVIII se fundan en Europa los primeros Palacios de Congreso. En 1841, Thomas Cook en Inglaterra y Henry Wells en Estados Unidos inician simultáneamente sus actividades como profesionales del turismo (Nodal 2008). El mayor aporte de Cook, conocido como uno de los precursores del turismo de eventos, es la excursión organizada, actualmente conocida como paquete turístico.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, el turismo se transforma en un fenómeno masivo y surgen varias modalidades, destacándose el turismo de eventos.

En 1958 se funda la Asociación Internacional de Palacios, Exposiciones y Congresos (AIPC). También se crea la Asociación Internacional de Organizadores Profesionales de Congresos (IAPCO) y la MPI (Meeting Professional International). En 1963 se funda la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA); la cual desempeña un importante rol en la actualidad. La proliferación de estas organizaciones ocurre fundamentalmente en países del primer mundo; mientras que se produce un desarrollo más tardío en América Latina y el Caribe. En 1985, se logra crear la Confederación de Entidades Organizadoras de Congresos de América Latina (COCAL).

Los hoteles comienzan a brindar nuevas facilidades para el turismo de eventos como salones y tecnología para reuniones y conferencias. Con el desarrollo de la actual “sociedad de la información y el conocimiento” se alcanza cada día más un alto nivel tecnológico y científico (Suárez 2010, 10). De este modo, han sido creadas las bases del turismo de eventos, modalidad de turismo con una extraordinaria relevancia actual en el mundo de los viajes.

1.4.2 Hacia su conceptualización

Definir al turismo de eventos no es tarea fácil, debido a la gran cantidad de conceptos emitidos por los investigadores del tema. Muchos son los calificativos que se manejan en la actualidad para referirse a esta modalidad, así como muchos han sido los momentos en los que se han tratado de estandarizar. Entre otros se muestran: turismo de congresos, industria de congresos, turismo de eventos, turismo de reuniones y turismo de negocios (Valle 2010, 10).

Según Herrero (2000), el turismo de reuniones es aquel que genera un conjunto de actividades económicas como consecuencia de la organización de encuentros de un destino a elegir y cuyos motivos giran alrededor de temas profesionales.

Pérez (2000) ofrece una visión más comercial del término, asumiendo que es el negocio de propiciar los encuentros cara a cara de uno o varios grupos de personas mediante el traslado al o los lugares, momentos, ambientes y situaciones de contactos diferentes a las habituales, de modo que se garanticen las condiciones mínimas necesarias en ellos, para que los flujos formales e informales de comunicación sean efectivos y generen altos niveles de respuesta cognitiva, afectiva y de comportamiento en sus participantes. El autor de esta definición realiza una aproximación a la industria de los eventos desde la óptica de las ciencias comerciales con un enfoque novedoso.

Por su parte, Rodríguez (2001) plantea que el turismo de eventos incluye congresos, convenciones, ferias, exposiciones, viajes de incentivo y festivales. Es una modalidad del turismo de negocios que moviliza esencialmente a líderes de opinión en distintas ramas del conocimiento, la ciencia, la tecnología, las finanzas o el comercio. Este autor asume que el turismo de eventos incluye al turismo de incentivos y que de manera general forma parte del turismo de negocios.

El turismo de reuniones es el conjunto de actividades económicas asociadas a la realización de congresos, convenciones, viajes de incentivo y otras reuniones similares a estas (jornadas, encuentros conferencias, simposios, foros, seminarios, cursos...) convocados por motivos profesionales y/o asociativos (Contreras 2005). Otra autora refiere que el turismo de negocios son las actividades de esparcimiento realizadas paralelamente al viaje de negocios (Riddle 2006).

González (2005, citado en Maure 2007b, 4) define al turismo de negocios como el conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocio, congresos y convenciones con diferentes propósitos y magnitudes.

Años más tarde, se plantea que el turismo de eventos son los flujos turísticos que se producen con motivo de la participación en cualquier tipo de reunión que puede ser congresos, convenciones, ferias, exposiciones, festivales, etc.; con el objetivo principal de intercambiar ideas, conocimientos y experiencias entre los participantes en las diferentes ramas del saber humano (científica, técnica, cultural, deportiva, educativa, social, económica, comercial, religiosa, o de otra índole (López 2008).

En la Conferencia de la OMT celebrada en Iguazú (2005) se define el término de turismo de eventos como aquel que abarca las actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos; productos y servicios que incluyen reuniones gubernamentales de empresas y de asociaciones; viajes de incentivos de empresas, seminarios, congresos, conferencias, convenciones, exposiciones y ferias (Suárez 2010, 11). La presente investigación adopta esta definición como referencia, por la claridad con que refleja los elementos fundamentales de los criterios emitidos por los demás autores estudiados.

1.4.3 Características esenciales

El turismo de eventos regula la estacionalidad de la demanda turística, moviliza localmente gran cantidad de dinero, crea empleos y se constituye como un factor de multiplicación de los esfuerzos promocionales del destino.

Es un turismo altamente rentable, ya que gracias a él se originan considerables gastos en las ciudades anfitrionas. El segmento de mercado que consume esta modalidad posee un elevado nivel educacional y status social, además de una capacidad de gasto relevante (Valle 2010, 14).

Estas características demuestran que es un negocio atractivo y creciente, basado en dos factores básicos: primero, reporta grandes beneficios con ingresos superiores a los de otras modalidades turísticas y segundo, es promotor por excelencia del turismo convencional.

Los eventos contribuyen al desarrollo de cualquier rama del conocimiento humano y a la constante consolidación de su nivel científico-técnico-cultural, pues facilitan el contacto directo con las tendencias más actualizadas del desarrollo mundial y le otorgan al destino turístico una diversificación de la oferta en momentos en los que los turistas viajan para satisfacer motivaciones simultáneas en cada uno de sus viajes (Ayala 2007).

Entre las características más importantes del turismo de eventos se destaca la intervención de diversos actores en su gestión:

Generadores de eventos: organismos, instituciones y empresas tanto de carácter público como privado, que han visto en la organización de estas reuniones la vía más adecuada para el logro de sus objetivos. Asociaciones, fundaciones, colegios profesionales, universidades y entidades públicas de distintos sectores de la industria que se sirven de este mercado para consolidar alianzas relacionales (Herrero 2000).

Comité Organizador: grupo de especialistas, de expertos o autoridades, que implementan las estrategias y políticas que se establecen para la organización de un evento como su máxima instancia organizativa. Puede estar constituido por comisiones o comités (Colectivo de Autores 2000, citado en Valle 2010, 16).

Operadores Profesionales: Agencias de Viajes especializadas que cuentan con un departamento dedicado exclusivamente a la organización de eventos, las cuales pueden ser tanto emisoras como receptoras. Ofrecen las mismas garantías empresariales que las grandes y posicionadas Agencias de Viajes Internacionales y le dan al cliente un servicio especializado de lujo. Son organizadores profesionales de congresos las empresas especializadas en la operación de eventos en general (Herrero 2003, citado en Maure 2007b, 8).

Organizador Profesional de Congresos (OPC): profesional que posee los conocimientos, las habilidades, así como las actitudes y valores que permiten la gestión eficaz de un evento en dependencia de la tipología del mismo, el contexto donde se inserta (sede/destino turístico) y los objetivos que persigue (Campos 2010).

Sedes: recintos con infraestructura adecuada para el desarrollo de los eventos, según su temática y tipología, que disponen de áreas comunes, facilidades tecnológicas y profesionales en la gestión de eventos (Ibarra 2008, citado en Valle 2010, 17).

Buró de Convenciones: organismos sin fines lucrativos cuyo objetivo principal es la captación de turismo de negocio para la ciudad (o país) creados por instituciones públicas y con la participación de instituciones públicas o privadas, cámara de comercio u otras entidades profesionales del sector turístico. Es una oficina que facilita información actualizada y objetiva sobre la infraestructura y servicio que tiene la ciudad (o país) para la organización de congresos, convenciones y viajes de incentivo (Herrero 2003, citado en Maure 2007b, 8).

1.4.4 Actualidad y tendencias

Con los sucesos del 11 de septiembre de 2001, la industria turística mundial experimenta una profunda crisis y el flujo turístico internacional disminuye considerablemente. Se hace necesaria la búsqueda de alternativas que logren incentivar nuevamente el desarrollo vertiginoso del importante sector turístico. A partir de este momento, la celebración de eventos internacionales aumenta su desarrollo (Anexo 4).

En el año 2009 ocurre un decremento del ritmo de crecimiento en la realización de eventos internacionales, debido a los efectos de la crisis económica mundial. No obstante, en el 2010 retoma su crecimiento al pasar de 8,294 a 9,120 eventos.

Europa ha sido en los últimos diez años la principal zona geográfica sede de eventos, seguida de Asia, Medio Oriente y Norte América. También se evidencia que Estados Unidos ha estado a la cabeza en un número de eventos reportados en los últimos 11 años. La brecha entre Estados Unidos y el resto de los países, principalmente Alemania, se ha ido reduciendo al pasar de 213 eventos en el año 2000 a sólo 81 en el 2010 (ICCA 2011).

Entre las ciudades con mayor número de eventos se encuentran ocho de Europa, además de Singapur por Asia y Sídney por Oceanía. Viena, Barcelona, París, Berlín y Singapur se han disputado los primeros cinco lugares durante los últimos once años. Sobresale el caso de Sídney, que al igual que Madrid registra un repunte importante entre 2009 y 2010, al pasar de 61 a 102 y de 87 a 114 eventos, respectivamente (ICCA 2011).

Arnaldo Nardone, actual presidente de ICCA, en entrevista realizada por la revista Pasaporte News en 2012, asegura que:

“Solamente ICCA en los últimos dos años, registra 2,500 reuniones nuevas que se incorporan al mercado global y esto da la pauta de que es un segmento de mercado que tiene un gran futuro, en la medida que las nuevas áreas, científicas y tecnológicas, necesitan generar reuniones para poder desarrollarse en su medio, para poder desarrollarse a nivel global, y para el intercambio que necesitan, el famoso networking, justamente para que estas áreas logren el mayor éxito”.

En los últimos 10 años la temática principal ha sido las ciencias médicas, seguida por la tecnología, las ciencias y la industria. También se destaca la selección de entornos urbanos para la realización de los eventos como una de las principales tendencias (ICCA 2010).

Los Centros de Convenciones y Hoteles Sedes de Eventos son los preferidos, representando un 79,1 % y los Centros Universitarios sólo constituyen el 13,2 % de las sedes de eventos. La oferta se centra en hoteles de cuatro y cinco estrellas, con salones bien equipados y capacidad de alojamiento suficiente para cubrir la demanda. El perfil cultural del destino es de gran importancia para el desarrollo de los eventos, ya que

constituye un substancial componente de atracción para el turismo de eventos (Fernández 2009, 15).

Las reuniones duran menos tiempo y se seleccionan destinos que sean de fácil acceso. Los hoteles se equipan con salones de reuniones y conferencias. Los centros de convenciones se complementan con servicio de alojamiento y modernos medios electrónicos.

De manera general, el turismo de eventos seguirá creciendo, ya que puede llegar a reportar beneficios a muchos sitios. Además; las personas que viajan por negocios o para participar en congresos y reuniones se comportan como turistas de vacaciones durante parte de su estancia en el destino.

1.4.5 Realidad cubana

Cuba, destino turístico de referencia en el Caribe, cuenta con una historia y una cultura excepcional, además de innumerables atractivos turísticos. La Isla, con bellas ciudades coloniales, posee una envidiable seguridad ciudadana y estabilidad política, además de un elevado nivel educacional en su población. El destino cuenta con una vasta infraestructura hotelera, en su mayoría equipada con facilidades para la celebración de eventos, a la vez que posee la asistencia de profesionales dispuestos a dar el mejor servicio especializado.

El país es miembro de importantes organizaciones internacionales de eventos como ICCA y COCAL, gran ventaja competitiva que le permite tener acceso a las estadísticas de dichas asociaciones, a la vez que le facilita la promoción y cierto prestigio en el mercado internacional de los eventos.

Cuba ha experimentado una gran inestabilidad en el desarrollo de eventos internacionales en la última década (Anexo 5). En el año 2000, el país celebra 20 eventos, mientras que en el 2003 alcanza la cifra máxima alcanzando al realizar 35 eventos. Sin embargo, en el año 2009, Cuba desarrolla sólo 15 eventos, ubicándose en el lugar 66 del mundo y en 13 de la región de América. La Habana ocupa en ese mismo año el lugar 117 en el ranking del mundo por ciudades y el 26 en América (ICCA 2010). En el año 2010 continúa decreciendo la realización de eventos internacionales en el país, desarrollándose sólo 11 eventos, ubicándose en el lugar 73 del mundo, y La Habana, con 10 eventos, en el lugar 186 (ICCA 2011).

La realización de eventos internacionales en Cuba ha tenido un comportamiento decreciente en los últimos cinco años; sin embargo la cantidad de clientes que se ha

generado por dicho concepto aumenta considerablemente a 10,578 en el 2009, después de haber mostrado cifras decrecientes en el 2008.

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

Esta modalidad turística es muy atractiva, ya que está esencialmente marcada por los meses de baja del turismo convencional, lo que contribuye a atenuar la estacionalidad. El turismo de eventos es considerado entre los más prometedores para el país, incluido dentro de los Lineamientos de la proyección estratégica del MINTUR, además de estar presente en los Lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba. No obstante, se carece de una política concreta de desarrollo de la modalidad por parte del MINTUR. La realidad cubana muestra la desaparición de las secretarías de eventos en todo el país y del Buró de Convenciones de Cuba (BCC), antiguo órgano rector de la actividad.

Resulta necesario señalar que los resultados en este sector pueden ser mejores si se consolida el esfuerzo de todos los implicados en la actividad, en concordancia con las ideas planteadas por Manuel Marrero, Ministro de Turismo de Cuba (2008):

“El reconocimiento y el convencimiento que debemos tener todos los que de una manera u otra trabajamos el tema de los eventos y de los incentivos, es sobre las condiciones que se tienen en nuestro país para desarrollar esa modalidad. Es importante que todas las personas que tienen que ver con esto dominen esa fortaleza que se tiene: dominarla, publicarla, promocionarla, usarla como fortaleza en las negociaciones y en la promoción, nos ayudará siempre a buscar esa consolidación que todos aspiramos en Cuba como un destino de Eventos e Incentivos”.

1.5 Destino Turístico: vinculación al turismo de eventos

1.5.1 Definición desde el punto de vista del consumidor

El término de destino turístico ha sido tratado por diversos autores (Ávila y Barrado 2005; Bigné et al. 2000; Bull 1994; Cooper et al. 1997; Ejarque 2005; Fernández 2009; Gunn 2002; Hu y Ritchie 1993; Murphy et al. 2000; Pérez 2006; Ruiz et al. 1999, citado en Bigné et al. 2000; Sancho 1998) relacionados en el Anexo 6.

Partiendo del análisis de las definiciones enunciadas se puede inferir que existen tres enfoques que sintetizan al destino desde sí mismo como una oferta: destinos como combinaciones de productos; como combinación de atractivos naturales y artificiales que disponen de recursos tangibles e intangibles y por último; los destinos como delimitación de una zona geográfica con inventario de recursos.

Todas las definiciones resultan válidas bajo determinadas circunstancias, pero para determinar la concepción de la oferta del destino se debe considerar la percepción del consumidor de dicha oferta. Es por esta razón que el autor escoge el criterio ofrecido por Bigné et al. (2000, 30) que define a un destino turístico como las combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas; constituyendo un valor 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.

Las modalidades turísticas actuales están determinadas por los motivos de viaje y constituyen las formas principales en que existen los flujos turísticos. El turismo de eventos se basa en la motivación de participar en un evento, asistir a congresos, convenciones, foros, coloquios, talleres, entre otros.

Para lograr el desarrollo de la modalidad de eventos se ha de combinar la oferta logrando que el destino se determine como un producto en sí mismo o la integración de varios productos sobre la base del desarrollo de ofertas imaginativas; con una alta capacidad de diferenciación y el posicionamiento en la mente de los consumidores.

Campos (2010) señala que un destino turístico que satisfaga la modalidad de eventos debe disponer de recursos de carácter natural, histórico y sociocultural, que constituyan la base de las actividades turísticas a realizar y un atractivo para los participantes durante su estancia en el evento. También debe contar con facilidades e infraestructura adecuada para el desarrollo de los eventos de acuerdo a su tipología y una combinación de servicios especializados a tono con las tendencias actuales.

1.5.2 Gestión de la modalidad de eventos en el destino

La gestión se define 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).

Los destinos turísticos que desarrollan la modalidad de eventos requieren de una gestión efectiva para satisfacer las necesidades de los mercados. De acuerdo con Swarbrooke y Horner (2001, 65), la gestión de la modalidad de eventos incluye la gestión de la infraestructura, de los servicios, de los recursos humanos, de la demanda, del producto eventos, de la calidad, de la promoción y del destino de manera general (Anexo 7).

La gestión de los servicios está apoyada en servicios de Internet, de interpretación y traducción, de restauración y alojamiento, de transporte y comunicaciones, servicios relativos a actividades de ocio y recreación (marinas, centros de buceo, parques temáticos, museos, centros nocturnos, lugares de interés natural o cultural, entre otros), así como servicios de información turística (Sánchez 2011, 19). También incluye los servicios que prestan los OPC, intérpretes, relacionistas públicos y los gestores de eventos de manera general.

La gestión de la infraestructura incluye las sedes, sus características y los medios de transporte para llegar a ellas. Distribución de equipos por sala, cabinas de traducción, selección de salas por eventos (mueblería y equipos). Tipologías de eventos por salas, salones. Parqueos, salón de exposiciones, cabinas telefónicas, centros de comunicación e Internet. Locales de recreo, locales y áreas verdes o de descanso. Salas de acreditación, restaurantes y cafeterías. Cibercafés, correos, tiendas de suvenires, salón de fotografías, museos, salón de exposiciones, entre otros. Transportación (transfer in y out hacia centros de alojamientos, universidades, etc.). Las tendencias actuales muestran un incremento de eventos en hoteles como sedes de eventos, debido a la amplia gama de servicios que ofrecen (alojamiento, restauración y actividades de ocio y recreación, infraestructura especializada y un personal preparado en la modalidad).

Para desarrollar la gestión de la modalidad de eventos en el destino es necesario facilitar información del mismo y el uso de acciones de marketing. La gestión se realiza a partir de la relación entre el marketing operativo y el estratégico. En el marketing operativo se deben tener en cuenta las variables del mix de marketing y la forma en que se llevan a cabo en el proceso de comercialización de un destino de eventos. Es importante enfatizar en el carácter proactivo que deben poseer las acciones de comercialización que desarrolle el destino, teniendo una estrategia de marketing definida y establecida en función de los propios objetivos comerciales del destino. La gestión de la comunicación está íntimamente relacionada con la gestión de la comercialización, teniendo en cuenta que la comunicación es una de las variables que actúa en la mezcla de marketing.

Los factores que determinan la calidad de los servicios son: accesibilidad, transparencia, autenticidad, armonía, seguridad e higiene (Zayas 2009). Se debe desarrollar una adecuada gestión de las normas de calidad en todos los aspectos del producto eventos y el establecimiento de medidas de cuidado del medio ambiente, incluida la limpieza de las calles y el mantenimiento de los espacios abiertos. También se debe lograr la seguridad del visitante y garantizar el uso servicios básicos (electricidad, abasto de agua y transportación, entre otros).

Es obligatoria la gestión de conferencias y exhibiciones; así como la capacitación y educación de todo el personal de servicio. El Organizador Profesional de Congresos debe poseer una excelente capacitación y exigir servicios especializados; sin obviar que tienden a emplear menos tiempo en la organizar de una reunión, gracias a la aparición de la red de redes, cuya influencia es imprescindible en este segmento de mercado (Pichardo 2003).

La gestión del producto eventos conlleva la aplicación de la técnica de coordinación de recursos humanos, materiales y financieros; teniendo como premisa los cuatro elementos que intervienen en un proceso de gestión; planificación, organización, dirección y control, para lograr los objetivos establecidos con máxima eficiencia y mínimo de costos; lo que permite ofrecer al cliente final un producto de calidad (Campos 2010).

En la etapa de previsión se destaca la metodología de los Diez Pasos de Rivlin (Anexo 8), que constituye un correcto enfoque de previsión que presupone la disminución del factor de riesgo. Rodríguez (2001, citado en Campos 2010), propone para la etapa de organización de un evento una metodología que proporciona la retroalimentación de las etapas anteriores (Anexo 9).

La gestión de la demanda turística es de vital importancia para el desarrollo exitoso de la modalidad de eventos. Milio (2004) considera la demanda como turistas que de manera individual o colectiva disponen de tiempo libre, fuentes de financiamiento y necesidad de viajar; se desplazan fuera de su domicilio habitual, motivados por productos o servicios turísticos creados con el objetivo de satisfacer sus necesidades de ocio, recreo, descanso, esparcimiento, cultura o contacto con la naturaleza. Es necesario realizar estudios de mercado por los destinos turísticos para conocer las tendencias de la demanda turística actual y así poder proyectar un turismo de eventos con calidad, activo, diversificado y responsable.

1.6 Destino turístico Villa Clara: potencialidades para el desarrollo del turismo de eventos

La provincia de Villa Clara, localizada en la región central del país, constituye un sitio de obligado tránsito para los miles de turistas que recorren a Cuba. Tiene una extensión geográfica de 7920 km² y su población es de más de 825,800 habitantes. Atesora valores culturales, históricos, económicos, científicos y sociales que unidos a su ubicación geográfica le confiere atributos suficientes para ser un destino turístico atractivo y diverso.

Las modalidades turísticas fundamentales de la provincia son: sol y playa, turismo de recorrido que abarca lo histórico y cultural, turismo de naturaleza y turismo de calidad de vida. La operación del turismo en la provincia ha ido en aumento en los últimos años, aunque este crecimiento se debe básicamente al desarrollo de hoteles del grupo Gaviota en la cayería norte de la provincia, en cambio el crecimiento de la actividad del MINTUR ha sido mucho más discreto (MINTUR 2011c).

El alto potencial científico técnico de los centros de investigación de la Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas y de otras instituciones villaclareñas, al igual que la riqueza cultural, convierten a la provincia en un escenario ideal para el desarrollo del turismo de eventos. La aceptable infraestructura hotelera con que cuenta Villa Clara, apoyada por el centro de convenciones Bolívar en las afueras de la ciudad de Santa Clara, asegura el éxito (Maure 2007b, 21).

En la provincia se han logrado importantes avances en el desarrollo del turismo de eventos que hacen que hoy sea considerada como un destino emergente con grandes perspectivas. Sin embargo, no se ha logrado la total integración de la modalidad que aumente las cuotas de mercado y logre el máximo aprovechamiento de todo el potencial turístico del destino. Se carece de un organismo que gestione de forma eficaz la actividad debido a la reciente desaparición del Buró de Convenciones de Cuba y desde hace ya algunos años la Secretaría de Eventos en la provincia.

Las principales sedes de eventos en la ciudad de Santa Clara pertenecen a organismos ajenos al MINTUR y los servicios brindados distan de las expectativas de la demanda turística actual. Se carece en el destino de una proyección estratégica para garantizar el desarrollo del producto y no se realizan estudios de mercado relacionados con la modalidad de eventos. Por tales motivos, resulta necesario analizar los procedimientos más utilizados para la proyección del turismo de eventos.

1.7 Proyección del turismo de eventos: análisis de procedimientos

Un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente (Wiki Taxi 2010). Por su parte, Stoner (citado en Campos 2010) plantea que es un plan vigente que contiene las pautas detalladas para manejar las acciones organizacionales que se producen con regularidad. A partir del análisis bibliográfico se constata que existen varios autores que desarrollan procedimientos para potenciar el turismo en un destino. Sin embargo, están destinados a productos tradicionales, no aplicables a modalidades emergentes o en crecimiento como es el turismo de eventos.

Entre los autores estudiados se destaca Peter Zimmer (1996), que propone un procedimiento que tiene como finalidad realizar una evaluación del potencial turístico de un territorio, a través del análisis de la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado. El procedimiento se presenta en forma de fichas que describen los pasos a llevar a cabo (Anexo 10).

El procedimiento de Zimmer está encaminado a potenciar el turismo local y aporta elementos metodológicos que pueden ser utilizados en cualquier estudio turístico, pero no es aplicable a la actual investigación, ya que no se corresponde con la realidad del turismo de eventos en el destino Villa Clara.

La Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE) en Costa del Sol (2003), elaboró un procedimiento que centra su estudio en el segmento de congresos, convenciones e incentivos y que coincide con Zimmer en el diagnóstico de los puntos fuertes y débiles a través de la consulta a expertos. El procedimiento aporta una metodología para el análisis del impacto del turismo de eventos en la economía del destino y se proyecta mediante estrategias y actuaciones conjuntas entre todas las instituciones y organismos involucrados en la actividad (Anexo 11).

El autor de la actual investigación considera más apropiado aplicar el procedimiento diseñado por la MSc. Guadalupe Maure Agüero (2007) en su Tesis de Maestría en administración de negocios. Esta metodología se orienta al análisis y proyección del turismo de eventos en Villa Clara y dentro de sus características y principios se observa que puede ser ajustado y readaptado a las diferentes condiciones y objetivos que se proponga el investigador. Consta de las siguientes fases, etapas y pasos correspondientes:

Fase I. Análisis del turismo de eventos en el Destino Turístico Villa Clara

Etapa 1. Comportamiento del turismo de eventos

- ✓ Paso 1.1. Análisis de los indicadores del turismo de eventos
- ✓ Paso 1.2. Resultados del estudio de los indicadores propuestos

Etapa 2. Infraestructura y potencialidades

- ✓ Paso 2.1. Análisis del estado técnico y de equipamiento de la infraestructura
- ✓ Paso 2.2. Estudio de potencialidades
- ✓ Paso 2.3. Análisis de la calidad de los servicios a eventos

Etapa 3. Gestión en la actividad de eventos

- ✓ Paso 3.1. Gestión en las sedes de eventos
- ✓ Paso 3.2. Estudio de estrategias
- ✓ Paso 3.3. Análisis del estado de la publicidad en el turismo de eventos
- ✓ Paso 3.4. Análisis del estado de la formación y capacitación

Fase II. Proyección del turismo de eventos

Etapa 4. Definición de objetivos estratégicos

Etapa 5. Comunicación de los resultados

La primera etapa de la fase uno propone un análisis del comportamiento de los indicadores del turismo de eventos en el destino: número de eventos, total de participantes (nacionales y extranjeros), mercados emisores, lugares de celebración de los eventos, estacionalidad de eventos, número de eventos según temática, número de eventos por tipología, duración de los eventos y/o promedio de duración; instituciones, asociaciones u organismos generadores de eventos; gastos totales del evento/ gasto medio por delegado y total de ingresos por turismo de eventos.

La segunda etapa analiza el estado técnico y el equipamiento de la infraestructura a través de un estudio de campo en el destino. Se realiza un inventario de recursos y atractivos que puedan constituir una oferta llamativa y que conviertan al producto turístico de eventos en un producto integrado. La calidad de los servicios a eventos será comprobada a través de la consulta a los especialistas de las instituciones sedes de eventos en el destino.

La tercera etapa desarrolla el análisis de la gestión en la actividad de eventos partiendo de la valoración de la gestión en las sedes de eventos. El análisis implica la valoración de la actividad en los niveles estratégicos y operativos. Se estudian las estrategias por parte de las entidades del destino para el desarrollo de la modalidad y el estado actual de la

promoción. Esta etapa culmina con una evaluación del grado de formación y capacitación de los recursos humanos vinculados al turismo de eventos.

La segunda fase propone la proyección del turismo de eventos en el destino mediante la definición de objetivos estratégicos enfocados a partir de los problemas detectados en la fase anterior. Por último, los resultados derivados de la aplicación del procedimiento deben ser comunicados ante las instancias del destino.

1.8 Conclusiones del primer capítulo

1. El turismo se define como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, en un período de tiempo consecutivo inferior a un año, por diversos motivos.
2. El turismo de eventos ha evolucionado a nivel mundial y se encuentra entre las principales tendencias del sector.
3. Cuba cuenta con una vasta infraestructura hotelera, en su mayoría equipada con facilidades para la celebración de eventos; sin embargo presenta un comportamiento decreciente en el número de eventos realizados en los últimos cinco años.
4. La gestión de la modalidad de eventos incluye la gestión de la infraestructura, de los servicios, de los recursos humanos, de la demanda, del producto eventos, de la calidad, de la promoción y del destino de manera general.
5. Villa clara cuenta con excelentes potencialidades para el desarrollo de la modalidad de eventos, incluida entre los principales destinos emergentes del país.
6. La investigación se acoge al procedimiento diseñado por la MSc. Guadalupe Maure Agüero (2007) en su Tesis de Maestría, el cual está destinado al Análisis y Proyección del Turismo de Eventos en Villa Clara, por considerarse el más acorde a la realidad del destino.

**CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
DEL TURISMO DE EVENTOS EN EL DESTINO
TURÍSTICO VILLA CLARA**

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL TURISMO DE EVENTOS EN EL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA

2.1 Introducción

El diagnóstico 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 (Bruno 2007, 32). También se define como la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio (Moyasevich 2002). Es la actividad de una empresa o institución interesada en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar dicha situación (Valdez 1998, citado en Maure 2007b, 27).

El presente capítulo persigue desarrollar el diagnóstico estratégico del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara. Se selecciona la metodología propuesta por Bigné et al. (2000) como la más acorde a los requerimientos de la investigación. Con su aplicación se visualizan los puntos fuertes y débiles de la modalidad en el destino, así como las oportunidades a aprovechar o las amenazas a las que debe hacer frente, sirviendo base para el análisis DAFO y la proyección estratégica.

El diagnóstico se apoya en la utilización de técnicas como la tormenta de ideas, la observación directa y el análisis documental y estadístico.

2.2 Selección de la metodología para el diagnóstico

El término metodología se asocia a los aspectos operativos del método científico. Desde una perspectiva operacional, el método es una secuencia de procedimientos que permiten conseguir un fin (De Armas et al. 2006, citado en Maure 2007b, 27). Entre las metodologías analizadas se destacan algunas que fueron concebidas para el sector turístico (Hernández y Machado 2009; Prieto 2007; Martínez 2007).

La metodología propuesta por Prieto (2007) se orienta al control en la gestión hotelera, mientras que la emitida por Martínez y colaboradores (2007) propone una caracterización de la empresa turística interna y externa, concibiendo la formación del grupo diagnóstico y la elaboración del cronograma de acción.

Hernández y Machado (2009) ofrecen una metodología orientada al diagnóstico de la gestión comercial en pequeños y medianos hoteles del destino Cuba, lo cual conlleva al análisis de aspectos muy específicos de la hotelería, siendo difícil su adaptación a la modalidad de eventos en un destino turístico.

Estas metodologías poseen determinadas características y estructura. Todas fueron concebidas para efectuar un diagnóstico empresarial, no acorde a las necesidades de la investigación.

Por su parte, Morales (2007) brinda una metodología para el diagnóstico de la comercialización, que se orienta al análisis de opciones turísticas de Agencias de Viajes receptivo-minoristas, cuya aplicación es posible adaptar a un destino turístico (Castro 2009; León 2009). Sin embargo, esta metodología es más afín para el desarrollo del diagnóstico comercial de un destino turístico, elemento que no satisface los requerimientos del presente estudio (Anexo 12).

A pesar de que no existe una metodología que centre su estudio en el diagnóstico de la modalidad de eventos en un destino turístico, el investigador considera conveniente adaptar la metodología ofrecida por Bigné et al. (2000) a los objetivos del diagnóstico; ya que estudia los destinos turísticos a través del análisis de situación, el análisis DAFO y el diagnóstico estratégico. La metodología parte del análisis de situación, englobando tanto el nivel interno como el externo.

El análisis externo del turismo de eventos permite identificar las oportunidades y amenazas que afectan al destino, mientras que el interno posibilita definir los puntos fuertes y débiles; sirviendo de base para el análisis DAFO (Bigné et al. 2000, 308).

2.3 Aplicación de la metodología seleccionada

2.3.1 Análisis Interno

Los destinos turísticos deben realizar un análisis interno, con el fin de asegurar que ofrecen una combinación atractiva de productos a su mercado objetivo (Bigné et al. 2000, 331). Para desarrollar el análisis interno de la modalidad de eventos en el destino Villa Clara, se estudian los indicadores seleccionados de fuentes consultadas y que se corresponden con la práctica de la mayoría de los países que pertenecen a ICCA y de la que Cuba es miembro. Algunos de estos indicadores son utilizados por el Buró de Convenciones en sus informes de balance.

A través del análisis de información estadística se estudian los indicadores de la modalidad en el destino, con el objetivo de obtener datos cuantitativos (número de reuniones, cantidad de delegados que han visitado el territorio, por cuánto tiempo, cuánto han gastado, cuánto han aportado los eventos realizados) y cualitativos (de dónde vienen los clientes y cuáles son las principales sedes generadoras de eventos en el destino, etc.)(Maure 2007b). Para la realización de un análisis interno de la modalidad

de eventos es necesario manejar un grupo de indicadores que expongan su estado actual y que permitan su evaluación en un período de tiempo determinado.

✓ **Análisis de los indicadores del turismo de eventos**

Es preciso mencionar que el MINTUR no posee archivos, registros o investigaciones que contengan información acerca del turismo de eventos en el destino. El presente estudio se realiza a partir de la revisión de documentos emitidos por el Buró de Convenciones en sus Calendarios de Eventos Internacionales desde el 2005 hasta diciembre de 2012. También se efectúa trabajo de campo en las instituciones vinculadas a la actividad, con el objetivo de desarrollar un correcto análisis de los indicadores siguientes:

Número de eventos

A partir del análisis de los datos aportados por los Calendarios de Eventos Internacionales emitidos por el antiguo Buró de Convenciones, se puede constatar que durante los últimos ocho años se celebran en el territorio 94 eventos; en su mayoría internacionales o nacionales con participación extranjera. La realización de eventos muestra una tendencia al decrecimiento, con una media de 12 eventos por año. La cifra más elevada se alcanza en el 2006 (22 eventos), mientras que en el 2009 se muestran los resultados más bajos (seis eventos) en concordancia con la situación internacional y los efectos de la crisis económica mundial. Los resultados se reflejan en el Gráfico 1.

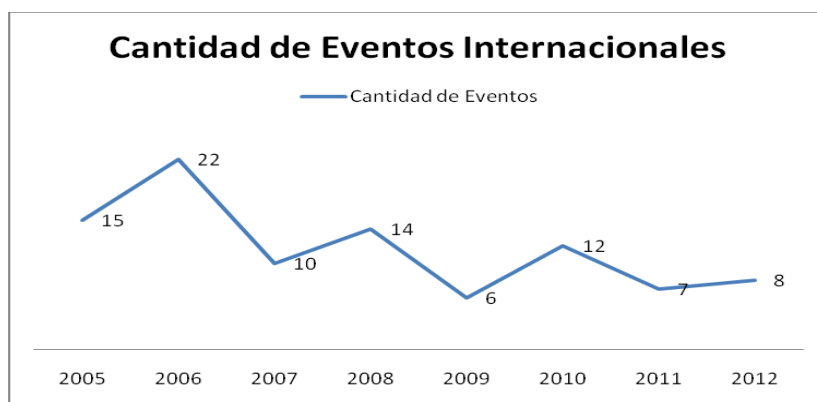


Gráfico 1. Número de eventos realizados en Villa Clara (2005 a 2012)
Fuente: Elaboración propia

Total de participantes (nacionales y extranjeros)

Uno de los principales indicadores para el turismo de eventos es el total de participantes extranjeros, que permite conocer el comportamiento de la demanda internacional en el territorio. A pesar de estar contemplado en la información estadística periódica (Resolución 82 del 2003) a rendir al Buró de Convenciones de Cuba no se pudo acceder a ella.

Lugares de celebración de los eventos (sedes)

Villa Clara posee variada infraestructura para eventos, destacándose entre las más reconocidas la Universidad Central de Las Villas (25%), el Centro de Convenciones Bolívar (23%) y el Hospital Provincial (11%). Estas sedes abarcan el 59% del total de eventos desarrollados en el destino en el período seleccionado. En el Gráfico 2, se observa el comportamiento decreciente de estas sedes. El indicador muestra el deficiente aprovechamiento de la capacidad instalada en el territorio.

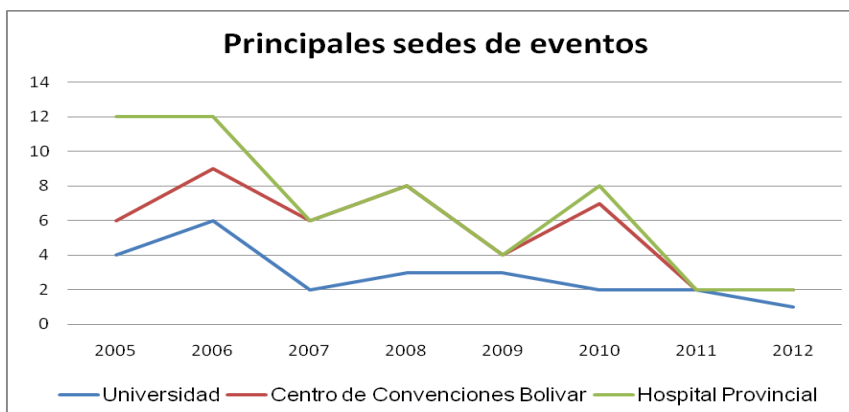


Gráfico 2. Principales sedes de eventos en Villa Clara (2005-2012)

Fuente: Elaboración propia

Número de eventos según temática

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

Instituciones, asociaciones u organismos generadores de eventos

El mercado generador de los eventos más importantes en el territorio incluye la Universidad Central de Las Villas, el Instituto de Biotecnología de las Plantas, la Universidad de Ciencias Médicas, el Ministerio de Agricultura, la Cámara de Comercio de Villa Clara, el Instituto Superior Pedagógico y el de Deportes. Dichos organismos son reconocidos a nivel nacional por su enorme potencial científico, y generan eventos de gran importancia y actualidad a nivel mundial.

Estacionalidad de eventos

A partir del análisis de la estacionalidad de los eventos en la provincia (Gráfico 3), se observa la marcada incidencia del mes de noviembre (22%), así como los meses de abril (18%), mayo (14%) y junio (16%). Estos últimos forman parte de la temporada de baja turística en el territorio, por lo que constituyen una excelente alternativa para disminuir la estacionalidad y captar mercados de altos ingresos.



Gráfico 3. Estacionalidad de los eventos en Villa Clara (2005-2012)

Fuente: Elaboración propia

Número de eventos por su carácter

De acuerdo con el Manual de Normas para la Organización exitosa de eventos del BCC (2004), la tipología de evento más realizada en el territorio es el simposio, seguido de la conferencia y el taller (Tabla 1). En el destino se realizan otros eventos como seminarios, foros, reuniones informales y asambleas que no son reconocidos por el antiguo BCC.

Tabla 1. Número de eventos según el carácter (2005-2012)

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

Fuente: Elaboración propia

Gasto medio por delegado

El gasto medio por delegado presenta un comportamiento variable en el destino con tendencia al decrecimiento; en concordancia con el perfil del turista actual. A pesar de que el turista que participa en un evento incurre en gastos superiores a los de un cliente tradicional, en el destino no se procesan estos datos.

Duración de los eventos y promedio de duración

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

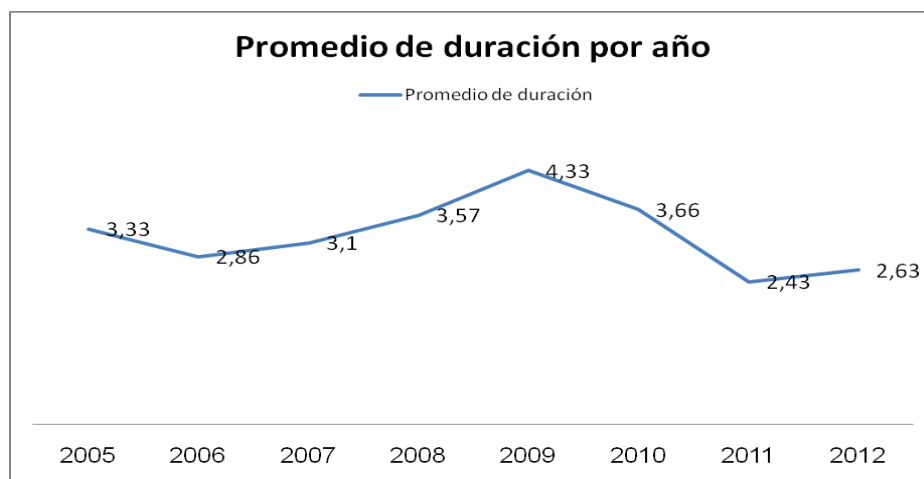


Gráfico 4 Promedio de duración de los eventos por año (2005-2012)

Fuente: Elaboración propia

Total de ingresos por turismo de eventos

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

2.3.2 Análisis Externo

El análisis externo que se realiza a la modalidad de eventos en el destino turístico examina los factores y tendencias externas que puedan constituir amenazas a las que debe hacer frente u oportunidades a aprovechar. En el análisis externo se estudia el mercado turístico, la competencia, el sector, las tendencias del entorno relevantes y sus implicaciones para la modalidad de eventos en el destino turístico (Bigné et al. 2000, 310).

✓ **Análisis del mercado**

Este indicador permite conocer las características de los principales mercados emisores de turismo de eventos hacia el destino. La segmentación de los principales mercados que asisten a eventos en el destino se realiza a partir del análisis de la información facilitada por el MINTUR y Gaviota. El destino Cayos de Villa Clara es considerado el escenario preferido para la celebración de bodas del mercado canadiense, específicamente por los quebequeses, mercado líder para el destino. Canadá ha sido el mercado con el peso mayoritario en la producción de eventos durante este período. Las reservas de grupos de bodas constituye el motor impulsor de las ventas anticipadas.

Se destacan también como mercados emisores asociados al segmento de bodas: Inglaterra, Argentina, Italia, España y otros. El desarrollo de estos eventos dentro del destino persigue como finalidad captar un importante segmento de mercado que contribuya en gran medida a generar altos índices de ocupación. A pesar de ser eventos no reconocidos dentro de los Calendario de Eventos Internacionales, estos mercados emisores resultan de gran importancia para el destino. En el resto de las instalaciones del destino el principal mercado que asiste a eventos es el nacional, seguido por Francia, Alemania, Italia y Reino Unido.

✓ **Análisis de la competencia**

Los principales destinos competidores en la modalidad de eventos para Villa Clara son La Habana, Matanzas y Santiago de Cuba. La Habana, el principal destino de eventos de Cuba, realizó 20 eventos en el año 2000, ubicándose entre los principales destinos de América, sin embargo en el informe de ICCA (2011), pasa a ocupar el lugar 52 en el continente americano, encontrándose muy por debajo de ciudades y países de la región que hace ocho años atrás no aparecían en las estadísticas.

Según el análisis de los Calendarios de Eventos emitidos por el antiguo Buró de Convenciones de Cuba, los destinos competidores también han presentado un comportamiento decreciente en la realización de eventos. Todos los destinos de Cuba que desarrollan el turismo de eventos constituyen destinos competidores para Villa Clara, pero desde una visión más moderna representan posibles alianzas para la creación de un producto integrado.

✓ **Análisis del sector**

El análisis del sector turístico se desarrolla con el fin de detectar tendencias, segmentos de mercado y factores clave de éxito que se puedan convertir en oportunidades y amenazas para el desarrollo de la modalidad de eventos en el destino. Existe una clara tendencia hacia nuevos destinos turísticos en la medida que se van fragmentando los mercados de viajes en subsectores.

También se destaca el surgimiento de un estilo de vida en el cual se difuminan las fronteras entre los viajes de negocio y los recreativos, con clientes interesados en vivir experiencias más plenas y personalizadas. Las videoconferencias complementarán los viajes de negocios en lugar de reemplazarlos, debido al crecimiento del sector y a las ventajas que ofrece el contacto cara a cara (Centro de Información y Documentación Turísticas 2011).

Las redes sociales y la tecnología móvil cambiarán de manera drástica el panorama del sector turístico, a medida que más viajeros hagan uso de ellos. De igual forma se consolida un movimiento de consumidores informados, conscientes y éticos, particularmente en lo que se refiere a temas de salud, bienestar, sociedad y ambiente; aunque también se interesan por la espiritualidad y las nuevas tecnologías.

✓ **Análisis del entorno**

El análisis del entorno parte del estudio de los factores no controlables por el destino que limitan o impulsan el desarrollo del turismo de eventos. De acuerdo con Bigné et al. (2000, 312), los factores suelen agruparse en las siguientes categorías: político-legales, económicos, sociológicos culturales y tecnológicos.

1. Entorno político-legal

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

El sistema socialista cubano garantiza la estabilidad política y monetaria del país, mostrando un especial interés por el desarrollo del sector turístico. Durante el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se reafirma la importancia del sector turístico, aprobándose lineamientos dirigidos al desarrollo y fortalecimiento de la industria como

elemento dinamizador de la economía. En ellos se definen los objetivos del sector: la captación de divisas, el incremento de la calidad en los servicios, el perfeccionamiento de las formas de comercialización, la diversificación de los mercados emisores y el desarrollo del turismo nacional. También se potencia el incremento del turismo no estatal y la iniciativa local como ofertas turísticas complementarias.

2. Entorno económico

Se destaca la presencia de una crisis económica-financiera que afecta a todos los países y sectores de la economía. Sin embargo, se manifiesta un moderado crecimiento de algunos países como Brasil, Rusia, India y China. Se presentan rasgos usuales como renovación constante de los productos y servicios; globalización de los mercados; aumento de la preferencia por la calidad y el incremento de fusiones y alianzas entre empresas a nivel internacional.

Cuba se ha convertido en menos de 10 años en el tercer destino turístico del Caribe Insular pese al Bloqueo Económico impuesto por los Estados Unidos, lo que impide contar con el 50% del mercado emisor de la región. No obstante, el país cerró el pasado año con arribos superiores a los 2,7 millones de visitantes (MINTUR 2011d). En Cuba, el turismo de eventos constituye una de las principales líneas estratégicas de trabajo dentro del sector turístico, vigente en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

3. Entorno Sociocultural

A escala internacional se observa una fuerte diversidad cultural y desiguales niveles de vida. También se evidencian rasgos comunes como la globalización constante; el aumento de población envejecida y del desempleo (Castro 2009, 33). Existe mayor conciencia en la realización de eventos relacionados con temas socioculturales y medioambientales.

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

4. Entorno Tecnológico

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

A nivel nacional se observa el mejoramiento técnico de los salones de las sedes profesionales de eventos. Las tendencias actuales muestran un incremento de eventos en los hoteles. Las instalaciones incluyen salones de reuniones bien equipados y caracterizados por tendencias modernas de construcción, servicios especializados y conservación medioambiental.

2.3.3 Análisis DAFO

Se entiende por matriz DAFO "la estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización" (Munuera y Rodríguez 1998, citado en Bigné et al. 2000, 358). El análisis DAFO surge como una herramienta de análisis para la planificación estratégica en la dirección de empresas; sin embargo es aplicable también para hacer un diagnóstico de la modalidad de eventos en un destino turístico, útil para la toma de decisiones futuras.

Teniendo en cuenta estos elementos y mediante la aplicación de técnicas como la tormenta de ideas y reducción del listado con la participación de especialistas, se definen las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del turismo de eventos en Villa Clara.

Debilidades

D.1 La realización de eventos en el destino muestra una tendencia al decrecimiento.

D.2 Falta de integración entre el MINTUR y Gaviota en la gestión del turismo de eventos en el destino.

D.3 Insuficientes acciones desarrolladas por el MINTUR para la realización de eventos internacionales en el destino.

- D.4** Ausencia de un adecuado marco de relaciones de trabajo entre el MINTUR, las sedes de eventos, los Comités Organizadores y las diferentes entidades generadoras de eventos.
- D.5** Deficiente aprovechamiento de las sedes de eventos en el territorio.
- D.6** La temática cultural posee un incipiente reconocimiento en los Calendarios de Eventos a pesar de que en el territorio se realizan eventos culturales de gran notoriedad a nivel nacional.
- D.7** Tendencia al decrecimiento en la duración de los eventos desarrollados en el destino.
- D.8** El MINTUR no posee archivos, registros o investigaciones que contengan información acerca del turismo de eventos en el destino.

Fortalezas

- F.1** En el destino se han desarrollado varios eventos de diferentes temáticas, elemento que demuestra el fabuloso potencial para el desarrollo de la modalidad.
- F.2** El destino garantiza un clima de paz, seguridad y protección al visitante.
- F.3** Villa Clara posee reconocidas sedes de eventos de alto nivel y con adecuada infraestructura.
- F.4** Presencia de uno de los polos científicos más importantes del país, con la existencia de importantes sedes generadoras de eventos y prestigiosos investigadores.
- F.5** El destino Cayos de Villa Clara constituye un reconocido escenario para la celebración de bodas del mercado canadiense.
- F.6** El Ministerio de Turismo en Villa Clara establece disposiciones para elevar la formación y capacitación del personal que labora en esta actividad; así como la cultura turística y ambiental de la población.
- F.7** Alto nivel educacional, cultural y de salud, escenario ideal para el turismo de eventos.

Amenazas

- A.1** Se evidencia el constante Bloqueo Económico de los Estados Unidos hacia Cuba, que impide contar con el 50% del mercado emisor de la región.
- A.2** Ausencia por parte del MINTUR de un plan de captación de sedes de eventos.
- A.3** La economía mundial se ha visto afectada por grandes desastres naturales, la crisis económica, conflictos bélicos, etc.
- A.4** Marcado posicionamiento de algunos destinos competidores en la realización de eventos (Holguín).

A.5 Deficiente comercialización del turismo de eventos a nivel de país.

A.6 Carácter clasista de las principales organizaciones relacionadas con el sector de eventos (ICCA, IAPCO, UIA).

Oportunidades

O.1 Los lineamientos del PCC en su política para el turismo incluyen el incremento de nuevas modalidades de turismo y segmentos de mercado de altos ingresos.

O.2 Existe mayor conciencia a nivel internacional en la realización de eventos relacionados con temas socioculturales y medioambientales.

O.3 Incremento de la industria turística en el país e intención del gobierno de impulsar el desarrollo de la actividad de eventos.

O.4 Cuba es miembro de prestigiosas asociaciones internacionales como ICCA y COCAL.

O.5 Entre las tendencias actuales del mercado se destaca el surgimiento de un estilo de vida en el cual se difuminan las fronteras entre los viajes de negocios y recreativos.

O.6 Existencia de numerosas empresas y organismos generadores de eventos en el país, conformando un mercado seguro para la modalidad.

La metodología empleada (Martínez 2001) y su aplicación al destino se expone en los anexos 13 y 14. El análisis DAFO evidencia que el turismo de eventos se encuentra en el cuadrante comprendido entre las debilidades y las oportunidades, convirtiéndolo en un negocio incógnito (MINI-MAXI), por lo que se debe llevar a cabo una estrategia de reorientación. Al turismo de eventos se le plantean oportunidades que se pueden aprovechar pero se carece de acciones específicas para hacerlo; por lo que el destino debe reorientar su estrategia con respecto a la modalidad.

Los resultados evidencian la importancia de proyectar el turismo de eventos como un mecanismo para disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. Esta modalidad genera al destino mercados con elevados niveles de gastos, disminuye la estacionalidad, actúa como instrumento de promoción y permite su vinculación con otras modalidades; respondiendo a las tendencias actuales y logrando la diversificación de la cuota de mercado internacional. Como respuesta al objetivo general de la presente investigación, en el siguiente capítulo se realiza la proyección estratégica del turismo de eventos al destino.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

El diagnóstico estratégico realizado al turismo de eventos en Villa Clara permitió arribar a las siguientes regularidades:

1. El Ministerio del Turismo en Villa Clara no posee archivos, registros o investigaciones que contengan información referente a la modalidad de eventos como el total de participantes (nacionales y extranjeros), el gasto medio por delegado y el total de ingresos por turismo de eventos.
2. A pesar de que el turismo de eventos constituye una de las principales líneas estratégicas de trabajo dentro del sector turístico, la realización de eventos en Villa Clara muestra una tendencia al decrecimiento con una media de 12 eventos por año.
3. Aunque el destino cuenta con suficiente infraestructura para el desarrollo de la modalidad existe un deficiente aprovechamiento de la capacidad instalada en el territorio.
4. La realización de eventos constituye una alternativa para disminuir la estacionalidad turística en el destino, ya que el mayor número de eventos se desarrolla en la temporada de baja turística.
5. Villa Clara cuenta con un gran número de instituciones y organismos generadores de eventos entre los que se destaca la Universidad Central de Las Villas, el Instituto de Biotecnología de las Plantas y la Universidad de Ciencias Médicas.
6. Los principales destinos competidores para el turismo de eventos en Villa Clara son La Habana, Matanzas y Santiago de Cuba.
7. Mediante la aplicación de la matriz DAFO se ubica el destino en el cuadrante MINI-MAXI, por lo que su desarrollo prospectivo tendrá como estrategia minimizar las debilidades, aprovechando al máximo las oportunidades del entorno, a través de la proyección estratégica del turismo de eventos.

**CAPÍTULO 3. PROYECCIÓN DEL TURISMO
DE EVENTOS EN EL DESTINO VILLA CLARA**

CAPÍTULO 3. PROYECCIÓN DEL TURISMO DE EVENTOS EN EL DESTINO VILLA CLARA

3.1 Introducción

El Ministerio de Turismo de Cuba dentro de las perspectivas para el presente año potencia la modalidad de eventos e incentivos como una de las principales líneas estratégicas de trabajo. La proyección del turismo de eventos constituye un camino a seguir para lograr uno de los principales objetivos de la estrategia comercial del territorio: diversificar el producto turístico villaclareño.

El diagnóstico realizado en el anterior capítulo denota que la modalidad de eventos en el destino Villa Clara necesita de la aplicación de un instrumento metodológico a través del cual se pueda determinar su problemática, proyección y mejoramiento.

El presente capítulo persigue como objetivo la proyección del turismo de eventos en el destino Villa Clara. Su ejecución ofrece una herramienta de gestión eficaz para la modalidad y responde a la necesidad nacional de captar e incrementar nuevas modalidades de turismo y segmentos de mercados de altos ingresos.

3.2 Aplicación del Procedimiento de Maure (2007) para la proyección del turismo de eventos en el destino Villa Clara

Fase I. Análisis del turismo de eventos en el Destino Turístico Villa Clara

➤ Etapa 1. Comportamiento del turismo de eventos

✓ Paso 1.1. Análisis de los indicadores del turismo de eventos

El diagnóstico efectuado en el anterior capítulo incluye el estudio de los indicadores del turismo de eventos; el cual propició el análisis interno de la modalidad en el destino. El estudio de estos indicadores denota el decrecimiento de la realización de eventos en el destino en los últimos cinco años. No obstante, los resultados del estudio de dichos indicadores se muestran en el siguiente paso.

✓ Paso 1.2. Resultados del estudio de los indicadores propuestos

Los eventos de carácter internacional se presentan en los Calendarios de Eventos emitidos por el antiguo Buró de Convenciones de Cuba. El resto de los eventos que se realizan en el territorio son recogidos de forma independiente por cada una de las entidades generadoras o sedes de los mismos, cuya información no se procesa y analiza de forma integrada, lo que imposibilita evaluar el progreso de la modalidad en el destino. Durante los últimos ocho años se han celebrado en el territorio un total de 94 eventos, cuya realización muestra una tendencia al decrecimiento y una media de 12 eventos por

año. El mercado canadiense, con la realización de bodas y lunas de miel, desarrolla un importante rol en los hoteles de la cayería norte del destino. Sin embargo, los eventos relacionados por el antiguo Buró de Convenciones tienen como principal mercado el nacional, seguido por Francia, Alemania e Italia. Las principales sedes del destino son la Universidad Central de Las Villas, el Centro de Convenciones Bolívar y el Hospital Provincial.

La estacionalidad de los eventos muestra una marcada incidencia en el período comprendido de abril a junio, coincidente con la temporada de baja turística en el territorio. La principal temática en la realización de eventos es la medicina, seguida por la educación, la ciencia y la tecnología. Entre las tipologías de eventos más frecuentes en el destino se destacan los simposios, conferencias y talleres.

El mayor número de eventos que se desarrolla en el destino dura entre dos y tres días, con un promedio de duración de 3,3 días y tendencias al decrecimiento. El principal mercado generador de eventos está constituido por la Universidad Central de Las Villas, el Instituto de Biotecnología de las Plantas y la Universidad de Ciencias Médicas.

➤ **Etapa 2. Infraestructura y potencialidades**

✓ **Paso 2.1 Análisis del estado técnico y de equipamiento de la infraestructura**

Como se muestra en la Tabla 2, el destino posee un variado inventario de infraestructura y potencialidades para el desarrollo del turismo de eventos.

Tabla 2 Inventario de sedes de eventos en el destino

Sedes de eventos	Hoteles sedes de eventos	Universidades sedes de eventos
1. Centro de Convenciones Bolívar	1. Hotel Villa La Granjita	1. Universidad Central de Las Villas
2. Centro Expositivo EXPOCENTRO	2. Hotel Hanabanilla	2. Universidad de Ciencias Médicas
3. Centro de Negocios	3. Hotel Meliá Las Dunas	3. Instituto Superior Pedagógico
	4. Hotel Iberostar Ensenachos	4. Instituto Superior de Deportes
	5. Hotel Barceló Cayo Santa María	5. Colegio Universitario de Formación Básica
	6. Hotel Meliá Cayo Santa María	
	7. Hotel Memories Paraíso Beach Resort	

Fuente: Elaboración propia

Condiciones de la infraestructura, equipamientos y servicios a eventos

➤ Centro de Convenciones Bolívar

Posee cuatro salones de conferencias, que abarcan alrededor de 400 metros cuadrados, además de uno de protocolo y uno privado. Todos ellos climatizados, aunque algunos presentan problemas con el ruido que producen los aires. De ellos, posee audio sólo la sala A, la mayor de todas y con capacidad para 120 eventistas. La instalación cuenta con un restaurante con reservado y cafetería.

En el centro se brindan servicios y se poseen equipos como: línea para videoconferencia (se solicita el servicio y ETECSA lo provee), traducción simultánea (se contrata con la entidad Plaza América), data-shows para cada salón, scanner, fotocopiadora e impresora a láser. El centro dispone de proyector de multimedias, grabación y reproducción de video y audio, circuito cerrado de televisión, video multisistema y computadoras para presentaciones con quemador de DVD. Como servicio opcional, el centro ofrece la filmación de videos y la toma de fotografías, sin embargo la entidad no cuenta con OPC.

➤ Centro Expositivo EXPOCENTRO

Posee un salón de reuniones pequeño con capacidad para 80 personas y un salón grande con capacidad para 280 personas, muy utilizado en exposiciones, ferias y presentaciones de productos. Ambos salones están climatizados, tienen una adecuada iluminación y disponen de muebles (mesas, sillas, stand, expositores, vidrieras) en perfectas condiciones. En la actualidad, EXPOCENTRO brinda servicios gastronómicos (meriendas, almuerzos, etc.), mientras que los servicios especializados a eventos son incipientes.

➤ Centro de Negocios

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

➤ Hotel Villa La Granjita

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

➤ Hotel Hanabanilla

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

➤ Hotel Meliá Las Dunas

Posee dos salones de conferencias de 204 y 205 m² respectivamente, caracterizados por estar climatizados, poseer iluminación adecuada y buen estado de conservación. Ostentan una pantalla central que condiciona la legibilidad y el número máximo de asientos posibles e instalación de cables, conexiones y antenas para diversos sistemas de comunicación. Las puertas son insonorizadas y sus cierres silenciosos. Los salones tienen equipos audiovisuales (televisores) e incluyen mecanismos para oscurecer la sala. El hotel ofrece servicios de acceso a Internet.

➤ Hotel Iberostar Ensenachos

Cuenta con 4 salones de conferencias: el Teatro Cervantes, Salón La Habana (112 m²), Salón Santa Clara (112 m²) y el Salón Santiago (143 m²) caracterizados por poseer un sistema de proyecciones. La instalación posee muebles de estilo y sistema de audio y video. Incluye computadoras, fotocopadoras, fax e impresora. Los salones están climatizados y algunos se interconectan. El hotel no posee sistema de traducción simultánea.

➤ Hotel Barceló Cayo Santa María

Recrea dos ciudades cubanas: Matanzas (beach) y Trinidad (colonial). En el área de Matanzas el hotel cuenta con dos salones (El Danzón y El Chachachá) y en Trinidad se localizan otros dos (Potrerillo y San Juan). Todos tienen climatización y poseen sistemas de audio y video. La instalación goza de elevado confort y soporte informático. Los salones son espaciosos, poseen iluminación adecuada y servicio especializado de alimentos y bebidas.

➤ Hotel Meliá Cayo Santa María

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

➤ Hotel Memories Paraíso Beach Resort

Cuenta con dos secciones cuyo diseño se ha inspirado en las ciudades de Santiago de Cuba y Remedios. La instalación recrea las tradiciones cubanas a través de elementos coloniales y contemporáneos expresados en la arquitectura y decoración. Cuenta con salones de conferencias bien equipados, con gran capacidad para participantes y adecuada iluminación.

➤ Universidad Central de Las Villas

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

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

✓ Paso 2.2 Estudio de potencialidades

En este paso se analizan las potencialidades del destino efectuando un inventario de recursos y atractivos que puedan constituir una oferta más seductora y conviertan al producto turístico de eventos en un producto más integrado (Maure 2007b).

Para desarrollar un correcto análisis de los recursos turísticos de un destino, es necesario investigar su potencial. “Algunos recursos turísticos son únicos, prácticamente insustituibles. (...) En cambio, hay otros recursos que están más extendidos, como los palacios de congresos, parques temáticos o los estadios deportivos” (Bigné et al. 2000, 331). Los eventos promocionan al destino y sus atractivos deben atraer a los congresistas, de ahí la necesidad de analizar los recursos turísticos con los que cuenta un destino que desee proyectar el turismo de eventos.

La clasificación aportada por Godfrey y Clarke (2000), ofrece una tipología acorde a los propósitos de la investigación, mostrando el estudio de las potencialidades de los recursos turísticos del destino; delimitados en recursos naturales, actitud de los residentes, culturales, eventos, actividades e infraestructura. Las tipologías de los recursos del destino serán expuestas en dependencia de la importancia que revistan para la modalidad de eventos en el destino. Debe tenerse en cuenta no sólo los recursos, sino también el punto de vista de los visitantes, dado que existen diferencias en la necesidad de recursos en función del tipo de evento realizado en el destino (Bull 1994).

1. Recursos Naturales

El destino turístico Villa Clara posee una considerable variedad de recursos naturales. Al noreste de la provincia se localiza la extensa cayería, beneficiada por un bello escenario natural, hábitat de numerosas especies de plantas y animales. El destino cuenta también con hermosos parques naturales como el de Topes de Collantes y áreas protegidas como la Subcuenca Hanabanilla; poseedores de especies endémicas y de un extraordinario valor paisajístico. El relieve de Villa Clara combina las montañas, los valles y las hermosas playas; elemento que satisface las expectativas de los turistas que visitan el destino.

2. Recurso Infraestructura

La infraestructura hotelera del destino es fundamentalmente administrada por el Grupo Gaviota S.A., con siete instalaciones hoteleras de categoría 4 y 5 estrellas, alcanzando un total de 4535 habitaciones. El MINTUR administra seis instalaciones hoteleras de

categoría 2 y 3 estrellas, las cuales suman un total de 570 habitaciones. Villa Clara refuerza la actividad de alojamiento con las casas particulares; excelente oferta escogida por gran parte de los eventistas que visitan el destino. A estos elementos se suma el Campismo Popular, oferta de alojamiento que constituye una de las principales líneas de trabajo del Ministerio del Turismo en el país (MINTUR 2011d).

El destino posee cuatro Agencias de Viajes Receptivas que operan bajo el mando del MINTUR (Viajes Cubanacán, Cubatur, Ecotur y Havanatur) y un grupo extrahotelero (Palmares). La infraestructura del destino se ha incrementado de forma sostenida en los últimos años gracias a los elevados niveles de crecimiento del grupo Gaviota.

3. Recurso Actividades

El destino posee numerosos recursos que posibilitan el desarrollo de variadas actividades deportivas entre las que se destaca la inmersión en el centro de buceo Las Brujas y la pesca de la trucha en el lago Hanabanilla. Las actividades de ocio se fundamentan en la cultura y las tradiciones del pueblo villaclareño. Las Agencias de Viajes del destino comercializan un grupo de opcionales turísticas que brindan a los visitantes un producto atractivo y diversificado. Además, los visitantes al Gran Parque Natural Topes de Collantes pueden realizar el senderismo, disponiendo de un excelente valor natural y deportivo, realizando la caminata por un relieve montañoso.

4. Recursos Culturales

Es imprescindible identificar los recursos culturales que ofrece el destino Villa Clara para su vinculación con la modalidad de eventos, ya que una de las ventajas que ofrece el turismo de eventos es el intercambio científico y cultural entre personas, involucrando la comunidad anfitriona. Los seductores recursos culturales de Villa Clara se erigen sobre su arquitectura e historia. El destino incluye ciudades de extraordinario valor como Remedios, declarada Monumento Nacional, poseedora de una arquitectura colonial y de legendarias Parrandas. La conocida Iglesia Mayor San Juan Bautista, ubicada en Remedios es única de su tipo en el país y constituye una verdadera joya de la arquitectura colonial cubana. En la misma plaza se ubica el santuario de Nuestra Señora de Buen Viaje; hecho que le otorga a la Plaza Central remediana la peculiaridad de ser única en Cuba con dos iglesias católicas una frente a la otra. De manera general, la provincia atesora numerosos monumentos y tradiciones que la convierten en un excelente producto cultural para los eventistas.

5. Actitud de los Residentes

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

6. Recurso Eventos

Villa Clara posee un auge en la celebración de eventos; abordando temáticas como la medicina, la salud, el medio ambiente, la ciencia y la técnica. También desarrolla la temática cultural y campeonatos o eventos deportivos, sin embargo carecen del debido reconocimiento a nivel nacional.

Cada año se celebra el Encuentro Nacional de Trovadores Longina, prestigioso festival de nueva trova que acontece en la ciudad de Santa Clara. El festival de rock Ciudad Metal recibe jóvenes de todo el país, así como la participación de importantes bandas cubanas de rock. También se destacan el evento de Moda Artesanal ExhuberArte, el Festival Provincial de la Danza, el Festival de Cine en la Montaña y el Festival de Invierno. De igual modo, la celebración en Santa Clara del Festival de Teatro Pequeño Formato es una muestra del enorme quehacer cultural en la provincia.

En el destino se celebran numerosos eventos deportivos como el Torneo Internacional de Ajedrez Guillermito García in Memoriam y la Copa Internacional de Canotaje Descenso del Río Sagua.

Como una muestra de las potencialidades del destino para la celebración de eventos se destaca la pasada XXXII Feria Internacional de Turismo FITCUBA '12 (8-11 mayo), en los Cayos de Villa Clara. La feria estuvo dedicada a Argentina, un destino que incrementa su presencia en la isla, con más de 47 mil visitantes en lo que va de 2012. El evento promovió la ruta turística "Por los Caminos del Che", un abarcador proyecto expuesto por Juan Martín Guevara, hermano menor del Comandante Ernesto Che Guevara. En la clausura, Manuel Marrero, Ministro de turismo, calificó de éxito rotundo la feria, un evento que salió de los predios habituales del Parque Morro-Cabaña hacia un destino que mostró propuestas únicas en el contexto caribeño. Al cónclave más importante del turismo cubano asistieron cerca de 900 profesionales del sector.

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

✓ **Paso 2.3 Análisis de la calidad de los servicios a eventos**

Los clientes que asisten a un evento demandan un servicio de excelencia y los organizadores exigen servicios especializados y de elevada calidad. El destino tiene que satisfacer a estos dos segmentos: participantes y organizadores. La calidad de cada uno de los servicios a un evento difiere en importancia para cada cliente, de ahí que sea imprescindible comprender cuáles factores son decisivos.

Según estudios realizados, las categorías más importantes para el logro de la satisfacción de los clientes a eventos son: condiciones de la infraestructura y servicios para eventos, limpieza de los salones e instalación en general, servicios gastronómicos, calidad de los alimentos y la atención brindada por el Departamento Comercial. En otro sentido, la tranquilidad de las áreas públicas, la calidad de las habitaciones y las opciones recreativas son consideradas de gran importancia para lograr la satisfacción plena de los participantes en eventos (Maure 2007b, 75).

El destino cuenta con infraestructura en buen estado técnico, pero los servicios especializados, el estado del equipamiento y la poca modernización de la tecnología dificulta la satisfacción del cliente. El destino no recoge información acerca de la calidad percibida y el grado de satisfacción de los eventistas, aspecto que dificulta la gestión de la modalidad, imposibilitando la retroalimentación y fidelización del segmento de mercado.

Sin embargo, la satisfacción de los clientes en el la cayería norte respecto al segmento de bodas es muy positiva, revelada en las encuestas realizadas por el Departamento de Calidad, Recepción y Relaciones Públicas en cada hotel. Los eventistas manifiestan satisfacción en el confort de los hoteles (habitaciones, restaurantes y bares) caracterizados por tendencias modernas de construcción, servicios especializados y conservación medioambiental.

➤ **Etapa 3. Gestión en la actividad de eventos**

✓ **Paso 3.1 Gestión en las sedes de eventos**

La gestión de sede es el conjunto de acciones que ha de realizar el destino en general, para convertirse en lugar preferido por los grupos, empresas u organismos para la celebración de algún tipo de evento (Maure 2007b, 45). Se trata de captar la sede de un mayor número de eventos y como resultado, ampliar el mercado generador de eventos en beneficio del destino.

Este análisis involucra la valoración de la actividad en los niveles estratégico y operativo. A *nivel estratégico*, implica el análisis del conjunto de acciones que relacionan la sede con el mercado de eventos, la competencia y el ambiente en que opera el destino (Maure 2007b, 45).

El destino no trabaja estratégicamente en relación a la actividad de eventos; ya que estos se realizan empíricamente. La práctica no está regida por acciones estratégicas que permitan establecer vínculos con el mercado o estudiar la competencia. La gestión de la actividad en el destino se dificulta, ya que no se tienen en cuenta las verdaderas ventajas competitivas con que cuenta respecto a otros territorios del país.

El *nivel operativo* representa las acciones que, sobre la base de recursos disponibles, el destino adopta, garantizando la permanencia de este en el mercado, dado una estructura competitiva y un contexto particular (Maure 2007b, 45).

En la práctica se realizan un conjunto de acciones por parte de los comerciales de las diferentes instalaciones que permiten al destino, aún sin contar con una proyección estratégica, permanecer en el mercado de eventos. Se reciben las solicitudes de reservas de servicios a eventos, se programan las actividades según la demanda de los clientes, se informan las actividades programadas a las áreas competentes y se verifica el cumplimiento de los servicios establecidos, entre otras.

Los eventos y demás actividades realizadas en las principales sedes del destino se han llevado a cabo satisfactoriamente, pero se evidencia que el enfoque de los objetivos no está en función de la integración del producto turístico eventos en el destino, concebido a través de los recursos, los servicios, la sede o infraestructura y los servicios especializados. La actividad de eventos en Villa Clara es desventajosa respecto a la gestión y realización de eventos a nivel internacional, teniendo en cuenta que este es un proceso que parte de la previsión, planificación y organización, además de la comunicación eficiente con todos los agentes involucrados en la actividad de eventos.

✓ **Paso 3.2. Estudio de estrategias**

La Estrategia Comercial del territorio no contempla acciones encaminadas a convertir el destino Villa Clara en un importante destino de eventos, lo cual constituye una de sus principales debilidades. Tampoco se presentan estrategias generales reales y precisas ni a corto ni a largo plazo en las instituciones que más desarrollan eventos. Por tales motivos, el estudio que se pretende con este paso no se puede ejecutar.

✓ Paso 3.3 Análisis del estado de la promoción en el turismo de eventos

Para el análisis de la promoción del turismo de eventos en Villa Clara se analizan las variables comunicacionales que deben estar presentes en la gestión de la comunicación de cualquier evento. Se evidencia que la publicidad del turismo de eventos apenas se realiza, a pesar del auge que ha alcanzado esta modalidad y de la experiencia que a través de los años han obtenido las instalaciones del territorio. Los principales medios de difusión a través de los cuales se deben publicitar los eventos son desestimados por el personal encargado de la realización del evento.

En cuanto a las acciones de promoción de ventas, venta personal y Relaciones Públicas, se realizan esporádicamente. No se explotan todas las alternativas para la difusión de la información referente a los eventos, provocando que ésta no llegue a todos los posibles públicos. Los especialistas opinan que las causas fundamentales que originan esta situación están dadas por la inexistencia de un presupuesto que posibilite cubrir toda la gestión del evento.

De forma general, el territorio no contempla una oferta integrada, razón que impide un mayor alcance en el mercado como destino de eventos, siendo este el principal comunicador de la actividad.

✓ Paso 3.4 Análisis del estado de la formación y la capacitación

En la gestión de eventos se requiere de un personal con excelente formación profesional y abundantes conocimientos sobre el desarrollo de la actividad en Cuba y el mundo. A partir de un estudio del plan de capacitación de las instalaciones vinculadas a la realización de eventos, se infiere que ninguna posee entre sus proyecciones la formación de un personal calificado en la especialidad.

A pesar de que las instalaciones incluyen en su objeto social la organización y el desarrollo de eventos, en su mayoría no tienen designado un Organizador Profesional de Congresos (OPC). En el destino no se establece una política por parte del MINTUR para aprovechar al personal competente.

La Escuela de Hotelería y Turismo FORMATUR garantiza la capacitación de cuadros y trabajadores mediante cursos y otras actividades de formación y capacitación; pero deben ser demandadas por las instalaciones, de acuerdo a los resultados generales del Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje. De forma general no se promueven en el destino la capacitación y formación de personal en la actividad de eventos.

Fase II. Proyección del turismo de eventos

➤ Etapa 4. Definición de objetivos estratégicos

Una vez concluida la primera fase y con ella el análisis de la actividad de eventos en el destino Villa Clara, se define una Estrategia para proyectar el turismo de eventos en el destino Villa Clara (período 2012-2014). Los objetivos estratégicos se enfocan a partir de los problemas detectados en el diagnóstico y en las etapas anteriores del procedimiento. En aras de fomentar la modalidad y contribuir a su correcta gestión se definen los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico 1. Implementar cursos que satisfagan las necesidades de formación y capacitación de directivos y trabajadores vinculados a la modalidad de eventos.

Objetivo estratégico 2. Confeccionar una base de datos central que reúna la mayor cantidad de información acerca de los eventos desarrollados en cada instalación y que posibilite la gestión integrada de la modalidad en el destino.

Objetivo estratégico 3. Desarrollar acciones enfocadas a elevar el número de eventos en el destino.

Objetivo estratégico 4. Desarrollar una Campaña de Comunicación, encaminada a fortalecer la imagen del destino como sede de eventos y así contribuir con el desarrollo turístico integral del destino Villa Clara.

Objetivo estratégico 5. Gestionar el turismo de eventos de forma integrada en el destino, aglutinando a todos los actores implicados en el desarrollo de la modalidad.

Objetivo estratégico 6. Lograr la eficiencia de la utilización de los Recursos Humanos a partir del Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) realizado por la entidad implicada.

Una vez determinados los objetivos estratégicos, se establecen las acciones estratégicas específicas por cada objetivo. También se establecen los responsables de cada acción, los implicados y el período de ejecución (Anexo 15).

➤ Etapa 5. Comunicación de los resultados

Los resultados del análisis y la propuesta de objetivos estratégicos son comunicados a las instancias superiores del destino (Departamento Comercial del MINTUR), esperando que estos sean un instrumento para contribuir a la correcta gestión del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara.

3.3 Valoración del impacto de la aplicación del procedimiento de Maure (2007) en el destino turístico Villa Clara

Con la aplicación del procedimiento para el Análisis y Proyección del Turismo de Eventos en el Destino Turístico Villa Clara se pretende estimular el desarrollo de la modalidad a través de la proyección estratégica. Los resultados del diagnóstico realizado en el segundo capítulo evidencian la necesidad de proyectar el turismo de eventos como un mecanismo para disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. El exhaustivo análisis desarrollado en la primera fase del procedimiento permite enfocar los esfuerzos de los implicados en beneficio de la modalidad, corroborando la viabilidad de la investigación realizada.

El impacto generado por la aplicación de dicho procedimiento se valora de positivo para el destino, pues los objetivos estratégicos propuestos están enfocados a perfeccionar la gestión de la modalidad de eventos en Villa Clara e incrementar las modalidades afines. Estas condiciones hacen evidentes las ventajas del turismo de eventos para el destino: disminución de la estacionalidad, vinculación con otras modalidades, mercados de altos ingresos, imagen del destino asociada a eventos de diversa índole, aumento del flujo turístico y el inminente impacto sobre la economía de las comunidades anfitrionas.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. No existe una entidad encargada de registrar toda la información referente a los eventos realizados, lo que imposibilita gestionar el destino de forma integrada.
2. El Destino Turístico Villa Clara no cuenta con estrategias que estimulen y promuevan el desarrollo del turismo de eventos.
3. Villa Clara cuenta con suficientes recursos humanos para la organización profesional de eventos, pero necesita la actualización periódica de sus conocimientos a través de planes de capacitación que deben ser creados por la Escuela de FORMATUR en concordancia con el MINTUR.
4. El destino posee atractivos para el desarrollo exitoso de la modalidad de eventos y cuenta con una demanda real y creciente que aboga por la generación de eventos nacionales e internacionales.
5. Se proponen en la segunda fase del procedimiento un conjunto de objetivos estratégicos y acciones que pretenden contribuir a mejorar la gestión del turismo de eventos en el destino Villa Clara.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

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

1. La investigación bibliográfica realizada permitió profundizar sobre el desarrollo del turismo, los eventos y la gestión de destinos de eventos, sentando las bases para el ulterior desarrollo de la investigación, al permitir la determinación de los aspectos teóricos básicos del objeto de estudio.
2. El turismo de eventos en el destino Villa Clara está caracterizado por el débil aprovechamiento de sus potencialidades y la falta de integración entre los organismos e instituciones vinculados a la actividad.
3. La aplicación del procedimiento seleccionado (Maure 2007) permitió analizar el turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara y demostró que a pesar de poseer variados atractivos, una demanda creciente y la infraestructura necesaria, no cuenta con una proyección estratégica que estimule su desarrollo.
4. A partir de los resultados del diagnóstico y de la aplicación del procedimiento seleccionado se elaboró una Estrategia para proyectar el turismo de eventos en el destino Villa Clara en el período 2012-2014, que ofrece una herramienta de trabajo para el desarrollo y la gestión de la modalidad en el territorio, de esta forma se valida la hipótesis de la investigación.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Trasmitir los resultados de la investigación a las delegaciones del MINTUR y Gaviota en Villa Clara, con el fin de que valoren la necesidad de proyectar estratégicamente el turismo de eventos para su correcta gestión en el destino.
2. Aplicar la estrategia creada en el capítulo tres como un instrumento para proyectar la modalidad de eventos en el destino turístico Villa Clara.
3. Efectuar el procedimiento seleccionado al destino (Maure 2007) cada dos años para actualizar el estado real de la actividad y constatar los resultados de la aplicación de la estrategia creada.
4. Garantizar la preparación de directivos y trabajadores en la modalidad de eventos mediante cursos y otras actividades de formación y capacitación.
5. Actualizar los objetivos estratégicos una vez cumplido su período de implementación.
6. Divulgar este material no sólo en el destino, como una herramienta para mejorar la gestión de la actividad de eventos, sino también en la esfera investigativa del sector, como material de estudio complementario para alumnos, profesores y profesionales interesados en el tema.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Anaya, J. (2005), *El estudio del turismo a partir de la teoría de los campos de Pierre Bourdieu*, Plaza y Valdez, México.
2. Ávila, R. y Barrado, D. (2005), 'Nuevas Tendencias en el Desarrollo de Destinos Turísticos: Marcos Conceptuales y operativos para su Planificación y Gestión' [en línea], *Cuadernos de Turismo*, N.15, consultado: 19 de enero de 2012, <http://www.cuadernosdeturismo.com>
3. Ayala, H. (2007), *Modalidades turísticas, características y situación actual*, Universidad de La Habana, La Habana.
4. Bigné, E., Font, X. y Andreu, L. (2000), *Marketing de Destinos Turísticos*, Editorial ESIC, Madrid.
5. Brito, J. C. (2011), 'Plan de Acciones encaminado a impulsar el desarrollo local de la ciudad de Santa Clara integrado a la actividad turística', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
6. Bruno, D. (2007), *Diagnóstico de comunicación comunitaria e institucional* [en línea], consultado: 12 de abril de 2012, <http://www.comunitariainstitucional.com>
7. Bull, A. (1994), *La economía del sector turístico*, Alianza Editorial, Madrid.
8. Buró de Convenciones de Cuba (2004), *Manual de Normas para la Organización Exitosa de Eventos*, Buró de Convenciones de Cuba, La Habana.
9. Buró de Convenciones de Cuba (2005), *Calendario de Eventos Internacionales Año 2005*, Buró de Convenciones de Cuba, La Habana.
10. Buró de Convenciones de Cuba (2006), *Calendario de Eventos Internacionales Año 2006*, Buró de Convenciones de Cuba, La Habana.
11. Buró de Convenciones de Cuba (2007), *Calendario de Eventos Internacionales Año 2007*, Buró de Convenciones de Cuba, La Habana.
12. Buró de Convenciones de Cuba (2008), *Calendario de Eventos Internacionales Año 2008*, Buró de Convenciones de Cuba, La Habana.
13. Buró de Convenciones de Cuba (2009), *Calendario de Eventos Internacionales Año 2009*, Buró de Convenciones de Cuba, La Habana.
14. Buró de Convenciones de Cuba (2010), *Calendario de Eventos Internacionales Año 2011*, Buró de Convenciones de Cuba, La Habana.

15. Buró de Convenciones de Cuba (2011a), *Calendario de Eventos Internacionales Año 2011*, Buró de Convenciones de Cuba, La Habana.
16. Buró de Convenciones de Cuba (2011b), *Informe de Balance 2010*, Buró de Convenciones de Cuba, La Habana.
17. Buró de Convenciones de Cuba (2012), *Calendario de Eventos Internacionales Año 2012*, Buró de Convenciones de Cuba, La Habana.
18. Campaña, M. (2003), *El sistema de control de gestión*, [en línea], consultado: 12 de noviembre de 2011, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67>
19. Campos, L. M. (2010), *Dossier de la asignatura Organización Profesional de Eventos*, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
20. Cárdenas, Y. (2011), 'Diseño de la Estrategia Comercial de la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
21. Carvajal, Z. (2011), *Resumen de la caracterización de los mercados emisores a Cuba*, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
22. Castro, Y. (2009), 'Propuesta de Estrategia Integral de Marketing para el destino turístico de sol y playa Cayos de Villa Clara', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
23. Colectivo de autores (2005), *Material de apoyo sobre mercados emisores*, Universidad de La Habana, La Habana.
24. Confederación de Entidades Organizadoras de Congresos y Afines de América Latina (2011), *COCAL* [en línea], consultado: 16 de noviembre de 2011, <http://www.events-web.com/cocal.html>
25. Contreras, C. (2005), *Instrumento de medición del mercado de congresos y convenciones* [en línea], consultado: 2 de noviembre de 2011, <http://www.buenosaires.com>
26. Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. y Wanhill, S. (1997), *Turismo: Principios y Práctica*, Editorial Diana, México.
27. Dacosta, J. (1993), *Diccionario de Turismo y Hotelería*, Editorial Panapo, Venezuela.
28. Centro de Información y Documentación Turísticas (2011), *Evolución y Tendencias de la Industria Turística* [en línea], consultado: 10 de diciembre de 2011, <http://cidtur.eaeht.tur.cu>
29. Ejarque, J. (2005), *Destinos Turísticos de éxito*, Ediciones Pirámide, Madrid.

30. Fernández, N. (2009), *Diplomado de gestión de los eventos*, Escuela de Hotelería y Turismo, Camagüey.
31. Figuerola, M. (1991), *Teoría económica del Turismo*, Alianza editorial, Madrid.
32. Godfrey, K. & Clarke, J. (2000), 'A Practical Approach to Planning and Marketing', *The Tourism Development Handbook*, Cassell, London.
33. Gunn, C. (2002), *Tourism Planning: basics, concepts, cases*, Editorial Routledge, United Kingdom.
34. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (1994), *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, Colombia.
35. Hernández, Y. y Machado, E.L. (2009), *Metodología para el diagnóstico de la gestión comercial en medianos y pequeños hoteles de Cuba*, Ponencia presentada en el Primer Evento Provincial de Economía y Desarrollo del Turismo, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
36. Herrero, P. (2000), *Gestión y Organización de Congresos*, Editorial Síntesis, Madrid.
37. Howie, F. (2003), *Managing the Tourist Destination*, Editorial Thonson, United Kingdom.
38. Hu, Y. & Ritchie, J. (1993), 'Measuring Destination Attractiveness', *Journal of Travel Research October*, vol. 32, No. 2. pp. 17-29.
39. International Congress and Conventions Association (2010), *ICCA Statistics Report 2000-2009* [en línea], consultado: 6 de enero de 2012, <http://www.iccaworld.com>
40. International Congress and Conventions Association (2011), *ICCA Statistics Report 2010* [en línea], consultado: 21 de febrero de 2012, <http://www.iccaworld.com>
41. International Congress and Conventions Association (2012), *ICCA Statistics Report 2011* [en línea], consultado: 28 de mayo de 2012, <http://www.iccaworld.com>
42. López, D. (1998), *La ordenación y planificación integrada de los recursos territoriales turísticos*, Universitat Jaume I, Castellón.
43. López, G. (2008), 'La captación de sedes de eventos médicos: Una propuesta de procedimiento', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de La Habana, La Habana.
44. Machado, E. y Cuevas, O. (2007), 'Propuesta de procedimiento para el Diseño de Productos Turísticos Integrados en el Destino Cuba', Tesis en opción al grado de Máster, Universidad de La Habana, La Habana.

45. 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 de Las Villas, Santa Clara.
46. Marrero, M. (2008), *Conclusiones del Balance del Trabajo 2007*, Buró de Convenciones de Cuba, La Habana.
47. Martín, I. (2005), *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, 3ra ed., Ediciones Pirámide, España.
48. Martín, R. (2003), *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*, Universidad de La Habana, La Habana.
49. Martín, R. (2006), *Principios, organización y práctica del Turismo*, Universidad de La Habana, La Habana.
50. Martínez, C. C. (2001), *La matriz DAFO, una forma de aplicarla*, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
51. Martínez, C. C. (2007), *Material de estudio sobre Gestión Hotelera y enfoque de proceso*, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
52. Martínez, C. C. (2012), *Actualidad y perspectivas del Turismo en Villa Clara*, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
53. Maure, G. (2007a), *Definiciones y tendencias del turismo de eventos, en Contribuciones a la Economía* [en línea]. Consultado, 25 de noviembre de 2011, <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>
54. Maure, G. (2007b), 'Propuesta de procedimiento gerencial para el análisis y proyección de la modalidad de Turismo de Eventos en el destino Villa Clara', Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
55. Milio, I. (2004), *Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales*, Editorial Thomson-Paraninfo, España.
56. Ministerio de Turismo de Cuba (2011a), *Estrategia Comercial 2011-2015*, Villa Clara, Cuba.
57. Ministerio de Turismo de Cuba (2011b), *Informe Diagnóstico Comercial sobre el estado de la Comercialización Turística*, Ciego de Ávila, Cuba.
58. Ministerio de Turismo de Cuba (2011c), *Informe Diagnóstico Comercial*, Villa Clara, Cuba.
59. Ministerio de Turismo de Cuba (2011d), *Resultados del sector en 2011 y*

- perspectivas para el año próximo*, La Habana, Cuba.
60. Molina, S. y Rodríguez, S. (1991), *Planificación Integral del turismo. Un enfoque para Latinoamérica*, Editorial Trillas, México.
 61. Monferrer, C. (2005), *Organización de Congresos y Exposiciones*, Ediciones Dunken, Buenos Aires.
 62. Morales, C. (2007), 'Procedimiento para el diseño de nuevos productos (opcionales turísticas) para las Agencias de Viaje de Villa Clara', Tesis en opción al título de Máster, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
 63. Moyasevich, I. (2002), *Diagnóstico Empresarial* [en línea], consultado: 15 de febrero del 2011, <http://usuarios.lycos.es/imoyasevich/>
 64. Nápoles, E. (2009a), 'Aplicación del procedimiento participativo para el diseño del producto: "El Valle: entre azúcar y haciendas" en el Destino Trinidad', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
 65. Nápoles, E. (2009b), *Diagnóstico del Destino Turístico Trinidad*, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
 66. Nardone, A. (2012), 'Balance de la performance global del turismo de reuniones del 2011' [en línea], *Pasaporte News*, No. 176, consultado: 19 de enero de 2012, <http://www.pasaporteneews.com>
 67. Nodal, L. (2008), *Eventos: Historia y evolución como negocio*, Ediciones Balcón, La Habana.
 68. Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cuba (2011), *Turismo, Llegada de visitantes internacionales enero-septiembre 2011* [en línea], consultado: 15 de noviembre del 2011, <http://www.one.cu>
 69. Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cuba (2012), *Turismo internacional, indicadores seleccionados enero-diciembre 2011* [en línea], consultado: 20 de febrero del 2012, <http://www.one.cu>
 70. Olivera, R. (2003), *Servicios: Organización Profesional y Eventos*, Universidad de La Habana, La Habana.
 71. Olivera, R. (2006), 'Los eventos, situación comunicativa única', Tesis en opción al título de Máster en Marketing y Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana.
 72. Sancho A. (1998), *Introducción al turismo*, Ediciones OMT, Madrid.

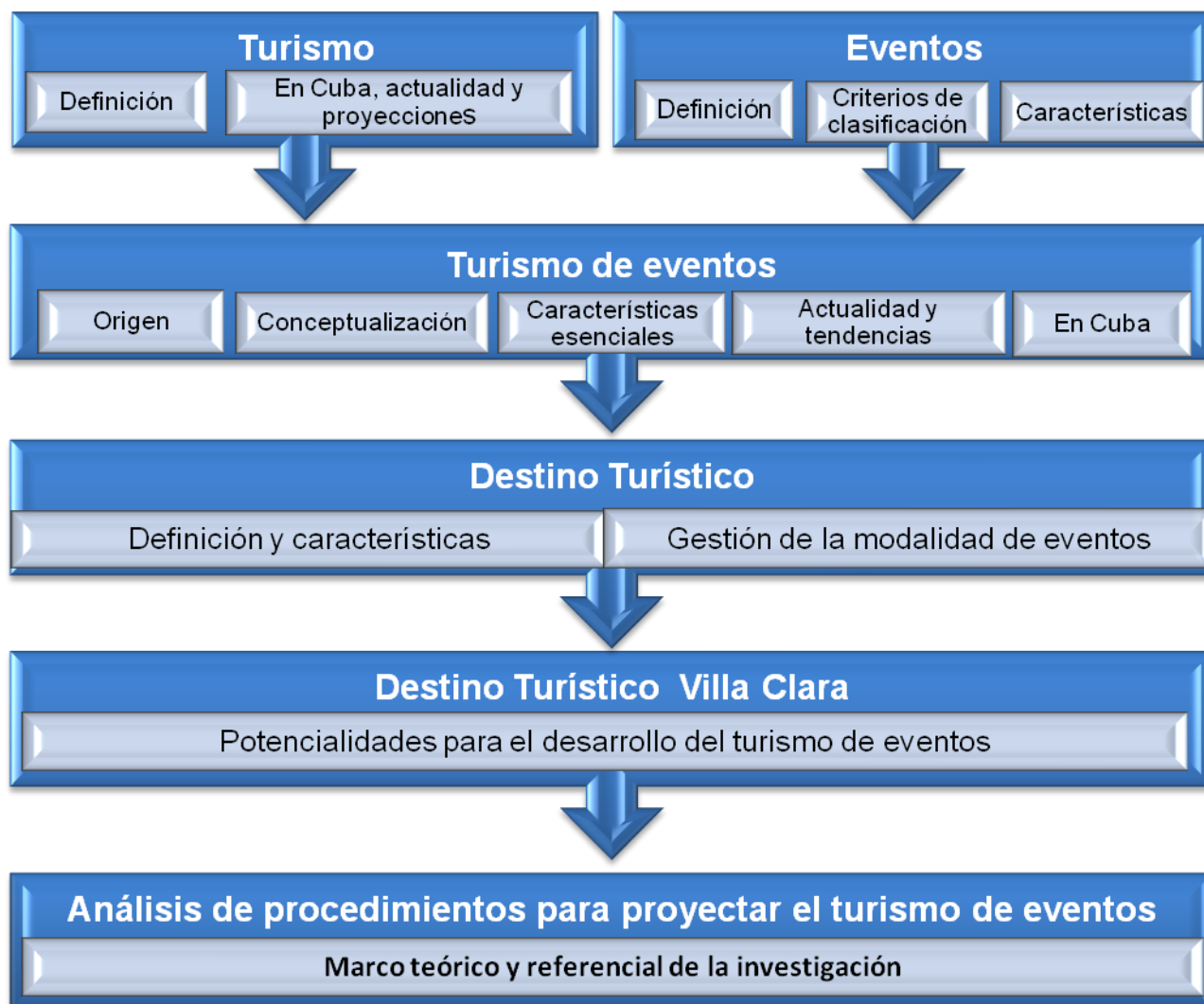
73. Organización Mundial del Turismo (2001), *Introducción al turismo* [en línea], consultado: 18 de noviembre de 2011, <http://www.world/tourism.org>
74. Organización Mundial del Turismo (2009), *Barómetro OMT del Turismo Mundial* [en línea], consultado: 10 de noviembre de 2011, <http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer.pdf>
75. Organización Mundial del Turismo (2011), *Panorama OMT del turismo internacional* [en línea], consultado: 10 de febrero de 2012, <http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm>
76. Partido Comunista de Cuba (2011), *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, La Habana, Cuba.
77. Pérez, A. (2000), *Eventos: una nueva estructura empresarial*, Ediciones Balcón, La Habana.
78. Pérez, R. (2006), 'Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en el Destino Turístico holguinero', Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Holguín.
79. Pichardo, J. (2003), *Los hoteles como sedes de eventos*, Diplomado de Gestión de Eventos, Escuela de altos Estudios de Hotelería y Turismo, La Habana.
80. Prieto, D. (2007), 'Procedimiento para la implantación del Cuadro de Mando Integral en Pequeñas y Medianas empresas hoteleras cubanas', Tesis en opción al grado de Máster en Administración de Negocios, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
81. Ridle, D. (2006), 'Nichos potenciales para los países en desarrollo' [en línea], En: *El turismo de negocios*, consultado: 27 de enero de 2011, <http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/134.html/>
82. Rivas, E. (2009), *Investigación Bibliográfica* [en línea]. Consultado, 10 de enero de 2012, <http://www.psiconet.com/rivasgalarreta.html/>
83. Rodríguez, E. (2001), *Actualidad, tendencia y perspectiva del Turismo de Eventos*, Ediciones Balcón, La Habana.
84. Rodríguez, E. (2011), *La Industria del Turismo de Negocios. El negocio del milenio*, 3rd ed., Ediciones Balcón, La Habana.
85. Sánchez, Y. (2011), 'Proyección del Turismo de Eventos en el Destino Turístico Cienfuegos', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.

86. Silva, E. (2011), 'Proyección del turismo de eventos en el Hotel Gran Caribe Jagua', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
87. Sociedad de Planificación y Desarrollo (2003), *Congresos, convenciones e incentivos de Costa del Sol*, Patronato de turismo de Costa del Sol, Málaga.
88. Soler, O. (2004), *El turismo en Cuba: economía y estrategia sociopolítica*, Ediciones Balcón, La Habana.
89. Suárez, D. (2010), 'Proyección del turismo de eventos en el Hotel Brisas Trinidad del Mar', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.
90. Swarbrooke J. & Horner S. (2001), 'The role of destinations in business travel and tourism', *Business Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
91. Universidad de Piura (2011), *Guía para la elaboración de citas y referencias bibliográficas, según el estilo Harvard*, BC-PT-011, Universidad de Piura, Piura.
92. Valle, A. A. (2010), 'Los eventos en el Hotel Meliá Cohiba: Incidencias en los resultados de su gestión', Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de La Habana, La Habana.
93. Wiki Taxi (2010), *Definición de "procedimiento"* [en línea]. Consultado, 2 de octubre de 2011, <http://www.wikitaxi.org>
94. Zayas, M. (2009), *Gestión de la Calidad Aplicada a la Hotelería*, Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero, Varadero.
95. Zimmer, P. (1996), *Evaluar con éxito el potencial turístico local* [en línea]. Consultado, 25 de noviembre de 2011, <http://www.tvlink.org/img/grab/files/237>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Hilo conductor de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Definiciones de turismo

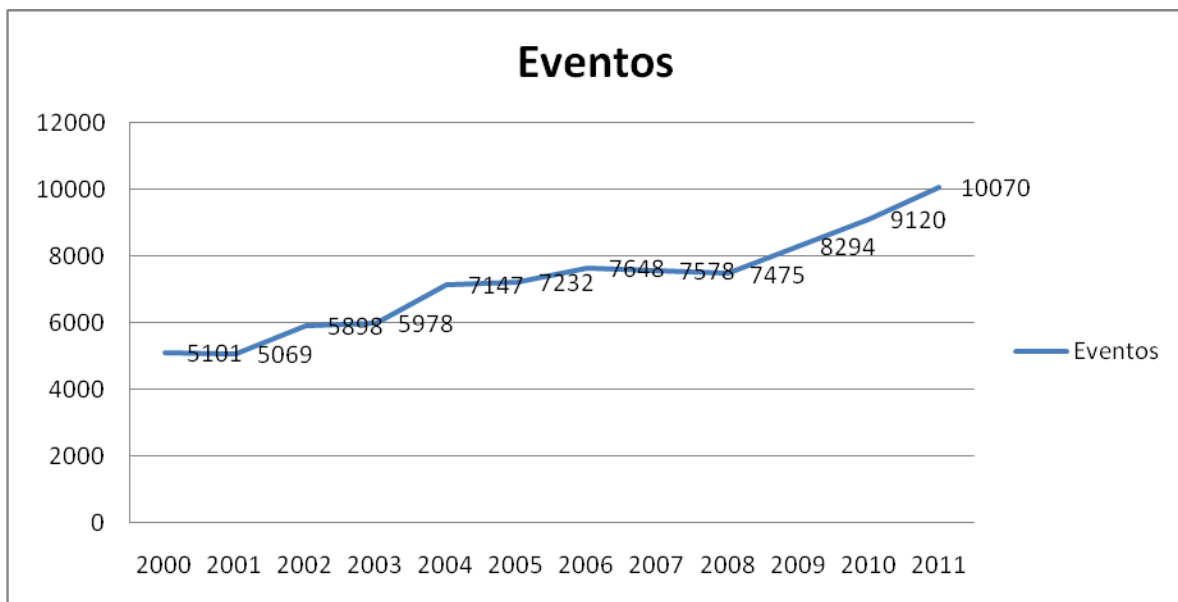
No	Año	AUTOR	DEFINICIÓN
1	1929	Morgenroth	El turismo es el tránsito de personas, que temporalmente se ausentan de su domicilio habitual, para satisfacción de exigencias vitales o culturales o deseos personales de diverso tipo, convirtiéndose por otra parte en usuarios de bienes económicos o culturales.
2	1942	Hunziker y Krapf	Es el conjunto de las relaciones y fenómenos, producidos por el desplazamiento y permanencia de personas, fuera de su lugar de domicilio, en tanto dichos desplazamientos y permanencias no estén motivados por una actividad lucrativa.
3	1979	Tourism Society	El turismo incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven o trabajan, así como las actividades que realizan en su estancia en dicho destino.
4	1991	Figuerola	Acto que supone un desplazamiento que conlleva un gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen mediante una actividad productiva, generada por una inversión previa.
5	1993	Dacosta	Cualquier tipo de viaje de una persona fuera de su lugar de residencia fija por más de 24 horas y menos de un año, generalmente con fines de recreación o disfrute y muchas veces a más de un destino turístico.
6	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.
7	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.
8	2003	Martín	Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre 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 - receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.
9	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.
10	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.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Organizaciones de Eventos y Convenciones Internacionales

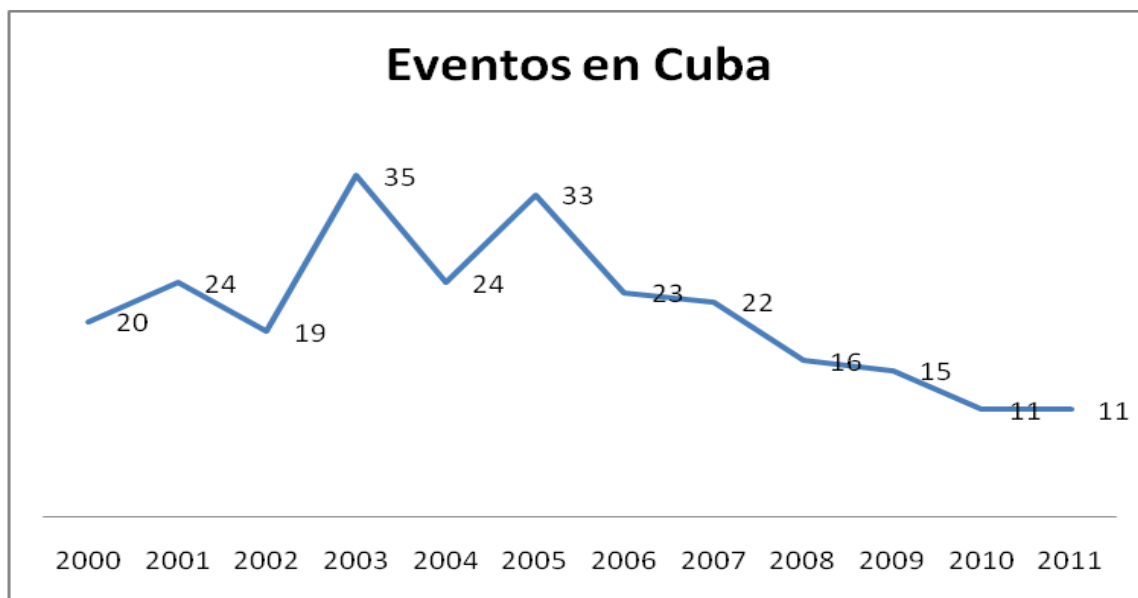
- ✓ **ICCA** (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones). Fue fundada en 1963, en el tiempo en que la Industria de las Reuniones estaba expandiéndose rápidamente. Actualmente radica en Ámsterdam, Holanda y cuenta con más de 850 miembros en 85 países. El número de miembros de ICCA comprende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

Anexo 4. Número de eventos anuales en el mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ICCA (2011)

Anexo 5. Número de eventos anuales en Cuba



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ICCA (2011)

Anexo 6. Definiciones de destino turístico

No.	A.	AUTOR	CONCEPTO
1	1993	Hu y Ritchie	Un paquete de facilidades y servicios turísticos que está compuesto por múltiples atributos que de forma conjunta determinan su atractivo.
2	1994	Bull	Ciudad, región o país hacia el que se dirigen los visitantes, teniéndolo como su principal objetivo.
3	1997	Cooper	El destino representa la razón de ser del turismo; es la razón para viajar y los atractivos del mismo hacen que se lleve a cabo la visita.
4	1998	Sancho	Distingue entre espacio, municipio y destino turístico, considerando este último como aquel “lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda para consumir el producto turístico”.
5	1999	Ruiz et al.	Agrupación multi-actividad que compite sobre la base de una estrategia de cooperación espacial ofertando productos turísticos integrados que resulta evaluada y juzgada por el turista potencial.
6	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.
7	2000	Murphy et al.	Amalgama de productos individuales y oportunidades que se combinan para formar una experiencia total dentro del área visitada por el turista.
8	2002	Gunn	Destino es una “experiencia compleja que resulta de un proceso donde los turistas usan múltiples servicios turísticos durante el curso de su visita”.
10	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.
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.
13	2009	Fernández	Un destino o zona turística es un espacio geográfico, que puede o no coincidir con los límites municipales, y que cuenta con recursos de carácter natural, histórico-monumental y cultural que atraen una corriente de visitantes en forma periódica o permanente. Asimismo, se caracteriza por ofrecer una serie de servicios destinados a la atención integral de los visitantes, como hospedaje, alimentación y transporte, entre otras ofertas turísticas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Gestión de la modalidad de eventos en un Destino Turístico



Fuente: Elaboración propia

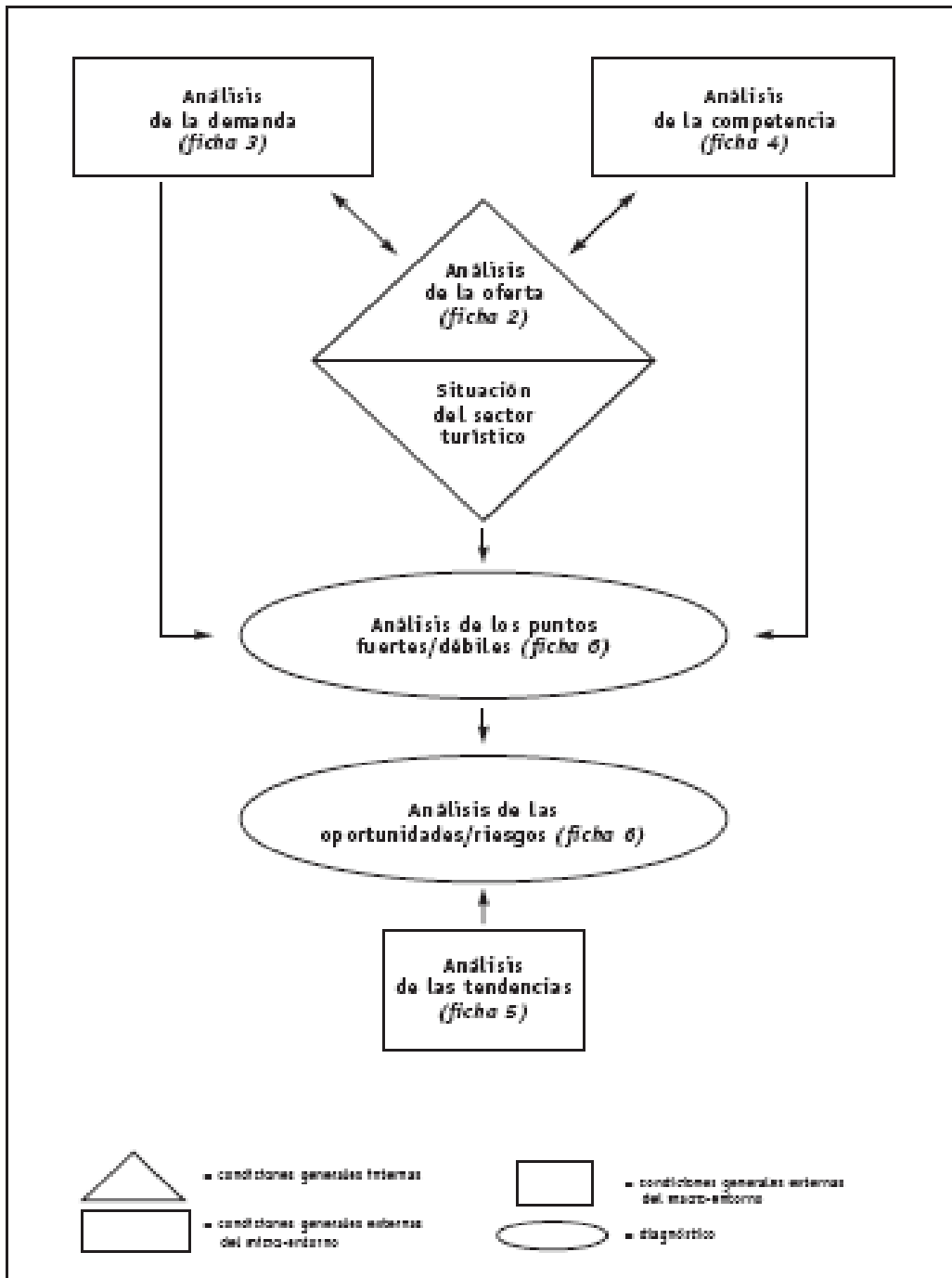
Anexo 8. Metodología de los Diez Pasos de Rivlin para la previsión de un evento

1. Establezca su unidad básica de organización: Comité Organizador Local.
2. Esboce el tema principal y los temas del evento: temas candentes y novedosos que respondan a los objetivos de la organización.
3. Seleccione su OPC: persona necesaria para planificar y organizar el evento.
4. Decida cuando se celebrará el evento: teniendo en cuenta la temporada, el clima y los precios de vuelos, alojamiento, etc.
5. Decida el lugar donde celebrará el evento, reserve la sede y el espacio hotelero.
6. Establezca contactos con los oradores principales.
7. Diseñe el logotipo e imprima el membrete.
8. Inicie la planificación temprana de su promoción y la planificación temprana de su patrocinio: contar con medios y materiales publicitarios, así como patrocinadores nacionales e internacionales.
9. Tome las primeras medidas para organizar su exposición comercial: relación Interés-Ingresos-Participantes-Ambiente.
10. Organizar su calendario le permitirá:
 - ✓ Tomar las decisiones relativas con relación al proyecto del evento.
 - ✓ Reservar; la sede, las habitaciones, acorde a la fecha exacta del evento.
 - ✓ Planificar actividades pre y post eventos, tanto profesionales como turísticas.
 - ✓ Planificar las actividades sociales y buscar patrocinadores para éstas.
 - ✓ Tener en cuenta que la duración del evento afectará la planificación del presupuesto.
 - ✓ Invitar a oradores y ponentes con tiempo de antelación suficiente.

Anexo 9. Metodología para la organización de un evento (Rodríguez 2001)

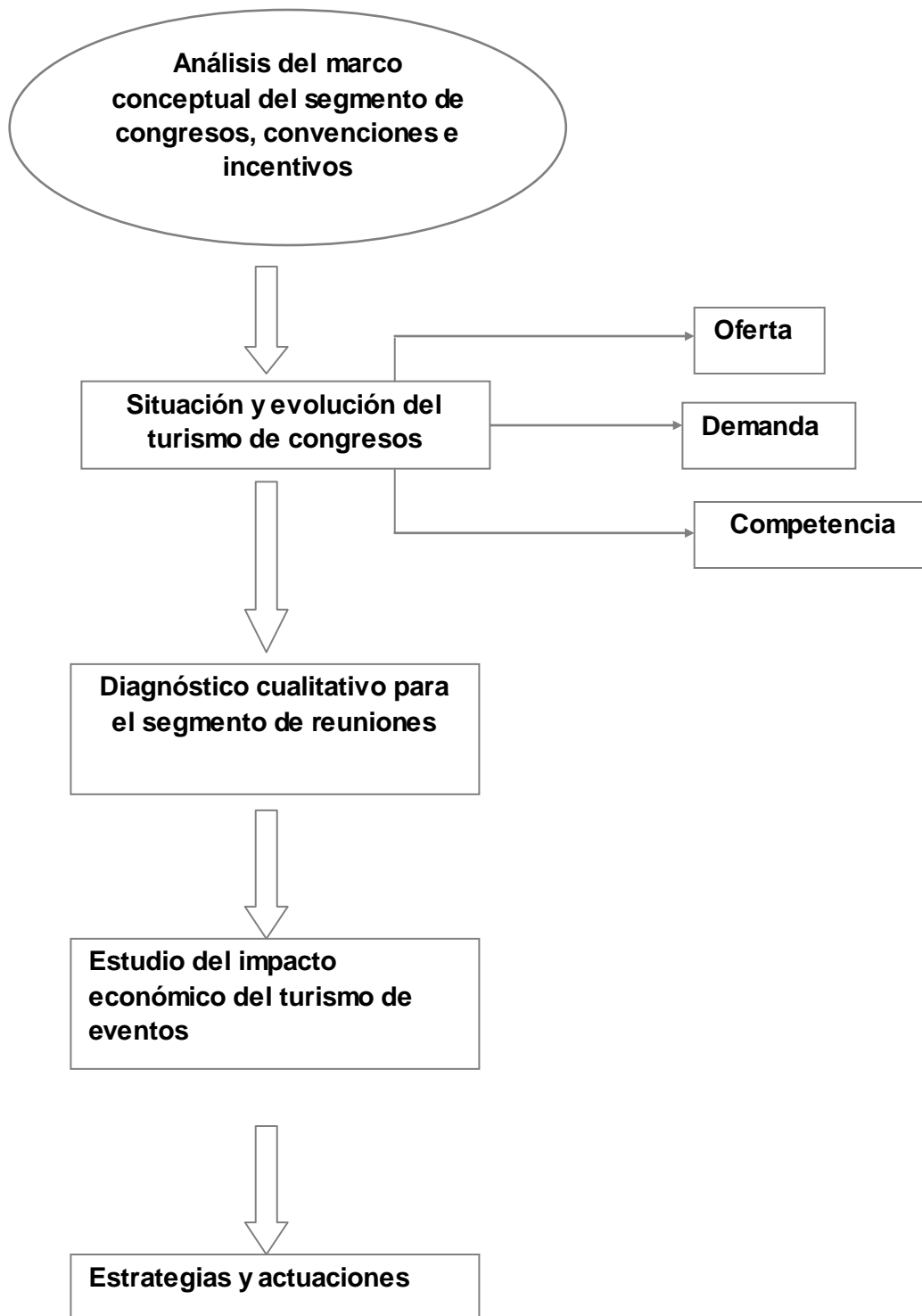
1. Establecimiento de los primeros contactos del OPC con la persona designada por el organismo o la entidad auspiciadora para las coordinaciones del evento.
2. Reunión del comité organizador para distribuir las tareas y confeccionar el plan de trabajo.
3. Encuentros del comité organizador con el OPC para determinar requerimientos de la sede, los servicios técnicos y demás servicios afines de las conferencias.
4. Revisión de los requerimientos solicitados y del presupuesto. Firma de contratos entre ambas partes. Apertura de las cuentas correspondientes.
5. Establecimiento del cronograma de trabajo.
6. Trabajo del organizador profesional: contactos y reuniones con los prestatarios de servicios, chequeos periódicos y firmas de contratos con cada uno de ellos.
7. Cumplimiento de las etapas del cronograma establecido: promoción y publicidad, seguimiento de la información y fechas para el proceso de documentación.
8. Chequeo de los acuerdos adoptados y de la marcha del presupuesto establecido.
9. Redacción del proyecto final y ajustes del presupuesto.
10. Reunión de chequeo previo al evento.

Anexo 10. Procedimiento de Peter Zimmer (1996), La evaluación del potencial turístico local



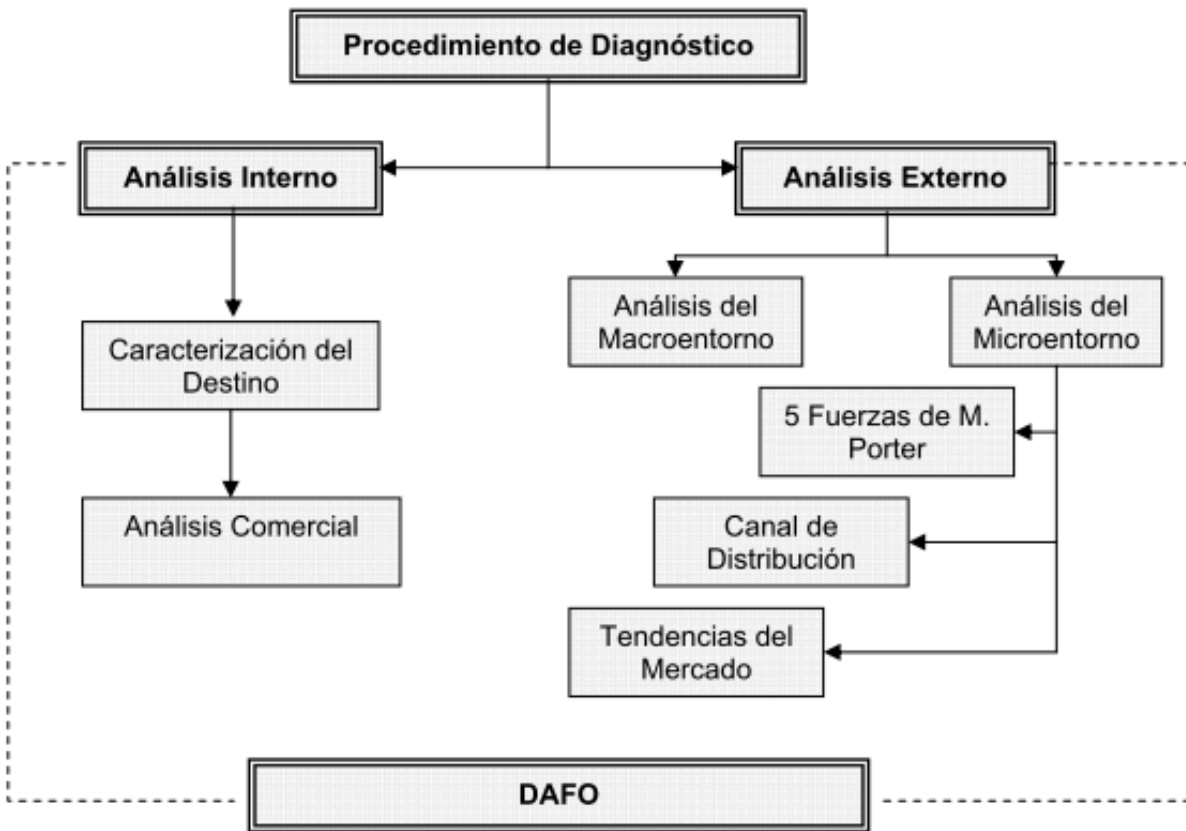
Fuente: Peter Zimmer

Anexo 11. Procedimiento para el estudio de la situación del segmento de congresos, convenciones e incentivos



Fuente: Procedimiento de la SOPDE (2003)

Anexo 12. Procedimiento de diagnóstico de Destinos Turísticos



Fuente: Castro (2009)

Anexo 13. Metodología empleada en la Matriz DAFO

Una vez que se tiene el listado de los cuatro grandes rubros de la Matriz DAFO, se ponderan en una escala catalogándolas en valores como sigue:

- Escala 5 puntos. (Grupo V); Factores “vitales”, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros.
- Escala 4 puntos. (Grupo IV); Factores “muy importantes”.
- Escala 3 puntos. (Grupo III); Factores “importantes”.
- Escala 2 puntos. (Grupo II); Factores “significativos”.
- Escala 1 puntos. (Grupo I); Factores “poco significativos”.

Para poder realizar la matriz resultante se define un eje de abscisas “x”, donde se presentan las variables externas; Amenazas, con signo negativo (-); entendiendo por tal a toda fuerza del entorno, que reduce la efectividad empresa, o incrementa los riesgos de fracaso, o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados. Sobre el mismo eje “x”; pero con signo positivo (+), se representan las Oportunidades, es decir, todo aquello que propicie ventajas para la organización o represente posibilidades de mejorar la calidad, la rentabilidad u obtener ingresos superiores.

El eje de las ordenadas “y” representa a las variables internas; Fortalezas con signo positivo (+) y Debilidades con signo negativo (-). Las Fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, aquellas ventajas competitivas internas que permiten acometer y explotar Oportunidades y erradicar o minimizar debilidades. Mientras que las Debilidades, son limitaciones objetivas o subjetivas de orden interno que reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para la Empresa, son puntos débiles a erradicar o minimizar, desventajas.

El próximo paso es calcular la resultante por ejes y se encuentran dos valores; uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que permite saber cuál es la situación del destino.

Para lo cual se emplea la expresión 1:

Fórmula 1

$$Fr = \sum_{i=1}^5 GiCf$$

Donde:

Fr : factor resultante (DAFO)

Gi : grupos de la matriz (I, II, III, IV, V)

Cf : cantidad de factores por grupos

La aplicación de esta fórmula permite ubicar el negocio en el cuadrante correspondiente y delimitar las estrategias a seguir a partir de su posición. El destino se puede clasificar como un negocio Perro, Vaca, Incógnito o Estrella. Luego se estudian todos los factores que brindan una visión integral del destino.

Estrategia para cada cuadrante:



Fuente: Martínez (2001)

Anexo 14. Resultados de la aplicación de la Matriz DAFO al destino

Fortalezas							
No. Correspondiente	1	2	3	4	5	6	7
Ponderación	3	4	5	5	4	3	4

Debilidades								
No. Correspondiente	1	2	3	4	5	6	7	8
Ponderación	5	5	5	4	4	3	4	5

Sustituyendo en la fórmula 1:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 GiCf$$

Fortalezas $Fr(F) = (5 \cdot 2) + (4 \cdot 3) + (3 \cdot 2) = 28$

Debilidades $Fr(D) = (5 \cdot 4) + (4 \cdot 3) + (3 \cdot 1) = 35$

Resultante por eje $Fr(F) - Fr(D) = 28 - 35 = -7$

Resultante eje "y" = -7

Oportunidades						
No. Correspondiente	1	2	3	4	5	6
Ponderación	5	5	4	5	4	5

Amenazas						
No. Correspondiente	1	2	3	4	5	6
Ponderación	4	5	3	3	4	3

Sustituyendo en la fórmula 1:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 GiCf$$

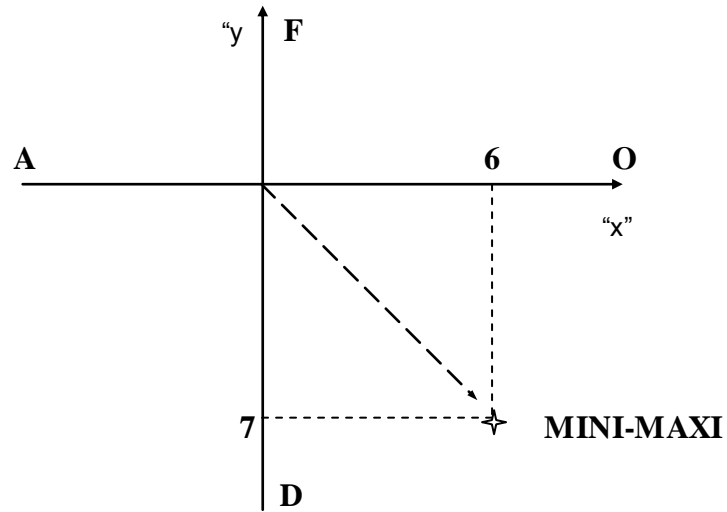
Oportunidades $Fr(O) = (5 \cdot 4) + (4 \cdot 2) = 28$

Amenazas $Fr(A) = (5 \cdot 1) + (4 \cdot 2) + (3 \cdot 3) = 22$

Resultante por eje $Fr(O) - Fr(A) = 28 - 22 = 6$

Resultante eje "x" = 6

Luego de obtener la resultante por los ejes "x" y "y", se realiza la ubicación de estos valores para obtener finalmente el cuadrante en que se encuentra ubicado el destino Villa Clara (Martínez 2001).



Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Estrategia para proyectar el turismo de eventos en el destino Villa Clara en el período 2012-2014

Objetivo estratégico 1. Implementar cursos que satisfagan las necesidades de formación y capacitación de directivos y trabajadores vinculados a la modalidad de eventos.			
Acciones estratégicas	Responsables	Implicados	Período de ejecución
1.1 Capacitar al personal docente de la Escuela de FORMATUR con materiales actualizados.	Dirección de FORMATUR	Escuela de FORMATUR	Permanente
1.2 Desarrollar cursos generales para empleados de las instalaciones que desarrollan eventos, aun cuando no pertenezcan al MINTUR.	Escuela de FORMATUR	Escuela de FORMATUR	Semestral
1.3 Vincular los cursos impartidos con la información existente en la Asociación de Comunicadores de Villa Clara.	Escuela de FORMATUR	FORMATUR ACCS	Permanente
1.4 Elaborar cursos específicos sobre cada área de trabajo y su relación con la actividad de eventos, especialmente en el caso de la hotelería.	Escuela de FORMATUR	Escuela de FORMATUR	Semestral
1.5 Efectuar los cursos a partir del Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) de directivos y trabajadores vinculados a la actividad de eventos en las diferentes instalaciones del destino.	Escuela de FORMATUR	FORMATUR Dirección de entidades vinculadas	Semestral
1.6 Aplicar un cuestionario de preguntas dirigido a los trabajadores que atienden directamente los eventos para verificar su nivel de preparación.	Escuela de FORMATUR	Escuela de FORMATUR	Mensual
Objetivo estratégico 2. Confeccionar una base de datos central que reúna la mayor cantidad de información acerca de los eventos desarrollados en cada instalación y que posibilite la gestión integrada de la modalidad en el destino.			
Acciones estratégicas	Responsables	Implicados	Período de ejecución
2.1 Compilar toda la información existente acerca de los eventos desarrollados en el destino, segmentados según temática, número de participantes, total de ingresos generados, principales mercados emisores, entre otros.	Dpto. Comercial MINTUR	MINTUR Infotur Entidades vinculadas	Permanente
2.2 Registrar en una lista (mailing list), los datos personales de los participantes en eventos, así como las direcciones de las instituciones u organismos generadores de eventos nacionales e internacionales.	Dpto. Comercial MINTUR	MINTUR Infotur Entidades vinculadas	Mensual
2.3 Incluir en la información de cada evento la opinión del Comité Organizador, así como la del OPC que lo gestionó.	Dpto. Comercial MINTUR	MINTUR Sedes generadoras de eventos	Permanente
2.4 Diseñar cuestionarios para cada una de las sedes de eventos que permitan el proceso de retroalimentación y evaluar la calidad de los	Dpto. Comercial MINTUR	MINTUR Comercial de Entidades	Semestral

servicios ofertados en cada evento.		Vinculadas	
2.5 Monitorear y archivar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas referentes al turismo de eventos, con el objetivo de comparar su evolución.	Dpto. Comercial MINTUR	Comercial MINTUR	Mensual
2.6 Inventariar todos los equipos técnicos necesarios para la realización de los eventos.	MINTUR	Entidades vinculadas	Anual
Objetivo estratégico 3. Desarrollar acciones enfocadas a elevar el número de eventos en el destino.			
Acciones estratégicas	Responsables	Implicados	Período de ejecución
3.1 Potenciar la realización de eventos con ofertas especiales durante los meses de abril a octubre, tiempo de duración de la baja turística.	Dirección del MINTUR	AAVVs Entidades vinculadas	Baja turística
3.2 Reactivar la función de la Universidad Central de las Villas como una sede generadora de eventos por excelencia.	UCLV	Rectorado Facultades CETUR	Permanente
3.3 Establecer vínculos entre el MINTUR y Gaviota para su cooperación mutua en la celebración de eventos.	MINTUR Gaviota	MINTUR Gaviota	Permanente
3.4 Desarrollar un estudio por localidades para evaluar y potenciar sus atractivos culturales y su posible vinculación con las temáticas de los eventos.	MINTUR	Gobiernos locales Entidades vinculadas	Siempre que sea necesario
3.5 Involucrar los gobiernos de las comunidades locales en la realización de eventos.	MINTUR	MINTUR Entidades vinculadas Gobiernos locales	Permanente
Objetivo estratégico 4. Desarrollar una Campaña de Comunicación, encaminada a fortalecer la imagen del destino como sede de eventos y así contribuir con el desarrollo turístico integral del destino Villa Clara.			
Acciones estratégicas	Responsables	Implicados	Período de ejecución
4.1 Incluir dentro de los anuncios publicitarios (en Internet, catálogos, pancartas, etc.) las ofertas que brinda el destino para la realización de eventos.	Dpto. Comercial MINTUR	AAVVs Entidades vinculadas Gobiernos locales	Campaña de “Auténtica Cuba 2013”
4.2 Crear un sitio Web que muestre toda la información precisa sobre la realización de eventos en Villa Clara, así como las imágenes de la infraestructura y los servicios que ofrece el destino.	Dpto. Comercial MINTUR	MINTUR Infotur	Permanente
4.3 Realizar acciones de publicidad, promoción y Relaciones Públicas que permitan posicionar a Villa Clara en la mente de los clientes reales y potenciales como un destino de eventos.	Dpto. Comercial MINTUR	Entidades vinculadas	Permanente
4.4 Crear acciones estratégicas a nivel de destino encaminadas a lograr una reanimación de la actividad de eventos por parte de las sedes	MINTUR	Entidades vinculadas	Anual

generadoras.			
4.5 Gestionar por parte del MINTUR el presupuesto destinado a la comunicación de los eventos que desarrolla el destino.	MINTUR	MINTUR	Anual
4.6 Incluir dentro de las ofertas de las Agencias de Viajes que operan en el destino las propuestas de celebración de eventos.	Dpto. Comercial MINTUR	AAVVs	Permanente
4.7 Encaminar las acciones de promoción de ventas en especial a los intermediarios mayoristas.	Dpto. Comercial MINTUR	Entidades vinculadas	Permanente
4.8 Evaluar y controlar la identidad corporativa en función de la modalidad de eventos, en cada una de las sedes.	Dpto. Comercial MINTUR	Comercial de entidades vinculadas	Permanente
4.9 Hacer uso de los precios tácticos de los eventos en fechas señaladas.	Dpto. Comercial MINTUR	Comercial de entidades vinculadas	Siempre que sea necesario
Objetivo estratégico 5. Gestionar el turismo de eventos de forma integrada en el destino, aglutinando a todos los actores implicados en el desarrollo de la modalidad.			
Acciones estratégicas	Responsables	Implicados	Período de ejecución
5.1 Crear una Secretaría de Eventos en el destino que permita la gestión integrada de la modalidad en el destino turístico Villa Clara.	MINTUR Gaviota	Entidades vinculadas	Permanente
5.1 Crear un Plan estratégico de acciones, responsables, implicados y período de ejecución para desarrollar el turismo de eventos en el destino.	Dpto. Comercial MINTUR	Entidades vinculadas	Bianual
5.2 Estudiar la competencia en otros destinos turísticos para poder determinar nuevos elementos diferenciadores que permitan el diseño de un producto más competitivo.	Dpto. Comercial MINTUR	MINTUR	Anual
5.3 Realizar estudios de mercado, con el objetivo de evaluar continuamente las posibilidades de atracción de nuevos clientes mediante ofertas especiales.	Dpto. Comercial MINTUR	MINTUR	Anual
5.4 Comercializar el evento creando paquetes con ofertas flexibles para que el cliente posea la autonomía de seleccionar los servicios que prefiere.	Dpto. Comercial MINTUR	MINTUR AAVVs	Permanente
5.5 Evaluar las potencialidades y las condiciones de todos los hoteles del destino para desarrollar la modalidad de eventos.	MINTUR Gaviota	MINTUR Gaviota	Anual
5.6 Apoyar el alojamiento de los eventistas en las casas particulares de las localidades del destino.	MINTUR Receptivos	MINTUR Gobierno INFOTUR Arrendatarios de casas particulares	Permanente

5.7 Equipar las sedes de eventos con servicios técnicos especializados: amplificación de sonido, interpretación simultánea, distribución de idiomas, identificación de delegados, votaciones electrónicas, comunicación grupal y pantallas informativas, entre otros.	MINTUR Gaviota	Sedes	Permanente
Objetivo estratégico 6. Lograr la eficiencia de la utilización de los Recursos Humanos a partir del Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) realizado por la entidad implicada.			
Acciones estratégicas	Responsables	Implicados	Período de ejecución
6.1 Diseñar e implementar un sistema de gestión de recursos humanos que garantice la eficiencia e idoneidad en la utilización del personal.	MINTUR Gaviota	Dirección de entidades vinculadas	Anual
6.2 Realizar un Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA).	Dirección de entidades vinculadas Dpto. de Recursos Humanos	Todos los trabajadores	Anual
6.3 Garantizar la estimulación moral y material y la atención de los recursos humanos vinculados a la realización de eventos.	Dirección de entidades vinculadas	Dirección de entidades vinculadas Dpto. de Recursos Humanos	Mensual
6.4 Desarrollar atendiendo a los resultados del DNA un Plan de Capacitación y superación de los recursos humanos para lograr mayor eficiencia y competitividad en el desempeño de sus funciones de trabajo.	Dpto. de Recursos Humanos	Capacitador de la entidad Trabajadores	Anual
6.5 Mantener la transparencia en el proceso de selección e incorporación de nuevos trabajadores a la actividad.	Dpto. de Recursos Humanos	Dpto. de Recursos Humanos	Ante nuevos ingresos de personal
6.7 Lograr que la evaluación del desempeño constituya un instrumento para el perfeccionamiento de los resultados del trabajo.	Dpto. de Recursos Humanos	Dpto. de RRHHs, Organizaciones políticas y de masas (PCC, UJC, Sindicato y Admón.)	Permanente
6.8 Contribuir a elevar y preservar la moral revolucionaria de los trabajadores.	Dirección de entidades vinculadas Dpto. de Recursos Humanos	Dpto. de RRHHs, Organizaciones políticas y de masas (PCC, UJC, Sindicato y Admón.) Trabajadores	Permanente

Fuente: Elaboración propia