



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos
Programa de Maestría en Administración de Negocios
Tercera Edición**

Título:

**Estrategia de desarrollo turístico
de la subregión Cienfuegos hasta 2030**

Memoria Escrita

en opción al grado de Master en Administración de Negocios

Autor:

Ingeniero, Ibrahim Martín Lorenzo

Tutor:

Doctora, Ana Elvira Gómez Reyes

Cienfuegos, Junio de 2015



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos
Programa de Maestría en Administración de Negocios
Tercera Edición**

Título:

**Estrategia de desarrollo turístico
de la subregión Cienfuegos hasta 2030**

Memoria Escrita

en opción al grado de Máster en Administración de Negocios

Autor:

Ingeniero, Ibrahim Martín Lorenzo

Tutor:

Doctora, Ana Elvira Gómez Reyes

Cienfuegos, Junio de 2015

Declaración de Autoridad



Hago constar que la presente Memoria Escrita en opción al grado de Máster en Administración de Negocios fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios del Programa de Maestría en Administración de Negocios. Autorizo a que la misma sea utilizada por la Universidad para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento, ni publicada sin la aprobación de la Universidad. Firmo la presente a los 20 días del mes de junio del año 2015.

Nombres y Apellidos del Autor:

Firma del Autor:

Ibrahim Martín Lorenzo

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según las normas establecidas en nuestro centro y que el mismo cumple los requerimientos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Nombres y Apellidos de Tutor:

Firma de Tutor:

Ana Elvira Gómez Reyes

Nombres y Apellidos de Registrador CRAI:

Firma de Registrador CRAI:

Anotación del Tribunal de Defensa de la Memoria Escrita				
Fecha de la defensa:			Calificación	Firma del Presidente
Día	Mes	Año		

Agradecimientos

*A todas las personas que desinteresadamente me
ofrecieron su ayuda en este empeño,
en especial a Magalys.*

Dedicatoria

*A mi madre,
a mi familia.*

Pensamiento

La raza humana necesita un desafío intelectual. Debe ser aburrido ser Dios, y no tener nada que descubrir.

Stephen Hawking

Resumen

La presente investigación titulada ESTRATEGIA DE DESARROLLO TURÍSTICA DE LA SUBREGIÓN CIENFUEGOS hasta 2030, se aborda el problema científico referido al desaprovechamiento de las oportunidades del territorio, el surgimiento de otros destinos priorizados en el país, ofertas más atractivas en el Caribe y la falta de integración de los gestores del destino y entes implicados que inciden negativamente sobre el Polo Turístico Cienfuegos.

En el desarrollo de esta tesis se propuso como objetivo Formular una estrategia de desarrollo turística para la subregión Cienfuegos que lo convierta en un Polo Turístico integrado y fortalecido que se constituya en uno de los destinos más competentes del Centro Sur de Cuba.

Con este fin se analizaron diferentes procedimientos para la planificación del desarrollo de destinos turísticos, seleccionando el procedimiento propuesto por Rivas y Machado, (2012) para el desarrollo integrado de nuevos destinos turísticos.

Con ello se ha logrado la formulación de una estrategia de desarrollo turístico de la subregión Cienfuegos hasta 2030.

Descriptores: Planificación turística, desarrollo turístico, destino, desarrollo turístico integrado.

Abstract

This research entitled TOURISM DEVELOPMENT STRATEGY OF CIENFUEGOS region until 2030, the scientific problem concerning the waste of opportunities of the territory is covered, the emergence of other priority destinations in the country, more attractive offers in the Caribbean and the lack of integration destination managers and bodies involved negatively affect the Tourist Pole Cienfuegos.

In developing this thesis is proposed a strategy aimed tourist development for the Cienfuegos sub-region, become an integrated and strengthened Tourist Pole which becomes one of the most competent destinations of South Central of Cuba. For this purpose different procedures for planning the development of tourist destinations were analyzed by selecting the proposed procedure Rivas and Machado (2012) for the integrated development of new tourist destinations.

This has made the formulation of a strategy for tourism development in the sub-region Cienfuegos until 2030.

Descriptors: Tourism planning, tourism development, tourism destination, integrated destination resort development.

Índice

	Página
Resumen	
Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico referencial sobre la planificación del desarrollo en nuevos destinos turísticos.	8
1.1.- Actividad Turística	9
1.1.1 Definición de turismo.	9
1.1.2 Significado socioeconómico	10
1.1.3 Turismo Sostenible	10
1.2 Situación actual	11
1.2.1 Tendencias actuales de la demanda turística	11
1.2.2 Turismo tradicional y nuevas demandas.	13
1.2.3 Una Experiencia Integral	14
1.2.4 Desarrollo Local, alternativa turística.	15
1.3 Destinos turísticos	16
1.3.1 Definiciones, características y tipologías	16
1.3.2 El Marketing Turístico	18
1.3.2.1. El marketing de destinos turísticos	19
1.3.3 Desarrollo de nuevos destinos turísticos: principales causas, beneficios y consecuencias	20
1.4 Planificación de destinos turísticos innovadores.	21
1.4.1 Ordenamiento territorial. Integración al proceso de desarrollo turístico	21
1.4.2 Procedimientos para la planificación del desarrollo turístico en destinos	22
1.4.3 Planeamiento del turismo en Cuba	23
1.4.4 Destino Integrado.	25
1.4.5 Conclusiones del primer capítulo.	27
Capítulo II.- Diagnóstico del estado actual de la subregión Cienfuegos	30
2.1.- Caracterización general de la subregión Cienfuegos.	30
2.1.2 Comportamiento de los indicadores económicos y de operaciones.	33
2.1.3 Comercialización de la subregión.	33
2.2 Inventario de Recursos.	34

2.2.1 Ordenamiento Territorial. Potencial para el desarrollo de la actividad turística.	34
2.2.1.1 Desarrollo Local.	35
2.2.2 La ciudad como oferta turística.	36
2.2.3 Otros polos de desarrollo.	37
2.2.3.1 Polo Rancho Luna-Pasacaballo	37
2.2.3.2 Polo Ciego Montero	38
2.2.3.3 Polo Montaña	38
2.2.3.4 Polo Playa Inglés	38
2.3 Diagnóstico Estratégico.	39
2.3.1 Misión	39
2.3.2. Visión	39
2.3.3. Valores compartidos:	39
2.3.4. Análisis de los escenarios	39
2.3.4.1 Escenario menos favorable (Pesimista):	39
2.3.4.2. Escenario Más Favorable (Optimista):	40
2.3.4.3 Escenario más probable (Neutro):	41
2.3.5. Fortalezas	42
2.3.6. Debilidades	42
2.3.7. Amenazas.	42
2.3.8. Oportunidades	43
2.4. Matriz DAFO	44
2.4.1. Fortalezas resultantes	45
2.4.2. Debilidades resultantes	45
2.4.3. Oportunidades resultantes	45
2.4.4. Amenazas resultantes	45
2.4.5. Análisis DAFO	45
2.4.6. Problema estratégico	46
2.4.7. Solución estratégica	46
2.5 Estructura de la representación del MINTUR en el Territorio	47
2.6. Conclusiones del segundo capítulo	48
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el desarrollo integrado de nuevos destinos turísticos.	50
3.1. Procedimiento para el desarrollo integrado de nuevos destinos turísticos	50

de Rivas y Machado (2012)	
3.1.1 Fase I: Analítica	50
3.1.2. Fase II: Proyección	50
3.1.3. Fase III: Estratégica	51
3.1.4. Fase IV: Control	51
3.2. Aplicación del procedimiento de Rivas y Machado (2012)	52
3.2.1. Fase I: Analítica	52
3.2.2. Fase II: Proyección	53
3.2.3 Fase III: Estratégica	55
3.2.3.1 Objetivo Estratégico Desarrollo de Productos	55
3.2.3.1.1 Desarrollo del producto turístico ciudad – cultural Cienfuegos, “Patrimonio cultural de la humanidad”	55
3.2.3.1.2 Desarrollo del producto turístico náutico sostenible	56
3.2.3.1.3 Desarrollo del producto de la actividad extrahotelera en el destino Ciudad.	57
3.2.3.1.4 Desarrollo del producto POLO PASACABALLO – RANCHO LUNA	57
3.2.3.1.5 Desarrollo del producto POLO PLAYA INGLÉS – LA TATAGUA	58
3.2.3.2. Objetivo Estratégico de Infraestructura Técnica y de Apoyo	59
3.2.3.3. Objetivo Estratégico de Comercialización-Comunicación	59
3.2.3.4 Objetivo Estratégico Económico Financiero	61
3.2.3.5 Objetivo Estratégico “Calidad”	62
3.2.3.6 Objetivo Estratégico Capital Humano	63
3.2.3.7 Objetivo Estratégico Sostenibilidad Medio Ambiental	64
3.2.3.8 Evaluación preliminar de los indicadores comerciales y de operaciones.	65
3.2.4 Fase IV Control	66
3.2.4.1 Cuadro de Mando Integral	66
3.3. Validación de los resultados	68
3.4. Conclusiones del tercer capítulo	70
Conclusiones	72
Recomendaciones	74
Bibliografía	76
Anexos	83

Introducción

Introducción

Los expertos coinciden que el turismo, conjuntamente con las comunicaciones y la informática serán los tres sectores que regirán la economía mundial del Tercer Milenio, caracterizado por una penetración de la tecnología en todos los aspectos de la vida. (Cabeza, 2000)

El turista de la era del conocimiento y la información, y lo que es más importante, de la facilidad de acceso a ese conocimiento e información, tiene a su alcance una enorme gama de ofertas turísticas y de ocio; así como una casi ilimitada capacidad para hacerlas efectivas por el aumento del tiempo libre, la continua mejora de los medios de transporte y la introducción de Internet en las formas de acceso a la comunicación, distribución y comercialización turística. Además es un consumidor exigente, para quien el tiempo de ocio forma parte esencial de su autorrealización personal y social, por lo que pone énfasis más que en la cantidad en la calidad de las experiencias que se le ofrecen.

Es evidente que estos cambios implican la reformulación de las estrategias y los procesos tradicionales de desarrollo, se transita de planteamientos para la creación de productos a un marco de intervención más complejo en el que es ineludible atender a la totalidad del destino turístico. (Ávila y Barrado, 2005)

Los destinos turísticos se enfrentan a nuevos desafíos: cambios acelerados en el entorno económico, político y tecnológico, disminución drástica de las distancias, de los tiempos de reacción, riesgos de deterioro en áreas urbanas, creciente número de competidores, mayor disponibilidad de información por parte de los compradores, dependencia cada vez mayor de recursos propios, por tanto es necesario pensar globalmente, pero actuar localmente. (Kotler *et al.*, 2004).

Actuar sobre los destinos implica atender a aspectos, conceptos y técnicas novedosas como son la sostenibilidad, renovación, calidad, equilibrio, desarrollo local y regional, imagen integral de marca, tematización, etc.; y que de manera general van más allá de lo que era tradicionalmente incluido en la planificación turística. (Locum Destination Consulting, 2002). Criterios que se deben tener en cuenta para cualquier proceso de

desarrollo y en especial en el caso de áreas turísticas emergentes que deben posicionarse en el mercado.

Concebir la planificación turística desde el punto de vista de la intervención integral en el destino permite entender el desarrollo de un modo más amplio (Ávila y Barrado, 2005). En este contexto, Cuba se abre al mundo como un destino que permite el enriquecimiento del turista, mediante el contacto con diversos atractivos turísticos: culturales, sociales, naturales e históricos, destacándose por una rica vida artística, un ambiente de seguridad, estabilidad social, hospitalidad, desarrollo sanitario único y clima excepcional, capaces de atraer un creciente número de turistas.

El país se encuentra inmerso en un proceso de cambio y reestructuración de su modelo económico y social, en el cual se le da vital importancia al crecimiento acelerado de la actividad turística sobre la base de un programa de desarrollo eficiente, el fomento de la actividad no estatal como oferta complementaria a la estatal, así como el diseño y desarrollo de ofertas turísticas atractivas como parte de las iniciativas municipales por los territorios, buscando una mayor autonomía de estos, unido a un mayor aprovechamiento de sus recursos bajo el concepto de desarrollo local, lo cual se pone de manifiesto en los lineamientos 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 266, 267 de la POLÍTICA TURÍSTICA, el 37 para el fomento del DESARROLLO LOCAL y los lineamientos 39, 43, 96, 97, 102, 116, 120, 123, 124, 125, 133, 141, 167, 170, 171, 172, 186 y 233 agrupados en POLÍTICAS MACROECONÓMICAS, ECONOMÍA EXTERNA - INVERSIÓN EXTRANJERA, INVERSIONISTA, CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y MEDIO AMBIENTE, SOCIAL, EMPLEO Y SALARIOS, AGROINDUSTRIAL, INDUSTRIAL Y ENERGÉTICA (Resolución sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución, 2012), todos ellos influenciados en el encadenamiento productivo que provoca el desarrollo turístico.

La subregión turística Cienfuegos, constituye uno de los principales destinos de la región Centro Sur del país, cuya oferta se sustenta en una gran cantidad de recursos naturales e histórico culturales; sin embargo se encuentra fraccionada, debido a la falta de integración de los gestores del destino y entes implicados.

Cienfuegos se ha identificado como una de las regiones del país muy favorecida por su geografía, debido a la presencia de importantes recursos naturales y culturales, contando un excelente inventario de variedades, sol y playa, montaña, ciudad, náutica, eventos, etc., que la ubican como un destino de incomparables oportunidades. Sin embargo estos recursos constituyen un potencial en reposo o con una incipiente explotación, en tal sentido se hace interesante un posible cambio en la visión de la realidad turística de la subregión, asumiendo un desarrollo integrado a escala local del turismo en nuevos espacios y territorios.

Además por primera vez se cuenta con el ordenamiento territorial de la mayoría de los polos de desarrollo turístico de la subregión, donde se demuestra la capacidad de Cienfuegos para desarrollar de forma sostenible el turismo y lograr una explotación turística organizada de los mismos. **Lo cual evidencia la situación problemática que motiva la presente investigación:** El desaprovechamiento de las oportunidades del territorio, el surgimiento de otros destinos priorizados en el país, ofertas más atractivas en el Caribe y la falta de integración de los gestores del destino y entes implicados continúan incidiendo negativamente sobre el Polo Turístico Cienfuegos.

A partir de la situación problemática antes mencionada se hace necesario plantear el desarrollo integrado de nuevos destinos turísticos; en el caso específico de la subregión turística Cienfuegos se demuestra su necesidad, debido a la existencia de un rico potencial con incipiente o ninguna explotación, por tal razón la presente investigación se propone como **problema de investigación** a resolver: ¿Cómo formular una estrategia de desarrollo turística para la subregión Turística Cienfuegos, a partir de un fuerte inventario de recursos náuticos e históricos-culturales y las condiciones favorables del entorno?

Para dar respuesta al problema científico anterior se plantea la siguiente **hipótesis** de la investigación: La formulación de una estrategia de desarrollo turística para la subregión Turística Cienfuegos a partir de un fuerte inventario de recursos náuticos e históricos-culturales aplicando un procedimiento científicamente fundamentado contribuirá al aprovechamiento de las oportunidades favorables del entorno.

En correspondencia con la hipótesis planteada se establece como **objeto de estudio** la planificación, siendo el **campo de acción de la investigación**: el desarrollo turístico en la subregión turística Cienfuegos.

Por tanto, se plantea como **objetivo general de la investigación**: Formular una estrategia de desarrollo turística para la subregión Cienfuegos que lo convierta en un Polo Turístico integrado y fortalecido, que se constituya en uno de los destinos más competentes del Centro Sur de Cuba, aplicando el procedimiento propuesto por Rivas y Machado (2012).

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar los principales fundamentos teóricos sobre la actividad turística actual, los destinos turísticos, la planificación turística y el desarrollo de nuevos destinos turísticos, sobre la base de criterios de diferentes autores que han abordado estas temáticas.
2. Diagnosticar el estado actual de los recursos turísticos disponibles (ordenamiento territorial) y efectuar un diagnóstico estratégico del estado actual de la subregión.
3. Aplicar el procedimiento de Rivas y Machado (2012) en la elaboración de la Estrategia de desarrollo turístico para la subregión Cienfuegos.

La hipótesis de la presente investigación quedará validada si se comprueba que:

- Se obtiene un Plan de desarrollo turístico para la subregión turística Cienfuegos, detallado en objetivos, estrategias y acciones.
- Si el Plan de desarrollo turístico propuesto constituye un instrumento de trabajo para la Delegación de Turismo y Gobierno del territorio.

La presente investigación responde, según la clasificación de Martínez *et al.* (2000), a una investigación aplicada, pues su finalidad es dar solución a problemas prácticos en el ámbito de la planificación territorial. Constituye, además, según el objeto gnoseológico, una investigación del tipo descriptiva; y se utiliza para llevarla a cabo métodos teóricos como el análisis-síntesis, la inducción-deducción, la concreción y el histórico, además, métodos empíricos como la observación, la búsqueda de información y la consulta a especialistas. Según la forma de abordar la realidad, se utilizan métodos cualitativos

mediante la aplicación de técnicas como el análisis documental, el análisis y discusión en grupo y la utilización de indicadores.

La investigación se centra en la necesidad corroborada de acometer el desarrollo turístico de Cienfuegos mediante la aplicación de un procedimiento que permita el desarrollo de nuevos destinos turísticos, a partir de la integración de los entes que intervienen y la explotación razonable de los valiosos recursos con que cuenta la región.

Su conveniencia radica en la aplicación de un procedimiento que permita el desarrollo integrado de nuevos destinos turísticos, para lograr la coherencia de acciones en la región objeto de estudio y el aprovechamiento de los recursos y atractivos que atesora, lo cual repercutirá positivamente en la provincia de manera general, además contribuye a cumplir con los objetivos de la política económica y social del país, y brinda la posibilidad de implementar el procedimiento seleccionado en otros destinos con potencial y características similares.

Este trabajo es viable pues la región objeto de estudio posee un valioso potencial turístico susceptible al uso consciente, en correspondencia con las nuevas tendencias del mercado turístico internacional. Además se cuenta con el apoyo de organismos e instituciones dispuestos a colaborar para lograr exitosamente el desarrollo turístico de la misma. El plazo previsto para la realización de la misma es suficiente para llevarla a cabo con éxito.

La presente investigación posee valor teórico, expresado por la elaboración de un marco teórico referencial, resultado de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre los temas relacionados con los destinos turísticos y su planificación, permitiendo la posibilidad de aplicarlos en función del desarrollo turístico de nuevos destinos, a escala local.

El valor práctico de la investigación realizada reside en la factibilidad y pertinencia de proponer una Estrategia de desarrollo turístico para la subregión Cienfuegos, con un enfoque participativo e integrador en correspondencia con las características de este territorio.

Su relevancia social está dada por la posibilidad de integrar a la administración y comunidad local en el desarrollo turístico del destino, logrando beneficios e impactos positivos sobre el territorio y sus entes principales y por tanto un mayor compromiso de los mismos hacia la actividad turística.

Las fases establecidas para la investigación, se presentan con la estructura siguiente: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía ordenada según norma APA y anexos.

En el capítulo primero se realiza un análisis bibliográfico sobre temas relacionados con el turismo, su evolución y tendencias, los destinos turísticos, definiciones, clasificaciones, características, la planificación y el desarrollo integrado de nuevos destinos, y los distintos procedimientos para ello.

En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico del estado actual de los recursos turísticos disponibles, mediante la evaluación de la potencialidad turística de la región objeto de estudio, citado en el plan de ordenamiento territorial de la provincia.

En el capítulo tercero y final, se expone de forma detallada la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado en la elaboración de una Estrategia de desarrollo turístico para la subregión Cienfuegos.

A partir de los resultados alcanzados se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Marco Teórico Referencial sobre la planificación del desarrollo en nuevos destinos turísticos.

Capítulo 9

CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO EN NUEVOS DESTINOS TURÍSTICOS.

Estamos en un proceso de transición que no sabemos a dónde nos conducirá. Los modelos económicos se están transformando. El viejo modelo industrial se bate en retirada. La economía del conocimiento se expande. La dependencia de combustibles fósiles ha entrado en peligrosa crisis. Los referentes económicos están desplazándose de Estados Unidos a China y La India. El capital especulativo vuela de un lugar a otro. La economía se tambalea en los países desarrollados y se estremecen las economías de los países subdesarrollados.

La globalización de la mano de los medios de comunicación ha transformado al mundo en la aldea global, la influencia de estos es innegable, asistimos al nacimiento de una nueva “*creatura*”, el *homo sapiens* cede paso al *homo vidins*, la televisión e Internet, como nunca antes otro medio, hace mella en la “*mentis*”, las imágenes y videos, cada vez más comunes y seleccionables, que se emiten en estos medios ofrecen una visión de los lugares a elección. Entonces, asalta la interrogante: para que trasladarse a un lugar si puedo verlo en los medios de comunicación?.

El turista de la era del conocimiento y la información, se caracteriza por la facilidad de acceso a ese conocimiento e información lo que lo provee de un enorme surtido de ofertas turísticas y de ocio, aparejado a la casi ilimitada capacidad de hacerlas efectiva dado el aumento del tiempo libre, la mejora de los medios de transporte y la Internet (como forma de comercialización turística). A este consumidor, exigente, para quien su tiempo de ocio forma parte de su autorrealización personal (Cuenca, 2001), lo que importa no es la cantidad sino la calidad de las experiencias que se le ofrecen, *no es ver sino hacer*.

Esta dualidad de cambios, humanos y tecnológicos, obligan a replantearse la actividad turística en su rol de sector de producción y consumo. Se hace necesario un cambio de estrategias, abandonar la tradicional oferta de “*más productos*” por “*productos innovadores*” que aporten nuevas posibilidades de consumo. La rentabilidad, económica y social del turismo descansa sobre unos consumidores que están evolucionando a gran velocidad, por tanto las concepciones sobre la oferta, su diseño, producción, distribución y comercialización han de ser continuamente revisadas.

El presente capítulo aborda la información actualizada existente en la literatura disponible, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado temáticas relacionadas con la planificación del desarrollo de nuevos destinos turísticos, lo que permite validar, desde el punto de vista teórico, los resultados que se esperan obtener en la investigación.

En seguimiento de esta premisa el presente capítulo tiene como objetivo estudiar las definiciones y situación actual de la actividad turística, las tendencias de la demanda, así como las definiciones, características y tipología de los destinos turísticos, además se aborda el desarrollo de nuevos destinos, diferentes definiciones de planificación turística, los procedimientos para la planificación del desarrollo de destinos y se concluye con el estudio del planeamiento del turismo en Cuba, que constituye el hilo conductor de la investigación bibliográfica, que se muestra en el Anexo A.

1.1.- Actividad Turística

1.1.1 Definición de turismo.

Definir Turismo ha sido tema abordado por diversos autores, cuya lista sería lo suficiente extensa como para emborronar algunas cuartillas, de estos se han seleccionado los más significativos a la presente investigación que son recogidos en el Anexo B.

En éstas definiciones se evidencian varios elementos característicos: El turismo es una afición a viajar por placer; supone el desplazamiento y permanencia fuera del lugar de residencia; se va en busca de recreación; se realiza en forma temporal para ocupar el tiempo libre y constituye una actividad no lucrativa para el turista. Para la sociedad emisora el turismo es una de las tantas formas de esparcimiento para ocupar el tiempo libre, mientras que para la sociedad receptora el turismo es una fuente de ingresos y trabajo.(Medina, Salina, & Santamarina, 2010)

Como es de observar definir el termino no es del todo sencillo, otros reconocidos investigadores vinculados a la rama han aportado sus definiciones de lo que consideran turismo, tal es el caso de (Dacosta, 1993); (De la Torre, 1997); (OMT, 1998); (Cárdenas, 2002); (Martín, 2003); (Nácher & García, 2004) y (Rodríguez, 2005).

La más aceptada por el autor y asumida para los efectos de esta investigación es la aportada por Martín (2003): “El conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas, culturales y medioambientales que se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores y receptores, así como las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual”.

1.1.2 Significado socioeconómico

Desde el punto de vista de la economía, los beneficios económicos del turismo más importantes son:

- a) El turismo es una fuente de trabajo.
- b) Aporta divisas al país receptor, que permite nivelar y rehacer la economía nacional.
- c) La industria turística es de carácter terciario porque vende servicios.
- d) El turismo ayuda a la circulación de la riqueza, fundamentalmente en el país receptor.

1.1.3 Turismo Sostenible

Cevallos (1998), define al Turismo Sostenible como el que se desarrolla y maneja en todas las actividades turísticas que están enfocadas en los recursos naturales y culturales para que puedan permanecer por tiempo indefinido. No se limita en mantener dichos recursos indefinidamente.

De igual forma afirma que hay un notable interés de países receptores que apuntan hacia un modelo cualitativo que integra los principios de la sostenibilidad: *preservación ambiental, capacidad de carga e integración de nuevos espacios*.

Para la realización de un proyecto turístico sostenible, es necesario un conjunto de elementos tales como la planificación integrada (aspectos sociales, económicos, ambientales que inciden sobre el territorio); la regulación de usos del suelo, la evaluación del impacto ambiental, los medios e instrumentos financieros y fiscales que orienten hacia nuevas fórmulas.

En 1997, se realizó en Alemania, la Conferencia Internacional de Biodiversidad y Turismo, donde surgió la Declaración de Berlín; allí se planteó a los países receptores de turistas alemanes, el tipo de turismo que requieren. Concluida la Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro, Brasil, en 1992, tres grandes organizaciones, el World Travel & Tourism Council (WTTC), la World Tourism Organization (WTO) y el Consejo de la Tierra, en el año 1996, aliaron sus esfuerzos para producir el documento “Agenda 21 para la Industria de Viajes y Turismo, Hacia un Desarrollo Sostenible Ambientalmente” que traduce la Agenda 21 en un programa de acción para el turismo contenido del Anexo C.

1.2 Situación actual

El desarrollo masivo del turismo ha provocado la saturación de los mercados, con multitud de ofertas poco diferenciadas y fácilmente sustituibles, que compiten vía precio y crean una dificultad para la rentabilidad social del turismo. (Machado, 2011)

La actividad turística actual se encuentra en un período de transición que se enmarca desde un turismo contemplativo, masificado y estacional, basado en la satisfacción de los servicios básicos, hacia un turismo de calidad, activo, diversificado y responsable; influenciado además, por los cambios manifiestos a nivel social y económico en el mundo, como la Globalización y el Neoliberalismo, que provocan un cambio en el consumo y su adaptación a las nuevas exigencias. (Machado, 2011). Se delimita, entonces una marcada tendencia a la evolución de la demanda turística, con cambios que se evidencian en su comportamiento.

1.2.1 Tendencias actuales de la demanda turística

La demanda turística se considera 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. (Milio, 2004)

Es criterio coincidente de autores como Borja *et al.* (2002); Ayala (2003); Milio (2004); Ávila y Barrado (2005); Figueroa y Raff (2008) y Colectivo de autores (2009); que los consumidores han cambiado sus características y su comportamiento, lo cual se manifiesta en las tendencias actuales de la demanda, mencionadas a continuación:

- ✓ Consumidor activo, autónomo y perfectamente diferenciado.
- ✓ Consumidor con una amplia memoria de consumos anteriores y conocedor de sus derechos.
- ✓ El turista busca sentir, de tal manera que se desplaza a lugares donde experimentar vivencias.
- ✓ Búsqueda de destinos que reflejen un ambiente seguro y tranquilo.
- ✓ Mayor fragmentación de las vacaciones y menor duración.
- ✓ Crecimiento de la demanda del turismo de circuito o recorrido, que ofrece atractivos en más de una región dentro de un mismo paquete turístico.
- ✓ Crece el número de visitas a parques temáticos u otros atractivos especialmente creados por el hombre.
- ✓ Hay más viajes de estudio, intercambio cultural, viajes de incentivos, de eventos especiales, de compras, de negocios, tours de afinidad y visitas a familiares o amigos.
- ✓ Búsqueda de alojamientos no convencionales como: casas rodantes, cruceros, granjas o estancias.
- ✓ Menos concurrencia a las playas y más deseos de estar en contacto pleno con la naturaleza.
- ✓ Práctica de un turismo responsable en los aspectos territoriales y medio ambientales.

Es importante destacar algunos cambios en la demanda planteados por el Colectivo de autores (2009), que no han sido mencionados anteriormente, tales como:

- ✓ Inclinación hacia los viajes a destinos relativamente cercanos al lugar de residencia habitual, y los viajes individuales.
- ✓ Reservas de última hora.
- ✓ Utilización de las líneas aéreas de bajo coste, especialmente en Europa.
- ✓ Mayor demanda de vacaciones a la medida.
- ✓ Reducción de la fidelidad del destino.
- ✓ Aumento de los turistas de la tercera edad.
- ✓ Búsqueda de canales de distribución alternativos.

Toda esta situación de transformación en la demanda actual provoca la necesidad de un cambio en la oferta turística, hacia un carácter más dinámico y activo. Ya no basta con poseer una serie de recursos más o menos demandados, sino que es necesario construir productos únicos que permitan posicionarse de manera potente en el mercado y, lo que es más importante, en el imaginario de los consumidores. Pero la evolución de las formas de consumo turístico que muy brevemente se han señalado no se ha detenido. En este nuevo contexto el desarrollo turístico, y muy concretamente el de las áreas emergentes, debiera ir más allá de la planificación de productos turísticos para atender al más integrador concepto de destino. (Ávila y Barrado, 2005)

El autor de esta investigación coincide con los criterios anteriormente planteados, al corroborar que el destino debe convertirse en una oferta integradora a partir de la gestión de un producto global que integre a todos los entes implicados en el mismo.

1.2.2 Turismo tradicional y nuevas demandas.

El modelo fordista de Henry Ford ha caracterizado durante décadas al turismo, pero a pesar de gozar de una aceptable salud ha mostrado desequilibrios en su comportamiento, en remisión a una serie de problemas como la estacionalidad, la concentración territorial y la escasa diversificación de la oferta. El análisis de la realidad verifica que se trata de un modelo que no responde a unos consumidores, que como ya se apuntó en la introducción, se caracterizan por su creciente capacidad de elección en los aspectos motivacionales, temporales y territoriales.

Reestructurar el modelo de masas tradicional transcurre por comprender las nuevas necesidades de la demanda, cuyo eje principal a de ser sin dudas la calidad, lo cual no significa un turismo más caro, sino una nueva forma de organizar los servicios donde prime la satisfacción del cliente en cuanto a sus expectativas y necesidades, esencial para la competitividad en el mercado. De igual forma hay que reconocer en el turista actual un consumidor autónomo, activo y diferenciado, lo que implica la construcción de productos cada vez más segmentados, hablar de características genéricas de turistas se torna obsoleto.

Como el desarrollo turístico pasa por la construcción de nuevos productos o la recualificación de los existentes, ambas líneas son tocadas por la necesidad de la diversificación que implica necesariamente innovación. No se trata de una contienda entre “litoral” (sol, playa, náutica, etc.) e “interior” (ecológico, rural, etc.), lo novedoso puede estar presente en el litoral (véase los parques temáticos) y lo tradicional en el interior (alojamiento tradicional en las montañas). La innovación está en ofrecer productos segmentados, de calidad, temáticos, etc., vivencias únicas que solo puedan ser experimentadas en el lugar de creación obligando a su consumo in situ y reinventándolas para fidelizar.

Territorio y ambiente tienen una simbiosis que influye sobre esta necesidad de diversificación. Sus relaciones y las que se establecen con el sistema productivo-turístico es referente fundamental de la calidad turística y de hecho en calidad geográfica (calidad ambiental) del lugar de consumo que además aporta variables como localización y recursos que posibilitan la construcción de productos diferentes.

Las necesidades descritas (calidad, nuevos consumidores, nuevos productos, medio ambiente y territorio) marcan la actual tendencia de un turismo de calidad, activo, diversificado y responsable. La consecución de una eficacia turística está marcada por un nuevo modelo que responda a la satisfacción de estas necesidades.

1.2.3 Una Experiencia Integral

Si otrora la actividad turística, y con ella el desarrollo turístico, estaba marcada por el **ver algo** como razón fundamental, lo que otorgaba un matiz de suerte a los lugares, la concepción actual va más allá del simple desplazamiento a un lugar donde **hay algo** para ir a un lugar **para hacer algo**. Lo que implica que ya no basta con contar con recursos (sol, playa, clima, montaña, museos, monumentos, etc.) contemplativos, es necesario construir productos participativos.

Esta tendencia incluye y favorece el desarrollo de ámbitos que no cumplían los parámetros del modelo tradicional siempre que ofrezcan **algo que hacer**. Lo que convierte la concepción de desarrollo turístico en una actividad que depende de acertadas estrategias de diseño, promoción y comercialización estudiadas y planificadas más que

del azar de maravillas lugareñas. Estrategias consensuadas entre sectores y agentes económicos implicados con una sociedad que se convierte en el proceso mismo del desarrollo turístico.

Pero esta evolución del consumo turístico no se ha detenido y ha generado una última explosión conocida como *economía y sociedad de experiencia*, cuya razón fundamental de desplazamiento son lugares **donde experimentar vivencias**. El cambio de contexto obliga a una visión más allá de la planificación de productos para sumergirse en el concepto más integrador de **destino**.

El tradicionalismo ha atendido a los beneficios económicos, sin embargo los problemas del desarrollo plantean un proceso de planificación más coherente, omnicomprendivo y equilibrado, necesario entonces actuar sobre el conjunto que significa destino, como espacio físico y social con determinadas características y calidades que ofrece una suma de valores ambientales, territoriales, sociales y culturales cuya sinergia lo convierten en algo que merece la pena experimentar (Locum Destination Consulting, 2002). El destino debe convertirse en experiencia tanto como la marca se convierte en imagen en la mente del consumidor.

Esta suma y sinergia es de vital importancia para generar atracción y competitividad ante destinos bien consolidados y con imágenes de marca, es necesario ofrecer vivencias integrales. La estrategia de calidad se antepone a la economía de escala, es positiva la oferta a pequeña escala permitiéndole al turista elecciones individuales de consumo más cualitativas que cuantitativas.

1.2.4 Desarrollo Local, alternativa turística.

El concepto destino nace ligado a otro muy de moda, desarrollo local, por cuanto este último permite a diferentes localidades que no poseen la suerte de maravillas contemplativas, naturales o históricas contar con la posibilidad de ofertar un producto de calidad basado en sus potencialidades endógenas.

El turismo puede ser un importante incentivo para el desarrollo local de un gran número de zonas de diversa tipificación. Este sector en auge permite dinamizar las actividades

económicas tradicionales y valorizar las particularidades culturales locales, ofreciendo al mismo tiempo posibilidades de empleo a niveles etarios diferenciados pero fundamentalmente a jóvenes, con lo que se logra disminuir el éxodo local en zonas menos favorecidas económicamente.

En forma particular, en los últimos años se ha venido desarrollando el fenómeno turístico que tiene como marco de realización el destino turístico integrado y que está dirigido a segmentos de demanda muy específicos y bien definidos. Este turismo viene impulsado por la autonomía, actividad, implicación y la capacidad y efectividad de elección de un consumidor más exigente en la búsqueda de vivencias únicas.

No obstante, el turismo no es la panacea para solucionar los problemas que plantea el desarrollo, ni todas las zonas tienen potencialidades reales para llevar a cabo esta actividad. Sería un error considerar el turismo como la única alternativa posible a otra actividad económica local, pero es posible utilizarla como vía posible de mejora de las condiciones de vida de la población de la localidad.

El desarrollo de una localidad transcurre como una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, dígase sociales, culturales, históricos, institucionales, paisajísticos, contemplativos, etc.

1.3 Destinos turísticos

1.3.1 Definiciones, características y tipologías

Como tendencia postmoderna este concepto trasciende el de producto turístico, pues conlleva lo específico y lo complementario y lo concibe como una cadena de valor, donde cada uno de sus componentes, infraestructura, accesibilidad y facilidades para el desarrollo turístico, se entrelazan para conformar un eslabón cuyas características quedan determinadas por el conjunto en su totalidad. (Castro, 2009)

Otras referencias sobre este concepto han sido aportadas por múltiples investigadores (OMT, 1998); Bigné, Font, & Andreu (2000); (Murphy, Pritchard, & Smith, 2000); (Howie, 2003); (Valls, 2004); (Barrado, 2004); (Ávila & Barrado, 2005); (Ejarque, 2005); Rodríguez

(2005) y (Pérez, 2006). La coincidencia de disímiles aspectos entre ellos se puede resumir:

- ✓ el destino es una combinación de productos.
- ✓ es un espacio delimitado geográficamente, que cuenta con un conjunto de recursos y atractivos variados, es capaz de atraer un flujo de turistas y ofrece una experiencia integrada al visitante.
- ✓ implica una concentración de infraestructura para la prestación de diferentes servicios turísticos.
- ✓ puede coincidir o no con los límites municipales o administrativos.

Valls (2004) define el destino turístico como: “Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral”, el autor comparte esta definición como la más aceptada para la presente investigación.

En realidad, el destino debe convertirse en la experiencia en sí misma, situándose en la mente de los consumidores del mismo modo en que lo hace una marca cualquiera, que más allá de un producto acaba vendiendo una imagen (Ávila & Barrado, 2005) pero al logro de este objetivo deben tenerse en cuenta una serie de características (Propin & Sánchez, 2007) al momento de su concepción:

- ✓ Espacio geográfico homogéneo, con características comunes, capaz de soportar objetivos de planificación: se puede asociar a cualquier unidad territorial que tenga vocación de planificación y pueda disponer de cierta capacidad administrativa para desarrollarla.
- ✓ Centralidad: criterio que hace referencia a la capacidad del territorio para motivar el desplazamiento de personas hacia sí, territorio que los viajeros toman como objetivo de visita.

- ✓ Una oferta estructurada de atractivos: resulta un sistema integrado de recursos, atractivos y empresas orientado hacia la satisfacción del turista.
- ✓ También puede entenderse como la puesta en valor del territorio y su ordenación de acuerdo a las necesidades de los potenciales clientes.
- ✓ Una marca integradora: el destino debe estar representado en una imagen atractiva que represente a toda la oferta en él y facilite su identificación en diferentes mercados.
- ✓ Función comercializadora conjunta: cooperación vertical en materia de marketing para todo el espacio geográfico del destino sobre la base de un plan conjunto.

Los destinos presentan características que los diferencian entre sí. Esas diferencias están determinadas, entre otros aspectos, por el tipo predominante de patrimonio que poseen. Igualmente, habrá diferencias debidas al grado de desarrollo que han alcanzado. Rodríguez (2005)

El desarrollo de una tipología de destinos es una tarea compleja debido a que diferentes visitantes utilizan los destinos con distintas motivaciones. A partir del modelo de desarrollo existente, resulta más fácil establecer una tipología de destino, por lo cual diferentes autores como Bigné et al. (2000) y Rodríguez, (2005), han dado sus clasificaciones enfocadas en las características de los destinos de acogida; sin embargo autores como Propin & Sánchez (2007), los clasifican de acuerdo al grado de preferencia por los turistas.

La definición de destinos dentro de una región depende del número de recursos, concentrados el posicionamiento del destino (su imagen respecto a otros destinos competidores) así como el comportamiento de los turistas. De ahí los diversos tipos de destinos (destino único, destino como sede central y visitas a los alrededores, circuito y viaje en ruta) Bigné et al. (2000).

1.3.2 El Marketing Turístico

El Marketing Turístico identifica qué es lo que puede ofrecer el destino, qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes

dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan.

Además que analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.

El Marketing Turístico, enmarca las empresas turísticas, teniendo en cuenta las particularidades de los productos y servicios turísticos. De este modo (Serra, 2002) plantea que el marketing turístico puede ser definido como el marketing centrado en el estudio y análisis: del turista y su comportamiento; de los mercados turísticos y su composición; y de los conceptos, acciones y estrategias relevantes para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones que integran la industria turística, así como de los factores del entorno que influyen en dicho proceso de comercialización.

1.3.2.1. El marketing de destinos turísticos

El marketing de destinos también debería generar ingresos en función de los recursos utilizados para la producción y desarrollo de los productos turísticos, así como la regeneración de estos recursos. De esta forma, los beneficios repercutirán en todos los integrantes del sistema turístico. Por tanto, el marketing de destinos debería ser utilizado como un mecanismo estratégico en coordinación con la planificación y la gestión, más que una herramienta de ventas. En este sentido, los organismos públicos turísticos deben propiciar la planificación integrada del conjunto de actividades que inciden en un destino. Bigné et al. (2000)

El marketing de los destinos debería actuar como herramienta para conseguir ciertos objetivos estratégicos, relevantes para satisfacer las necesidades y deseos de los turistas y comunidad local. En general, los principales objetivos estratégicos que deberían trazarse por los organismos que dirigen el destino son:

- a) Mejorar la prosperidad a largo plazo de la comunidad local.
- b) Deleitar a los visitantes maximizando su satisfacción.

- c) Aumentar la rentabilidad de las empresas locales y los efectos multiplicadores en su economía.
- d) Optimizar los impactos del turismo asegurando un equilibrio sostenible entre los beneficios económicos y costes socioculturales y medioambientales

El marketing de destinos no sólo debería ser considerado como una herramienta para atraer más visitantes a una región, como ha sido el caso de muchos destinos. En su lugar, el marketing debería operar como un mecanismo para facilitar los objetivos de desarrollo regionales y racionalizar la provisión del turismo con el fin de asegurar que los objetivos estratégicos de los destinos se cumplan.

1.3.3 Desarrollo de nuevos destinos turísticos: principales causas, beneficios y consecuencias

Conscientes de la importancia que puede llegar a tener el desarrollo del turismo en los núcleos receptores para la diversificación y desarrollo de sus economías, cada vez es mayor el número de países, regiones y municipios que apuestan por el fomento de este sector, de forma que dicha actividad se configura como una estrategia de desarrollo cuyo principal fin es aumentar el tamaño del mercado local y convertirse, de esta forma, en un motor importante del desarrollo socioeconómico de estas zonas. (Barroso & Flores, 2006). De acuerdo con lo planteado por Barroso & Flores (2006), se corroboran las principales causas del rápido crecimiento del número de destinos turísticos que se ha venido experimentando en los últimos años:

- ✓ Importante efecto diversificador y multiplicador que tiene el turismo para las economías locales.
- ✓ Crisis experimentada por mucho de los sectores económicos tradicionales, entre los que destacan el agrario, el pesquero, el minero, el naval, etc.
- ✓ Continuas mejoras en las tecnologías de la información y las comunicaciones que reducen las distancias y favorecen la relación tiempo/coste.
- ✓ Existencia de destinos maduros que ya han sido visitados varias veces por una gran parte de turistas experimentados, que motiva a estos a conocer y experimentar realidades y sensaciones nuevas.

Los beneficios del turismo son bastante interesantes pero, no hay que olvidar que los recursos que se ofrecen son limitados y hay que conservarlos. Es necesario analizar los efectos positivos y negativos del desarrollo turístico de un lado, las razones por las que muchas zonas se están concentrando en el turismo como una alternativa de rejuvenecimiento y de otro, las limitaciones del turismo y las consecuencias de no planificar a largo plazo, que pueden obstaculizar los motivos por los que inicialmente acudían los turistas.

El destino debe facilitar una experiencia turística de calidad si quiere mantener su competitividad a largo plazo. Para ello, debe conservar los recursos fundamentales en los que se basa la actividad turística y responder a las exigencias de todos los entes implicados. Bigné et al. (2000).

La planificación aparece, por ello, como referente inevitable en el proceso de desarrollo turístico, dicha planificación debe tener un carácter integrador y debe desarrollarse bajo un espacio de cooperación y colaboración mutua entre los entes implicados, creando así una oferta global del destino.

1.4 Planificación de destinos turísticos innovadores.

1.4.1 Ordenamiento territorial. Integración al proceso de desarrollo turístico

El ordenamiento territorial es uno de los soportes en los que debe apoyarse el turismo para lograr su desarrollo integral sobre bases sostenibles. La experiencia internacional indica que es prácticamente imposible alcanzar este paradigma, o que al menos sea respetuoso con la sociedad, el medio ambiente y la cultura, sin contar con análisis y evaluaciones de dichos aspectos. Para ello resulta imprescindible una de sus herramientas más valiosas: los métodos y técnicas del ordenamiento territorial. Sin embargo, en general, los proyectos para el planeamiento del desarrollo turístico han adolecido de insuficiencias, a causa de una pobre integración entre los aspectos concernientes al turismo, en especial aquellos relacionados con los mercados, los productos y el plan de ordenamiento del territorio.

Los autores (Medina, Santamarina y Salinas, 2010) en su libro “Productos turísticos, desarrollo y comercialización” realizan una propuesta de esquema (Anexo D) del

procedimiento general para integrar el planeamiento del desarrollo turístico con el ordenamiento territorial. La propuesta considera procesos iterativos en diferentes momentos, al tiempo que posiciona el desarrollo de productos como eje principal e hilo conductor integrador. Tiene su momento más importante en el programa de desarrollo turístico, que servirá de base para elaborar las propuestas de desarrollo regional y local, así como el diseño de productos turísticos y la marca del destino.

Tanto el programa de desarrollo turístico como el plan de ordenamiento no pueden dejar de considerar el marco legal correspondiente. La aplicación consecuente de esta forma integrada, puede significar un paso de avance para la optimización del trabajo, ya que dará resultados más coherentes y fundamentados, y una salida única, expresada en el Plan Maestro de Desarrollo Integral del Turismo.

1.4.2 Procedimientos para la planificación del desarrollo turístico en destinos

Para hacer frente a los desafíos implícitos en el escenario descrito y llevar a cabo nuevas iniciativas turísticas se necesitan planes de desarrollo turístico de mayor complejidad, acorde con las características de los diferentes territorios, que respondan a las necesidades actuales de integración y sostenibilidad, por lo que se hace necesario partir del análisis de los procedimientos que para estos efectos han propuesto autores como: Schulte (2003); Rodríguez (2005); Calderón (2005); Cooper et al.(2007); Mota, Ladeiras, & Costa (2011) y Rivas & Machado (2012) y que son contenido del Anexo E.

El estudio de los principales pasos de cada uno de los procedimientos permitió realizar un análisis comparativo de los mismos y resumir los aspectos fundamentales:

Las etapas de análisis de la situación actual de los recursos en el territorio, la definición de objetivos y estrategias, el diseño e implementación del plan y el control, son etapas coincidentes en todos los casos.

La evaluación del potencial turístico como paso posterior al análisis de los recursos, está presente en un 50% de los procedimientos analizados.

La evaluación económica antecede la implementación del plan o los proyectos, y constituye una etapa coincidente en un 50% de los procedimientos analizados.

El análisis de categorías básicas como: el producto, la demanda, la evolución del mercado, la competencia constituyen elementos esenciales a tener en cuenta en la primera etapa del desarrollo de un destino, como es el caso del procedimiento Calderón (2005) y Rivas & Machado (2012).

De los procedimientos analizados, sólo Rivas & Machado (2012) integra a la comunidad y los diferentes entes locales en el proceso de desarrollo turístico de un destino, a partir de la participación, reflexión y colaboración. Eleva el desarrollo integrado en nuevos destinos desde una perspectiva global de la oferta, elementos que se ajustan a los efectos de esta investigación.

1.4.3 Planeamiento del turismo en Cuba

El planeamiento en Cuba ha estado vinculado a su desarrollo como nación. Sin embargo, es a partir de las transformaciones socioeconómicas posteriores a 1959 que el ordenamiento territorial se superpone en la dinámica del desarrollo como un poderoso agente de cambio, portador de directivas y lineamientos que posibilitan, de acuerdo a las circunstancias particulares del momento histórico, el desarrollo equilibrado de una determinada actividad.

En el caso específico del turismo, la concreción de este planeamiento reviste características particulares, asociado a las especificidades de la industria del ocio; de ahí que su expresión es compleja, porque se relaciona en el territorio con otras actividades económicas y sociales. Estas permiten vincular metodológicamente al turismo con el planeamiento (Serrano, 1998), lo que garantiza que la actividad turística no sea la causante de la destrucción del medio ambiente, del que se sirve para garantizar su propia existencia como actividad lucrativa: “el crecimiento incontrolado del turismo puede destruir irremediablemente la misma base de recursos sobre el que fue cimentado” (Pearce, 1994).

Según Estévez, Del Risco y Serrano (2007), es a partir de 1959 cuando el planeamiento físico comienza a ocupar su lugar como herramienta certera en el desarrollo del turismo, al distinguir dos grandes etapas del planeamiento físico del turismo en Cuba:

a) La primera, que abarca las décadas de los años 60, 70 y parte de los años 80, se caracteriza por concretar en todo el territorio nacional las aspiraciones de equidad social, a partir de la proclamación de Cuba como estado socialista, que posibilitó un cambio sustantivo en la expresión urbanística, los criterios de localización y de acceso a las instalaciones turísticas por parte de la población, no sólo de las principales ciudades del país, sino también de otras regiones y localidades menos favorecidas en el pasado.

Durante los años 70 el planeamiento ya contaba con cierta experiencia que le permitió estudiar los principales territorios con potencialidades turísticas. En este contexto el Instituto de Planificación Física realiza en 1974 el Estudio para una Propuesta Nacional de Turismo cuyo objetivo central era determinar la capacidad potencial del país para satisfacer las expectativas del vacacionista nacional, aunque se incluyó una propuesta de uso internacional de algunos territorios que se consideraban satisfactorios para su explotación, razonamiento consecuente con una proyección a mediano plazo, característica del planeamiento físico, dada las condiciones físico-geográficas, ambientales, de infraestructura y demográficas del archipiélago cubano.

b) A finales de la década de los 80 el Estado traza las directivas para convertir el turismo en un sector clave de la economía. A su vez el planeamiento del turismo había experimentado un salto cualitativo con el reforzamiento del Sistema de la Planificación Física (SPF) para así responder a la ejecución de planes de desarrollo y dar respuestas a las crecientes inversiones en el sector. La actualización de la documentación normativa completaba la base conceptual que necesitaba la actividad del planeamiento para imprimirle al ordenamiento territorial una dinámica consecuente con las peculiaridades de la actividad turística contemporánea. La creación del MINTUR (Ministerio del Turismo) propició en 1994 la elaboración de la Política de Desarrollo de la Actividad Turística en Cuba y se le asignó al SPF la determinación del potencial natural turístico cuyo objetivo fundamental era definir, en colaboración con las instituciones correspondientes, los potenciales de los polos y regiones del país en cuanto a recursos naturales, histórico-culturales, científico-técnicos, infraestructuras ingenieras y fuerza de trabajo. (IPF, 1995). Esta y otras tareas, enriquecen y formulan políticas de desarrollo territoriales del Esquema

Nacional de Turismo, en fase de realización, cuyos resultados posibilitaron establecer las directivas en diferentes horizontes temporales.

Es conveniente resaltar que durante el desarrollo del planeamiento del turismo en Cuba en los últimos 40 años, acorde con el nivel de conocimiento alcanzado en cada una de las etapas anteriormente descritas, el SPF ha propiciado una estrecha vinculación con la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, respaldada por los diversos documentos legales, leyes, decretos, normas, entre otros que han sido promulgados en estos años y que permiten dirimir cualquier contradicción que se presente entre el desarrollo del sector turístico y la conservación del patrimonio natural y cultural de la nación.

1.4.4 Destino Integrado.

Visto hasta aquí, un destino turístico supone la conexión de tres grandes conjuntos de trabajo, conectados entre sí: aspectos sociales del desarrollo, sostenibilidad ambiental y territorial y el aspecto económico. Para completar el marco de trabajo es necesaria la inclusión de los sistemas de calidad y comunicación.

Abordar estos aspectos es imprescindible para consensuar el desarrollo de un destino turístico. El *desarrollo regional* es uno de los retos de cualquier proyecto de desarrollo turístico, esto supone aunar diferentes sectores productivos de forma sinérgica, esto choca en muchas ocasiones con la desestructuración de los espacios turísticos. El turismo no es un motor de desarrollo aislado, está basado en el marco de desarrollo integral de un territorio y una sociedad para integrar y aprovechar oportunidades, estructuras y recursos con los que construir nuevas realidades productivas.

La *rentabilidad del destino* implica la rentabilidad individual de cada producto pero debe medirse más allá de los resultados de las empresas implicadas, hay que mirarlo desde la perspectiva del desarrollo territorial integrado en sus variables de avance social, cultural y ambiental en conjunto.

La *sostenibilidad* a pesar de ser muy parafraseada y de su indudable importancia es, a excepciones, más correctora que equilibrada. Un turismo equilibrado desde el punto de vista social y ambiental, según los principios de desarrollo sostenible, no se impone por sí mismo, sino que viene dado por mecanismos correctores cuando comienzan a surgir problemas que tocan directamente a la estructura productiva. Sobran casos de ejemplos.

En este contexto se necesita de una visión a largo plazo más que a rentabilidad inmediata. La interacción y complementariedad de la conservación, mejora y transmisión del patrimonio con su uso de cara a la producción debe ser evaluada en un marco sostenible pues su ausencia podría potenciar los problemas socios espaciales y ambientales, dando lugar a una confrontación de intereses sociales, económicos, culturales y ambientales. La sostenibilidad turística no implica solo la conservación de los recursos del destino sino que constituye un mecanismo fundamental para asegurar la identidad del destino. El turismo post-fordista es un turismo responsable orientado a segmentos específicos bajo principios de sostenibilidad, la diversificación ha generado el interés del sector empresarial en este sentido.

La diferenciación como estrategia es una apuesta de mercados emergentes ante las economías de escala. La diversificación de un destino resulta esencial en el desarrollo turístico ante mercados cada vez más segmentados, evita la competencia vía precio y por ende coadyuva en la rentabilidad social del turismo. Es imprescindible entonces que los *productos* construidos sean basados en la identidad geográfico-cultural que por definición será única y no podrá ser línea temática de un competidor. Todo esto redundará en la complejidad de concepción de un destino por cuanto debe satisfacer la diversidad actual del turismo y flexibilizarse para satisfacer las demandas de los actuales consumidores (autonomía, vivencias, autorrealización, etc.) más activos y con interés por socializarse e implicarse en el destino.

De más la importancia de la *calidad* y un sistema definido para su gestión que retroalimente y mejore el destino en su totalidad. De este se obtendrán beneficios como la mejora en el servicio tanto en tiempo (distintos momentos de prestación del servicio) como espacio (distintos lugares de prestación de servicio) debido a la participación del

cliente en la producción del mismo, mejora de la imagen o marca del destino de forma homogénea, indicadores cualitativos de gestión y diseño de productos a medida (el cliente participa y aporta sus propias ideas en el diseño de la actividad).

La aplicación de sistemas de calidad en servicios debe objetivar en percepciones verificando todo el proceso de prestación del servicio formado por la conexión de multitud de agentes y productos que además son comprados a larga distancia por el “*homo vidins*”.

El desarrollo local y regional parte de la interrelación de todos los factores implicados en el accionar del destino turístico, esto conlleva una relación entre entidades que en el contexto tradicional se comportarían como competidoras ahora actúan de forma integrada sin dejar de competir pero en favor del destino para aumentar y mantener mediante esta competencia la calidad del producto.

De igual forma más allá de la concepción estrictamente productiva y lucrativa es imprescindible generar una conciencia de destino tanto para los agentes implicados como a la población local.

1.4.5 Conclusiones del primer capítulo

1. El turismo se ha convertido en las últimas décadas en el motor del desarrollo socioeconómico de muchos países y regiones en el mundo que apuestan por el fomento de este sector.
2. La demanda turística actual ha evolucionado hacia la práctica de un turismo de calidad, activo, diversificado y responsable, en busca de nuevas experiencias que le permitan interactuar, por lo que la oferta se ha visto en la necesidad de ajustarse a las nuevas tendencias y aportar nuevas posibilidades de consumo.
3. Ante los desafíos implícitos en el escenario turístico actual, es necesario actuar sobre el conjunto de lo que significa el destino, el cual debe ser abordado desde una perspectiva integradora para lograr un desarrollo turístico equilibrado.
4. La planificación aparece como referente inevitable en el proceso de desarrollo turístico y debe concebirse como un plan de carácter integral bajo un espacio de

cooperación y colaboración mutua entre los entes implicados, creando así una oferta global del destino.

5. Existen varios procedimientos para la planificación del desarrollo turístico en un destino elaborados por prestigiosos investigadores; para la presente investigación se ha seleccionado el propuesto por Rivas y Machado (2012), pues de los consultados en la literatura disponible, es el único concebido para el desarrollo integrado de nuevos destinos turísticos.

Es el momento de aprender, de estudiar, de asimilar y aplicar creativamente las técnicas de diseño, producción, distribución y comercialización en la concepción de novedosos e innovadores destinos turísticos. El modelo de masas conduce inevitablemente a una disminución de la rentabilidad social del turismo y la generación de problemas inminentes de sostenibilidad social y ambiental, se impone una diversificación, sobre todo en destinos emergentes, ante mercados cada vez más segmentados. La identidad geográfico-cultural es primordial si de construcción de vivencias se trata e imagen como experiencia en la mente del consumidor.

Los destinos no vienen hechos ni se desarrollan de forma autónoma, son producto de una sociedad, de sus compromisos y esfuerzos diarios en la búsqueda de satisfacer necesidades físico-biológicas, económicas, sociales y estético-culturales, por tanto solo son posibles gracias a una multitud de esfuerzos individuales que deben permitir, en primer lugar, la satisfacción de esas necesidades por parte de sus propios habitantes.

Se trata de influir en la *"mentis"* del *"homo vidins"* para reconvertirlo en *"homo sapiens"*, que busque su sabiduría en el conocimiento y la vivencia única de nuestro destino.

CAPÍTULO II.- DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA SUBREGIÓN CIENTFUEGOS

El escenario actual en el que se desenvuelve el país impone la necesidad de proyectar iniciativas novedosas de desarrollo y gestión a escala local, que ofrezcan una mayor autonomía a los territorios y un mejor aprovechamiento de sus recursos, para de esta forma ponerse a tono con un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

En seguimiento de esta premisa el presente capítulo tiene como objetivo realizar una evaluación de la situación actual de la región objeto de estudio que permita diagnosticar el estado actual de la misma, lo cual proporciona la base para la determinación del plan de desarrollo pertinente. Para ello el autor parte de una caracterización general de la subregión Cienfuegos, y una vez referido el inventario de recursos recogidos en el Ordenamiento Territorial, tras la recopilación y ordenación de la información obtenida en diferentes encuentros con especialistas de sector, se procede al análisis y evaluación de la situación turística del territorio mediante diagnóstico estratégico.

2.1.- Caracterización general de la subregión Cienfuegos.

La subregión turística Cienfuegos se localiza al Centro y Sur de la Isla de Cuba, conformada por aquellas zonas de la provincia cuyas características físico-geográficas presentan mejores condiciones para el desarrollo del turismo las cuales se ubican en parte del litoral de la bahía, conformadas por la ciudad de Cienfuegos, la faja costera que comprende desde Punta Milpa hasta la desembocadura del Río Cabagán y La Sierra de Trinidad, todas ellas vinculadas y articuladas por los recursos naturales y por la infraestructura técnica existente.

La Ciudad de Cienfuegos, cabecera provincial y municipal, posee una estratégica posición al centro sur del país en estrecha relación con rutas navieras que lo vinculan con polos turísticos del Caribe de importancia internacional con las islas Gran Caimán y Cancún en la península de Yucatán, en el marco nacional está cercana a vías que dan acceso a los Polos turísticos de Varadero a 180 Km., Trinidad a 83.5 Km., Norte de Villa Clara a 60 Km y Girón a 85 Km., encontrándose a 254 Km. de la capital del país.

Diagnóstico del estado actual de la subregión Cienfuegos

Se ubica en los 22°08'46" de latitud norte y en los 80°27'14" de longitud oeste, sobre la llanura de Cienfuegos, encontrándose a una altura media de 22.5m sobre el nivel medio del mar, ocupando un área total de 4800 ha (48.00km²) y una población de 140734 habitantes. Es una ciudad costera que se encuentra bordeando la Bahía de Jagua o Bahía de Cienfuegos, extendiéndose al norte y este de la misma con un sistema costero de 28.00km de longitud, sinuoso rico en puntas y ensenadas, caracterizada por un agradable ambiente marítimo con hermosas visuales hacia el mar.

El 22 de Abril de 1819, según el acta oficial, se considera fundada en la Península de Majagua la colonia "Fernandina de Jagua" por un grupo de colonos franceses encabezados por Don Luis D'Clouet, los que junto a la escasa población criolla española asentada en la comarca, formarían el núcleo poblacional "Fernandina de Jagua", nombre dado por el fundador a la nascente colonia: Fernandina en honor a Fernando VII Rey de España y Jagua nombre que le daban los nativos a la zona. **Es la única ciudad de Cuba y Latinoamérica del siglo XIX fundada por franceses bajo el dominio español.**

El 20 de Mayo de 1829 a raíz del desarrollo alcanzado por este núcleo urbano perfectamente concebido bajo los cánones del neoclásico se le concede el título de Villa y desde entonces comenzó a llamarse Cienfuegos en homenaje al gobernador de la isla en esa época Don Juan Cienfuegos.

La ciudad fue planificada desde los primeros momentos de su fundación. Una Majagua fue el punto central de las diagonales trazadas para que todas las calles fueran rectas. La estructura y belleza de la ciudad fue prevista desde el inicio teniendo en cuenta las disposiciones establecidas por la Leyes de India (1573), que habían regulado la estructura urbanística de las nuevas ciudades fundadas en América de acuerdo al trazado hipodámico, manteniéndose vigente en el desarrollo de la ciudad a lo largo del siglo XX, y hasta nuestros días.

Distinguida por el trazado moderno de sus calles anchas y rectas a las que se subordinan valiosas edificaciones de los siglos XIX y XX, es reconocida como una de las ciudades más agradables de Cuba y esto contribuye a que sea conocida históricamente como "**La Perla del Sur**" y "**La Linda Ciudad del Mar**".

Su **Centro Histórico Urbano**, cuyo origen se remonta a los momentos en que se funda la ciudad, siendo precisamente ésta la causa de su surgimiento, fue declarado Monumento Nacional en 1995 y el 15 de Julio del 2005 se declararon **Patrimonio Cultural de la Humanidad** setenta hectáreas (setenta manzanas), es sin dudas su zona más importante desde el punto de vista histórico-cultural y urbanístico-arquitectónico, caracterizado por el trazado rectilíneo y simétrico de sus calles orientadas hacia los ejes cardinales, líneas de elegantes fachadas corridas, edificaciones puntuales que se distinguen e integran a la armonía constructiva y ambiental, presencia de espacios públicos significativos como el Parque José Martí (antigua Plaza de Armas) y el Paseo del Prado que constituyen espacios muy cualificados por su mobiliario urbano y tratamiento de sus áreas verdes.

La arquitectura, supeditada a las estructuras dominantes, halla un nuevo género de elegancia en las formas más pulidas y académicas del Neoclásico, conformadas por edificaciones de gran valor arquitectónico que le imprimen un aire moderno y tradicional, marcadas por el estilo neoclásico de la época, influencia francesa que tipifica sus fachadas con arcos, frisos, vitrales y rejas. Así como torres miradores, cúpulas y frontones que constituyen elementos identitarios que se integran al conjunto urbano.

El Centro Histórico tiene la armonía ambiental de las edificaciones del siglo XIX y eclécticas del siglo XX. Su valor está dado por las bellas tiras de fachadas que en ella se encuentran, además de evidenciar el esplendor económico y constructivo que se produjo en la referida época, mantienen las tipologías arquitectónicas originales. Cuenta con elementos arquitectónicos, escultóricos y ambientales que constituyen puntos de interés turísticos. Está clasificado como un sitio urbano de alto valor monumental por la integridad que aún conserva.

En él se encuentran la mayoría de las instalaciones gastronómicas, comerciales, culturales, recreativas y político _ administrativas, manteniendo buena vinculación con las distintas zonas de la ciudad.

2.1.2 Comportamiento de los indicadores económicos y de operaciones.

Los análisis de tendencia de los principales indicadores económicos y de la operación turística de la provincia de Cienfuegos muestran que hay una situación comprometida en el desarrollo del turismo (Anexo F).

A pesar de contar con una amplia gama de recursos para el desarrollo de la actividad turística los valores de los indicadores no son favorables. Aun cuando se muestra un ritmo de crecimiento estable en turistas físicos extranjeros y turistas días extranjeros en el periodo 2008-2012 se muestra claramente la inestabilidad de la región que retorna al decrecimiento en los últimos dos años de la mano de la estancia media internacional que demuestra la ausencia de opciones para el disfrute de la región.

Logico resulta que acompañen en este comportamiento la ocupación total y los ingresos, en divisas y medio, que confirman lo ya analizado, es necesario señalar que la variable precio ha jugado un papel fundamental en la relativa estabilidad de crecimiento de los ingresos durante el periodo 2008-2012 que ha afectado un servicio con marcados problemas de calidad y competitividad.

2.1.3 Comercialización de la subregión.

El destino presenta a día de hoy serios problemas aparejados a la comercialización del mismo. Los principales podrían enumerarse como:

- 1) La alta estacionalidad turística: altos niveles de explotación durante el invierno en los meses de noviembre a abril.
- 2) Comercialización mayoritariamente como circuito turístico, el 88% de las habitaciones se usan en esta modalidad lo que provoca que la estancia media se mantenga en 1,8 como promedio. Sólo el Hotel Rancho Luna logra superar los 5 días de estancia media.
- 3) Deficiencias asociadas a la promoción turística del destino.
- 4) El destino se comercializa, en lo fundamental, de forma centralizada por las casas matrices.
- 5) Pérdida de segmentos de mercados especializados como el buceo, deportes náuticos y naturaleza motivado por dificultades en los canales de distribución.

- 6) La realización de ofertas especiales por alguna agencias como Hola Sun y Caribe Sol y al mercado interno provocan una reducción importante del ingreso medio por turista sobre todo en el Hotel Rancho Luna.
- 7) Otros elementos asociados a la calidad en relación con el confort de las habitaciones y los sistemas tecnológicos.

Existe una amplia relación entre el comportamiento de los indicadores del epígrafe anterior y los problemas descritos en el presente, no son la única causa de este comportamiento pero si influyen decisivamente sobre estos.

2.2 Inventario de Recursos.

2.2.1 Ordenamiento Territorial. Potencial para el desarrollo de la actividad turística.

Para la presente investigación se utilizó la información aportada por el Plan de Ordenamiento Territorial de la provincia Cienfuegos. Es primera vez que se ejecuta la tarea de diseñar una estrategia de desarrollo turístico contando con este ordenamiento pues no es hasta principio de la presente década que fue ejecutado a pesar de su importancia para el desarrollo de la actividad en el territorio.

En el plan de ordenamiento se recoge el inventario de recursos regional y local, así como atractivos, instalaciones e infraestructuras para el desarrollo de la actividad turística. De esta forma se reconocen los recursos potenciales para el referido desarrollo. La provincia de Cienfuegos cuenta con cinco polos estudiados y aprobados para el desarrollo del turismo. Estos polos recogen los principales recursos agrupados para su demarcación. Como polo principal se reconoce la ciudad de Cienfuegos, capital de la provincia y centro del desarrollo económico, histórico y cultural de la región. Los polos que completan la oferta son el polo de salud Ciego Montero, Polo Rancho Luna – Pasacaballos, Polo Playa Inglés y el Polo de Montaña.

Es necesario destacar que en el plan de ordenamiento territorial no se encuentran identificadas las áreas de desarrollo local de la región por ser este un tema novedoso dentro del desarrollo turístico aunque ya se implementan algunas experiencias pioneras en este ámbito.

2.2.1.1 Desarrollo Local.

No obstante a lo antes expuesto son reconocidos en el territorio 14 proyectos de desarrollo local, cuyo motor económico es el turismo. En la cabecera provincial están aprobados por el CAM al momento de la presente investigación 6 proyectos, todos parten de darle valor económico a inmuebles patrimoniales como productos turísticos:

- Palacio Ferrer, Museo de las Artes en Cienfuegos.
Área de influencia: Centro histórico -Parque Martí.
- Fortaleza de Jagua - Perche.
Área de influencia: Comunidad Castillo de Jagua - Perche
- Museo Provincial
Área de influencia: Centro histórico -Parque Martí.
- Jardín Botánico.
Área de influencia: Comunidad Pepito Tey
- Publicitaria Beny Moré.
Área de influencia: Centro histórico -Parque Martí.
- Productora Artística Beny Moré.
Área de influencia: Centro histórico -Parque Martí.

Se concluye la preparación de la documentación, para aprobación, de 2 nuevos proyectos.

- Ruta Histórica Padre Las Casas
Área de influencia: Comunidad Rancho Luna - Guanaroca.
- Proyecto Cultural Trazos Libres
Área de influencia: Comunidad de la Avenida 62, Consejo La Gloria.

Con potencial se identifican otros 2 proyectos que se articulan tomando como base el proyecto principal de desarrollo de la ciudad (Sendas).

- Palos y piedras.
Área de influencia: Comunidad Reina.
- Maleconcito.

Área de influencia: Comunidad aledaña al área.

- Palacio de la Artesanía
Área de influencia: Comunidad de artesanos de Cienfuegos
- ARTE MODA
Área de influencia: Comunidad de costureras

En el municipio Cumanayagua se encuentra en ejecución el Jovero Verde, Arte en el campo, proyecto cultural que se desarrolla en la comunidad del mismo nombre, con una larga trayectoria que ahora comienza a comercializarse a través de las agencias de turismo. En desarrollo La ruta del Café, proyecto cultural que involucra a la comunidad del Nicho.

Todos los proyectos mencionados son coordinados por el Departamento de Desarrollo Local adscrito al Gobierno del territorio. De igual forma son concebidos y conceptualizados por la metodología Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), establecida a nivel nacional para esta modalidad de desarrollo.

Destacable la importancia de la ciudad capital provincial como centro de articulación de variedad de ofertas turísticas dada sus características.

2.2.2 La ciudad como oferta turística.

La ciudad constituye un inigualable conjunto de valores en plena simbiosis con el mar, verdadero protagonista de su riqueza y singularidad física. De ahí su reconocimiento nacional e internacional como **“La Perla del Sur” o “La Linda Ciudad del Mar”**.

De cara y abrazando la bahía se encuentra su Centro Histórico contenedor de **70 ha declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad** y un área de protección que profundiza suavemente en forma de península en las bellas y tranquilas aguas de la bahía. Cienfuegos es el primer y excepcional ejemplo de un conjunto arquitectónico representativo de las nuevas ideas de la modernidad, higiene y orden, su Centro Histórico muestra un importante intercambio de influencias basadas en la ilustración española y es un ejemplo excepcional y adelantado de su implementación en el planeamiento urbano de América Latina en el siglo XIX.

A lo largo de 187 años de existencia, en el Centro Histórico se produce un ensamble armónico y coherente de las diferentes épocas, donde reina el código formal clásico, Ing. Ibrahim Martín Lorenzo

Diagnóstico del estado actual de la subregión Cienfuegos primero el Neoclásico, después el Eclecticismo en las primeras décadas del XX, aceptando la inclusión del Art Decó y el modernismo con ejemplos importantes y respetuosos del mencionado clasicismo cienfueguero.

Contenedor histórico de la vida económica, cultural, política, administrativa y social de la ciudad, con un conjunto de edificaciones puntuales que se distinguen e integran a la armonía constructiva y ambiental del Centro. Presencia de espacios públicos, como la antigua Plaza de Armas (actual parque José Martí), núcleo fundacional de la ciudad y el Paseo del Prado, columna vertebral del conjunto; constituyen espacios altamente cualificados por su mobiliario urbano y el tratamiento de sus áreas verdes. Líneas de elegantes fachadas corridas a manera de bloques sin portales; excepción hecha en plazas y paseos. Trazado ortogonal rectilíneo y simétrico orientado hacia los ejes cardinales y el buen estado técnico – constructivo e integridad formal y estilística, bajo el espíritu clásico constituyen las características fundamentales que priman en el Centro Histórico y la Ciudad de Cienfuegos.

Al transitar por sus calles y respirar su espíritu ciudadano se evidencia claramente que es el Centro Histórico del siglo XIX, que posee la mayor integridad, conservación y concentración tipológica de obras de valor patrimonial (81%), haciéndolo merecedor del máximo reconocimiento internacional.

La sutileza constructiva del resto de la ciudad al conservar los mismos cánones estilísticos que su núcleo principal, permite mantener la fresca ambiental que enamora y embruja a visitantes de todas las latitudes, los cuales expresan con suma satisfacción su alegría por haber conocido a la más bella y reluciente **Perla del Caribe**.

2.2.3 Otros polos de desarrollo.

2.2.3.1 Polo Rancho Luna-Pasacaballo

Enmarcada desde la desembocadura del Río Arimao hasta Punta Milpa, como recurso principal cuenta con la Playa de Rancho Luna, utilizada tradicionalmente por visitantes por un día de la ciudad de Cienfuegos. Cuenta además con otro recurso importante que es la barrera coralina con potencial para el buceo a lo largo de toda la costa rocosa, se localiza dentro de la zona de influencia de la Ciudad de Cienfuegos.

Diagnóstico del estado actual de la subregión Cienfuegos

La barrera coralina posee cerca de 40 puntos de buceo de llamativa originalidad muy cerca del litoral, los más lejos están a escasos 10 minutos de navegación, donde los clientes pueden seleccionar entre otros sitios, una barrera coralina, un laberinto que por la magnitud de sus canales, túneles y cuevas, es considerado único en Cuba, paredes medianas y grandes, y barcos hundidos (5 en buen estado de conservación). Resalta la existencia de una formación coralina del tipo “columna” denominada por su tamaño, elegancia y majestuosidad *La Dama del Caribe*.

Esta área presenta además potencial para el desarrollo de turismo especializado de golf dada su cercanía a la ciudad y la enmarcación de la misma entre los hoteles Rancho Luna y Pasacaballos. Existe el potencial para la construcción de otras instalaciones hoteleras en la región referida.

2.2.3.2 Polo Ciego Montero

El Balneario de Ciego Montero ubicado en el municipio de Palmira, que se encuentra al centro norte de la provincia Cienfuegos, a 1,5 km del asentamiento Arriete-Ciego Montero, y a 23 km de la ciudad de Cienfuegos. Las primeras evidencias de las propiedades curativas de sus aguas fueron descubiertas desde comienzos del siglo XIX. El yacimiento de aguas minero-medicinales está conformado por: aguas clorosódicas, termales, ligeramente sulfídricas, con mineralización de 2g/l y temperaturas de hasta 43,7 grados Celsius. Su Plan de Ordenamiento prevé un incremento habitacional de hasta 600 habitaciones en función del aprovechamiento del yacimiento de aguas minero-medicinales.

2.2.3.3 Polo Montaña

Ubicado en el municipio de Cumanayagua y formado por montañas muy diseccionadas poseedor de un clima agradable, abundante flora y fauna, saltos de agua, cuevas, pocetas y sitios de alto valor escénico, estas características permiten desarrollar el Turismo de naturaleza.

2.2.3.4 Polo Playa Inglés

Se localiza al sureste de la provincia, en el municipio de Cumanayagua, con atractivos naturales para el desarrollo del turismo entre los que se encuentran las mejores playas de

Diagnóstico del estado actual de la subregión Cienfuegos la provincia, tiene Plan de Ordenamiento aprobado en los sectores Playa Inglés-Tatahagua, con una capacidad habitacional de hasta 1200 habitaciones.

2.3 Diagnóstico Estratégico.

2.3.1 Misión

Ofrecer servicios turísticos en un destino que integra atractivos singulares: La ciudad de Cienfuegos Patrimonio Cultural de la Humanidad, su bahía y la naturaleza circundante, por profesionales de altos valores humanos, para satisfacer las expectativas de los clientes y garantizar la sostenibilidad de la actividad.

2.3.2. Visión

Cienfuegos, Ciudad Patrimonio cultural de la humanidad y Capital Náutica de Cuba, con atractivos naturales singulares, es el destino turístico preferido del Caribe, se ofrecen servicios turísticos de excelencia por profesionales de altos valores humanos, lo que garantiza la sostenibilidad de la actividad.

2.3.3. Valores compartidos:

1. Integridad revolucionaria
2. Profesionalidad
3. Sentido de Pertenencia
4. Austeridad
5. Hospitalidad
6. Orientación hacia el cliente
7. Orientación hacia los resultados
8. Desarrollo e innovación

2.3.4. Análisis de los escenarios

2.3.4.1 Escenario menos favorable (Pesimista):

- ✓ Se profundiza la Crisis Económica Mundial y sus efectos negativos a la economía real.
- ✓ Las relaciones de Cuba con el gobierno de EEUU se mantienen igual, continuando el recrudescimiento del bloqueo económico y financiero a nuestro país. Persecución a escala internacional de los posibles negocios del estado cubano con firmas de otros países. Por tal motivo disminuyen los vuelos chárter a Cuba.

Ing. Ibrahim Martín Lorenzo

Diagnóstico del estado actual de la subregión Cienfuegos

- ✓ Reforzamiento de la temporada ciclónica, con eventos de mayor magnitud y daños, como resultados del agravamiento del cambio climático en la región.
- ✓ Se produce un fortalecimiento de las relaciones económicas y comerciales con China, Rusia, India, Brasil, Venezuela, Bolivia y otros países latinoamericanos y en vías de desarrollo, sin que ello tenga un impacto directo en el sector turístico.
- ✓ Se mantiene un ritmo lento de apertura y desarrollo de nuevas empresas mixtas y en el incremento de los contratos de administración y comercialización con gerencias extranjeras en instalaciones del territorio.
- ✓ Se mantiene un conocimiento elemental de los diferentes segmentos de clientes en los mercados emisores. Disminuye el número de misiones comerciales para estudiar el mercado y promover los productos a nivel nacional y de destino. Los recursos financieros destinados a la producción y comarketing se mantienen en iguales niveles, los cuales se consideran insuficientes.

2.3.4.2. Escenario Más Favorable (Optimista):

- ✓ Se inicia un proceso de recuperación de la economía mundial que propicia un crecimiento sostenido en la emisión turística mundial, superando los ritmos promedio de la última década. Crece también a ritmo acelerado la emisión turística a la región del Caribe.
- ✓ Se produce un proceso de flexibilización en las relaciones de Cuba con el gobierno de los EEUU. Se logra el otorgamiento de créditos privados comerciales y se inician negociaciones para la entrada de algunas cadenas y TTOO norteamericanos y la emisión de turistas hacia Cuba. Se elimina la prohibición de que vengan al país ciudadanos norteamericanos, se produce un crecimiento de los vuelos chárter a Cuba.
- ✓ Crece el desarrollo del turismo en los países que constituyen la competencia del destino Cuba, alcanzando niveles de crecimiento extraordinarios: Cancún, Acapulco, Punta Cana, República Dominicana y otros.
- ✓ Los eventos ciclónicos que ocurren no impactan directamente sobre nuestro país, lo que hace más viable, más rápidas y menos costosas las medidas de recuperación.
- ✓ Continúa el fortalecimiento de las relaciones económicas y comerciales con China, Rusia, Brasil y otros mercados de América Latina. Se logra el establecimiento de la moneda única en el país.

- ✓ La asimilación de las nuevas tecnologías fortalecen la comercialización, contribuye a elevar la calidad de los productos y servicios y a lograr una buena relación calidad precio.

2.3.4.3 Escenario más probable (Neutro):

- ✓ Se produce una gradual recuperación de los efectos de la crisis sobre la economía real.
- ✓ El ritmo de crecimiento de la emisión turística mundial prevista para el periodo se comporta de manera similar al sostenido en el período anterior 2005 - 2010. Crece la emisión turística a la región del Caribe, incluyendo el destino Cuba y todas sus regiones.
- ✓ El desarrollo del turismo en los países que constituyen competencia del destino Cuba sostiene un ritmo comparable al de Cuba y en nuestro caso se logra fortalecer el proceso de restablecimiento y recuperación de la planta hotelera en la ciudad vinculada al turismo cultural e histórico, las ciudades patrimoniales cubanas incrementan la estacionalidad incluida Cienfuegos.
- ✓ Las relaciones de Cuba con el gobierno de EEUU se mantienen en términos relativamente similares al periodo anterior; sin embargo, se flexibilizan diversos mecanismos vinculados a las relaciones familiares y la posibilidad que asistan a Cuba por motivos de interés científico, cultural o deportivo algunos segmentos y sectores del turismo norteamericano. Se mantiene los vuelos chárter. Crece la emisión turística al destino Cienfuegos.
- ✓ A pesar del reforzamiento de la temporada ciclónica en la región del Caribe con eventos de mayor magnitud y daños, Cuba no se afecta, mantiene el ritmo de recuperación y logra iniciar un proceso para desestacionalizar esta temporada como la más crítica para la baja turística.
- ✓ Se mantiene el fortalecimiento de las relaciones económicas y comerciales con China, Rusia, Brasil y otros países de América Latina. Se producen algunos proyectos inversionistas con estos países, así como alianzas comerciales con destinos del Caribe y Latinoamérica sobre la base del multidesestino para diversos segmentos de turismo especializado.
- ✓ Los estudios condicionan a la necesidad de continuar el desarrollo y rediseño continuo del producto turístico destino Cienfuegos así como la asimilación de nuevas

Diagnóstico del estado actual de la subregión Cienfuegos

tecnologías para la comercialización y los servicios y la elevación constante de la calidad de los productos y servicios que se brinda en el destino para alcanzar una buena relación calidad precio.

- ✓ Se mantiene el incremento de la preparación y actuación del personal del destino para prestar servicios de calidad y personalizados a los clientes que lo visitan. Se logra alcanzar elevados niveles de satisfacción en las opiniones que estos y los clientes emiten sobre nuestros productos.

2.3.5. Fortalezas

1. Atractivos turísticos únicos en el país en el orden natural y sociocultural. (Identificados en el diagnóstico)
2. Infraestructura turística adecuada al nivel de desarrollo del destino.
3. Amplias facilidades de acceso al destino y sus atractivos.
4. Facilidades infraestructurales para la realización de conferencias y eventos.
5. Representación de AAVV y TTOO en el territorio
6. Recursos humanos calificados y con posibilidades de superación continua.
7. Existencia de cuatro Hoteles Encanto.

2.3.6. Debilidades

1. Falta de integración entre los actores responsabilizados con la actividad turística: Autoridades municipales, MINTUR, MINCULT, INDER, MINSAP y otros.
2. Insuficiente infraestructura técnica de los hoteles y de la marina.
3. Escasas ofertas de recreación, ocio y actividades náuticas.
4. Escaso aprovechamiento de los recursos relacionados con la salud para su uso turístico.
5. Insuficiente comunicación promocional turística del destino
6. La calidad del servicio no cubre todas las expectativas de los clientes.
7. La comercialización actual no garantiza el incremento de la estancia media.

2.3.7. Amenazas.

1. Entorno internacional desfavorable matizada por la crisis económica, falta de fuentes de financiamiento y bloque económico.
2. Surgimiento de destinos emergentes o priorizados en el país.

3. Ofertas más atractivas en cuanto a confort y precios en el área del Caribe.
4. Inadecuada estructura del mercado por países y modalidades
5. La demanda evoluciona mucho más rápidamente que la oferta del destino.
6. Restricciones financieras para el desarrollo de las inversiones en el destino.
7. Prioridad del polo petroquímico en la provincia de Cienfuegos.

2.3.8. Oportunidades

1. Apertura de los viajes para los cubanos residentes en EEUU.
2. Apertura de ofertas de turismo en divisas al mercado nacional.
3. Existencia de un plan de ordenamiento territorial turístico con amplias posibilidades de aprovechamiento de los recursos.
4. Surgimiento de mercados emisores emergentes en el mundo y la región.
5. Creciente prestigio internacional de Cuba.
6. Seguridad ciudadana en el destino.
7. Incremento de segmentos del mercado turístico norteamericano.

2.5. Matriz DAFO

		Oportunidades							Amenazas								
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7		
F o r t a l e z a s	F1	4	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	4	4	4	60	
	F2	4	4	5	5	3	3	5	3	4	4	4	3	4	2	53	
	F3	5	4	5	5	3	3	5	2	4	5	4	3	4	4	56	
	F4	3	5	5	5	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	58	
	F5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	61	
	F6	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	59	
	F7	4	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	4	3	2	58	
D e b i l i d a d e s	D1	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	4	61	
	D2	5	5	5	5	2	2	5	2	5	5	4	4	4	4	57	
	D3	5	5	5	5	3	3	5	2	5	5	4	4	4	4	59	
	D4	3	2	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	49	
	D5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	60	
	D6	5	5	3	5	4	3	5	3	4	5	4	5	4	3	58	
	D7	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	5	5	3	60	
		59	64	65	70	49	47	64	0	41	63	65	63	57	55	47	

Total de celdas	196
Posible suma de impactos	980
Impactos C1	215 (21.9)
Impactos C2	203 (20.7)
Impactos C3	200 (20.4)
Impactos C4	201 (20.4)

2.5.1. Fortalezas resultantes:

F1.- Atractivos turísticos únicos en el país en el orden natural y sociocultural.

(Identificados en el diagnóstico)

F5.- Representación de AAVV y TTOO en el territorio

F6.- Recursos humanos calificados y con posibilidades de superación continua.

2.5.2. Debilidades resultantes:

D1.- Falta de integración entre los actores responsabilizados con la actividad turística: Autoridades municipales, MINTUR, MINCULT, INDER, MINSAP y otros.

D5.- Insuficiente comunicación promocional turística del destino

D7.- La comercialización actual no garantiza el incremento de la estancia media.

2.5.3. Oportunidades resultantes:

O2.- Apertura de ofertas de turismo en divisas al mercado nacional.

O3.- Existencia de un plan de ordenamiento territorial turístico con amplias posibilidades de aprovechamiento de los recursos.

O4.- Surgimiento de mercados emisores emergentes en el mundo y la región.

O7.- Incremento de segmentos del mercado turístico norteamericano.

2.5.4. Amenazas resultantes

A2.- Surgimiento de destinos emergentes o priorizados en el país.

A3.- Ofertas más atractivas en cuanto a confort y precios en el área del Caribe.

A4.- Inadecuada estructura del mercado por países y modalidades

2.4.5. Análisis DAFO:

La valoración de los impactos cruzados de los resultados del diagnóstico estratégico interno y externo, expresa que el destino Cienfuegos se encuentra posicionado en el cuadrante No 1, el de las fortalezas y oportunidades, no obstante, se observa un cierto equilibrio en los resultados de los tres cuadrantes restantes, lo que induce a reflexionar acerca del aprovechamiento certero de las oportunidades registradas para atenuar el impacto de las amenazas detectadas, así como el hecho de aplicar un enfoque activo y creativo en la minimización de las debilidades con que se cuenta en función de la aplicación de una estrategia ofensiva que cree y construya un escenario de dinamización de desarrollo que, a base de propuestas arriesgadas y de trabajo sistemático renueve el

Ing. Ibrahim Martín Lorenzo

Diagnóstico del estado actual de la subregión Cienfuegos producto, cambie la imagen de marca del destino, atraiga inversionistas y administradores extranjeros bien posicionados logrando más turistas, mejores precios y segura recuperación del capital invertido.

2.4.8. Problema estratégico

Si sobre el Polo turístico de Cienfuegos continúa incidiendo el surgimiento de destinos priorizados en el país, se producen ofertas más atractivas en cuanto a confort y precios en el área del Caribe y una inadecuada estructura del mercado por países y modalidades y mantenemos la falta de integración entre los actores responsabilizados con la actividad turística, la insuficiente comunicación promocional turística del destino y la comercialización actual que no garantiza el incremento de la estancia media, no podrán utilizarse los atractivos turísticos únicos en el país en el orden natural y sociocultural, la infraestructura turística adecuada, la representación de AAVV y TTOO en el territorio y el capital humano con que contamos para aprovechar la apertura de ofertas de turismo en divisas al mercado nacional, la existencia de un plan de ordenamiento territorial turístico con amplias posibilidades de aprovechamiento de los recursos, el surgimiento de mercados emisores emergentes en el mundo y la región y el incremento de segmentos del mercado turístico norteamericano.

2.4.9. Solución estratégica

Si se utilizan las fortalezas asociadas los atractivos turísticos únicos en el país en el orden natural y sociocultural, la infraestructura turística adecuada y la ubicación geográfica, la representación de AAVV y TTOO en el territorio y el capital humano con que contamos para atenuar el efecto del surgimiento de destinos priorizados en el país, ofertas más atractivas en cuanto a confort y precios en el área del Caribe y una inadecuada estructura del mercado por países y modalidades, superando la falta de integración entre los actores responsabilizados con la actividad turística, la insuficiente comunicación promocional turística del destino y la comercialización actual que no garantiza el incremento de la estancia media se podrán aprovechar la apertura de ofertas de turismo en divisas al mercado nacional, la existencia de un plan de ordenamiento territorial turístico con amplias posibilidades de aprovechamiento de los recursos, el surgimiento de mercados emisores emergentes en el mundo y la región y el incremento de segmentos del mercado turístico norteamericano.

2.5 Estructura de la representación del MINTUR en el Territorio

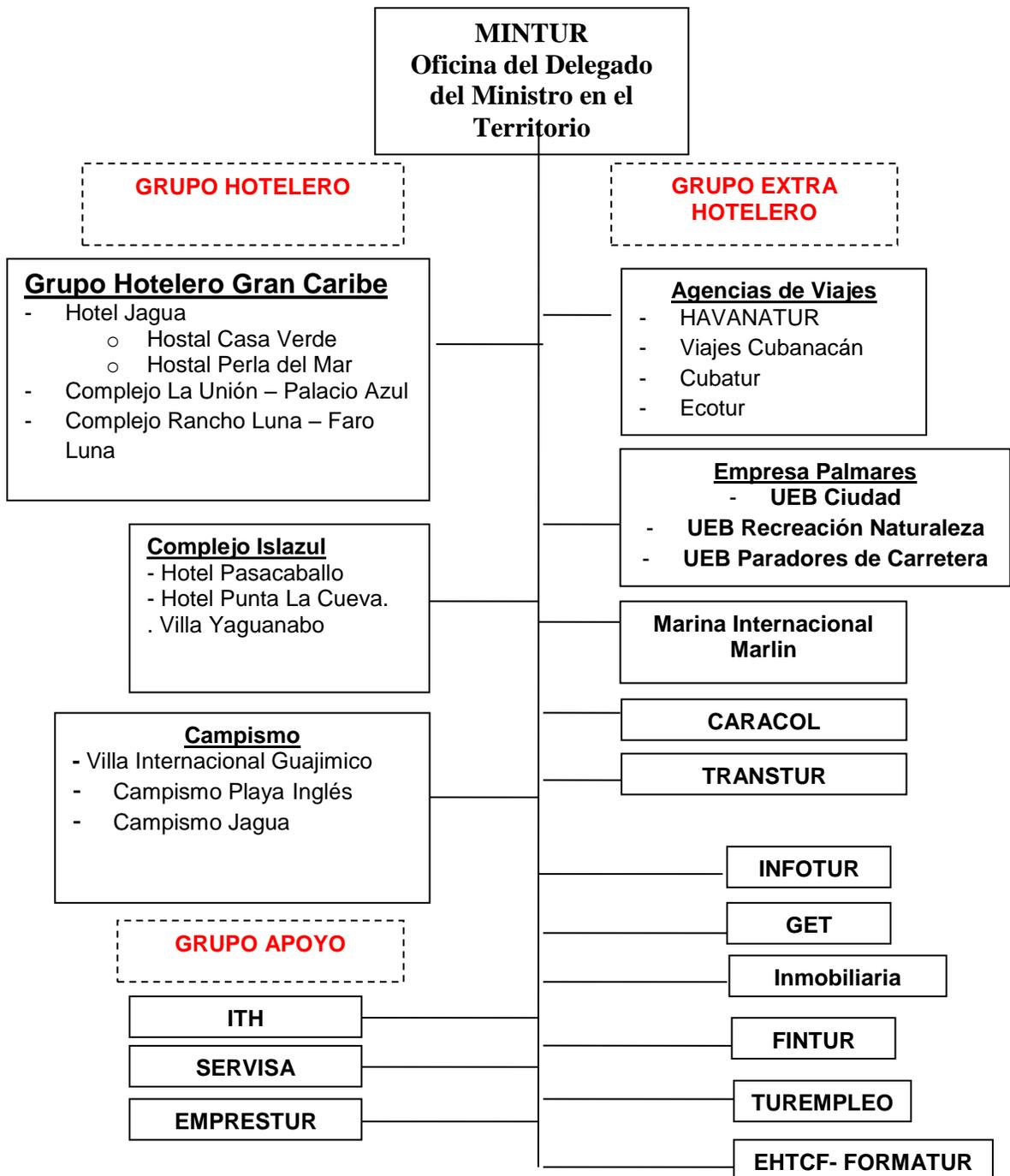


Fig. # 1 Estructura de la representación del MINTUR en el Territorio
Fuente. Elaboración Propia

2.6. Conclusiones del segundo capítulo

1. Se evidencia el alto nivel de recursos que posee la región para el desarrollo del turismo, destacándose la existencia de atractivos de carácter natural, histórico, cultural y patrimonial.
2. El destino cuenta con gran variedad de atractivos históricos-culturales, que favorecen la participación de la comunidad en las actividades turísticas y permiten el desarrollo de una oferta diversificada sobre la base del concepto de desarrollo local.
3. La región requiere de infraestructura y oferta turística, que permita atraer una demanda de calidad sin apenas esfuerzo inversionista y promocional.
4. Se manifiesta la especial fragilidad ecológica del destino, que impone la necesidad de establecer restricciones y limitaciones para el uso turístico.
5. La evaluación del potencial turístico demuestra el alto nivel de atractivo del destino, lo cual permite enfrentar el desafío de un desarrollo turístico integrado a escala regional y local.

Aplicación del procedimiento para el desarrollo integrado de nuevos destinos turísticos

Capítulo 999

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO INTEGRADO DE NUEVOS DESTINOS TURÍSTICOS.

A partir del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se pudo determinar los cuantiosos recursos que atesora la región Cienfuegos, con un alto grado de atractivo que favorece el desarrollo turístico del territorio. Resulta necesaria la elaboración de un Plan de Desarrollo Turístico que trace los objetivos, estrategias y líneas de acción para el nuevo destino, y tome en consideración a todos los entes implicados; lo cual constituye el objetivo del presente capítulo. En seguimiento de esta premisa se aplicará el procedimiento propuesto por Rivas y Machado (2012), pues se adapta a los requerimientos de la región.

3.1. Procedimiento para el desarrollo integrado de nuevos destinos turísticos de Rivas y Machado (2012)

Retomando la descripción del procedimiento seleccionado ofrecida por el autor en el primer capítulo, se ofrece una explicación detallada de cada una de las fases y actividades que este propone.

3.1.1 Fase I: Analítica

La fase analítica comienza con un examen de la oferta turística local, lo que supone la recogida, tratamiento y difusión de la información para realizar el consiguiente inventario recopilatorio con el mayor detalle posible de los elementos que configuran el conjunto de la oferta entendida en sentido amplio.

Esta primera actividad es determinante, por cuanto que el análisis del estado y condiciones de la zona en cuestión, permite determinar sus potencialidades para el desarrollo turístico y las vocaciones turísticas del territorio.

3.1.2. Fase II: Proyección

Esta fase consiste básicamente en identificar los objetivos estratégicos y específicos de desarrollo, para ello el procedimiento propone la creación de un equipo de trabajo que bajo los principios de la colaboración y la cooperación entre los entes implicados en el destino logre una propuesta clara y que involucre a todos los participantes.

La identificación y el análisis de problemas es el primer paso para la identificación de los objetivos estratégicos de desarrollo. Este tipo de análisis es el que se utiliza para la identificación de alternativas de solución a un determinado problema, mediante una visión amplia de sus posibles causas.

3.1.3. Fase III: Estratégica

Posterior a la identificación de los objetivos específicos, se debe proceder a la definición de estrategias y acciones por cada línea de desarrollo.

Las estrategias consisten en un conjunto de orientaciones de acción prioritarias, que permitan el logro de los objetivos establecidos y la consecución, finalmente, del Plan de desarrollo turístico. También se hace necesario priorizarlas desde una óptica realista, tomando en consideración los distintos efectos de su aplicación y los recursos disponibles para ello.

Para validar las estrategias es conveniente confrontar las previsiones iniciales para el establecimiento de una adecuada coherencia entre objetivos y estrategias, previsiones de la demanda, necesidades de alojamiento, empleo, inversiones, ingresos, etc.

Concluye la fase con la evaluación económica del Plan. Para la realización de esta actividad el autor remite a dos indicadores fundamentales del territorio y la influencia que sobre estos provoca el Plan a fin de realizar su estimación.

3.1.4. Fase IV: Control

Constituye esta una de las fases más importantes del procedimiento, pues mediante la misma se logra identificar los avances alcanzados, así como aquellos objetivos, estrategias y acciones que no se han podido ejecutar según lo planeado para su futura reformulación.

Para ello se propone un sistema de indicadores basado en las perspectivas del cuadro de mando integral para su seguimiento y control.

3.2. Aplicación del procedimiento de Rivas y Machado (2012)

3.2.1. Fase I: Analítica

Esta fase del procedimiento toma como referencia el diagnóstico del estado actual de los recursos mediante una evaluación cualitativa y cuantitativa de los mismos, recogido por el autor en el capítulo 2 de esta investigación a partir del ordenamiento territorial, el cual permite definir las vocaciones turísticas del destino.

En la subregión Cienfuegos, a partir exclusivamente de los recursos, se pueden identificar como principales vocaciones turísticas:

- ✓ Pesca deportiva, tanto desde el punto de vista meramente turístico ofrecido por la Marina Marlin como por el contexto de desarrollo local desde el proyecto "Palos y Piedras" de la Comunidad Reina o el proyecto Fortaleza de Jagua-Perche de igual temática.
- ✓ Buceo en la barrera coralina de los polos Racho Luna – Pasacaballos y Playa Ingles.
- ✓ Observación de vida silvestre marina y terrestre.
- ✓ Observación de aves.
- ✓ Sol y playa: Rancho Luna y Playa Inglés.
- ✓ Náutica recreativa: navegación a vela a los archipiélagos de los Canarreos y Jardines del Rey. Además de actividades náuticas deportivas en la bahía.
- ✓ Turismo cultural vinculado a la historia y la cultura local: costumbres y tradiciones de la localidad.
- ✓ Turismo especializado de golf. Posibilidades de desarrollo asociados a los polos Racho Luna-Pasacaballos y Playa Inglés.
- ✓ Turismo de Cruceros vinculado principalmente al polo ciudad y algunas otras ofertas de otros polos.

Lo anterior demuestra el alto potencial del destino para el desarrollo turístico, capaz de estimular varios tipos de turismo especializado que favorecen un posicionamiento único en el mercado internacional.

Por tanto, el autor propone una reformulación de la propuesta de posicionamiento único del destino mediante la diversificación del producto con una estrategia de desarrollo conjugada de Penetración e incremento de la cuota de mercado y crecimiento de los ingresos relacionada directamente a la anterior la cual se puede lograr a través de la atracción de nuevos clientes, que permite elevar los niveles de ventas de la región.

3.2.2. Fase II: Proyección

Para definir los principales objetivos estratégicos y específicos del Plan de desarrollo, el autor parte de la identificación del problema central que afecta a la región y el análisis de sus posibles causas, lo cual permitió elaborar el Árbol de Problemas:

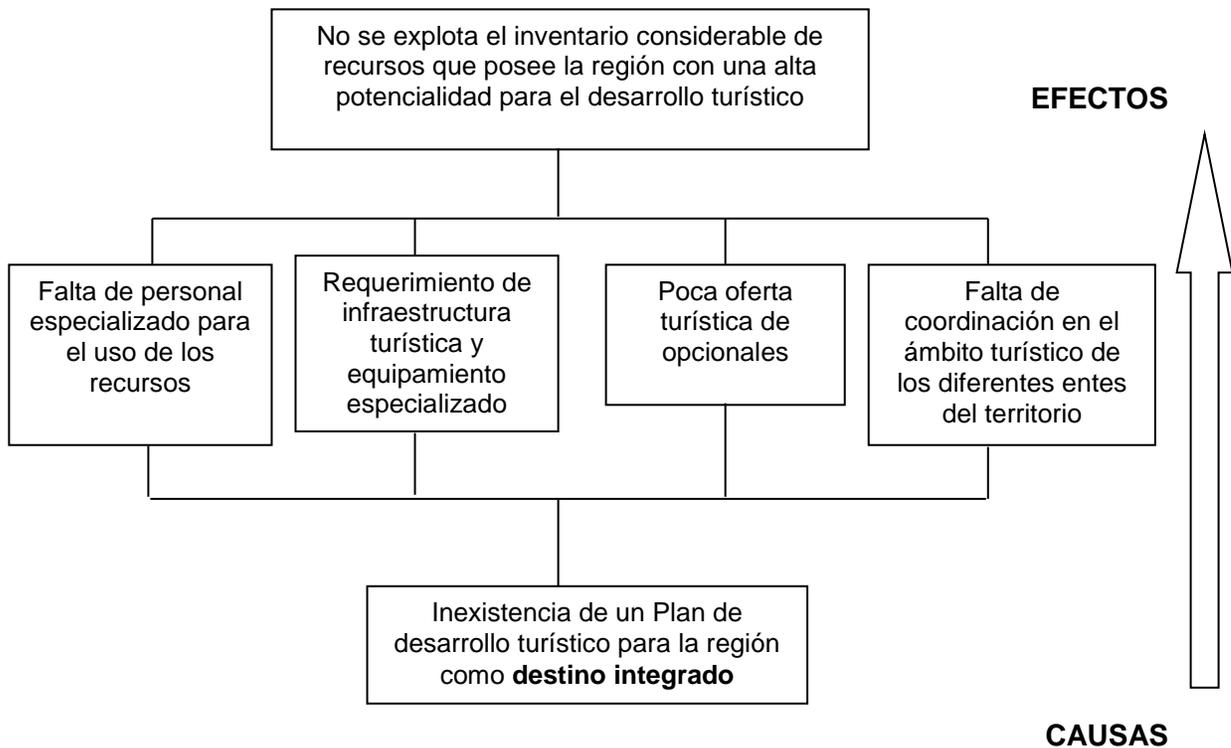


Figura 2 Árbol de Problemas

Fuente: Elaborado por el autor

Una vez construido el árbol de problemas se trata de describir las alternativas de solución al problema detectado mediante el Árbol de Objetivos:

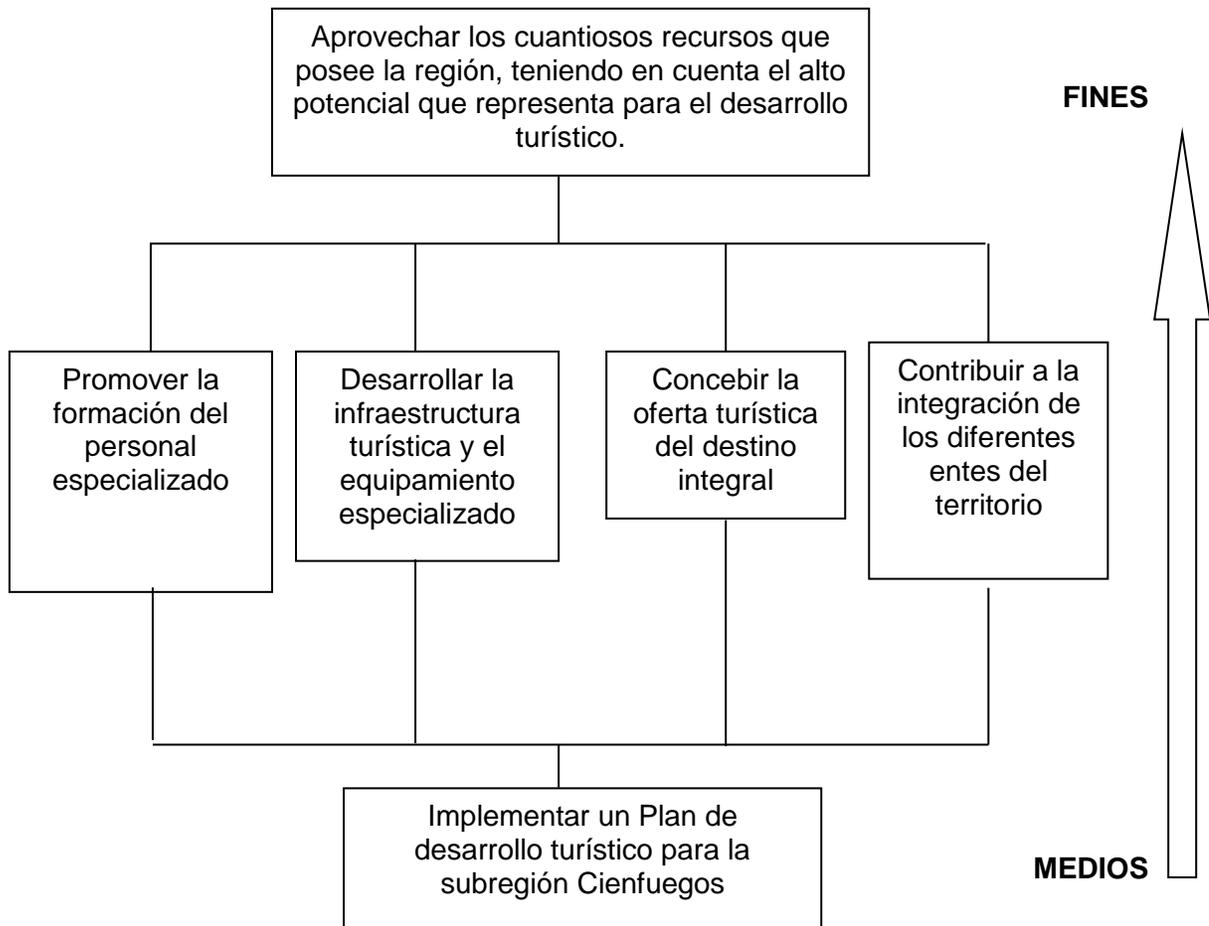


Figura 3 Árbol de Objetivos

Fuente: Elaborado por el autor

Esta herramienta permite desarrollar la lógica de la intervención a través de la identificación del objetivo estratégico y los objetivos específicos.

Objetivo estratégico: Implementar un Plan de desarrollo turístico para la subregión Cienfuegos.

En el cumplimiento de este objetivo se establecen dos conceptos de desarrollo, el primero corresponde a uso de los recursos de forma clásica, ofertando más productos o rediseñando aquellos existentes. El segundo la inclusión y apoyo de los proyectos de desarrollo local que utilizan la alternativa turística como motor de desarrollo económico.

Objetivos específicos:

- Desarrollo de productos
 - ✓ Ciudad – Cultural Cienfuegos, Patrimonio Cultural De La Humanidad
 - ✓ Náutico sostenible (tema principal vida a bordo y servicios de marina)
 - ✓ Polo Pasacaballo - Rancho Luna
 - ✓ Polo Playa Inglés – La Tatagua
- Infraestructura Técnica y de Apoyo
- Comercialización-Comunicación
- Económico financiero
- Calidad
- Capital humano
- Sostenibilidad medio ambiental

3.2.3 Fase III: Estratégica

Una vez que se han identificado los objetivos específicos, se procede a la definición de las estrategias y líneas de acción para el logro de cada uno de ellos, aspectos que conforman el Plan de Desarrollo Turístico de la Subregión Cienfuegos.

3.2.3.1 Objetivo Estratégico Desarrollo de Productos

3.2.3.1.1 Desarrollo del producto turístico ciudad – cultural Cienfuegos, “Patrimonio cultural de la humanidad”

Desarrollar el producto de Hoteles Encanto en construcciones de altos valores patrimoniales y estándares de calidad en la ciudad de Cienfuegos, Centro Histórico Patrimonio Cultural de la Humanidad, con la diversificación de las ofertas culturales,

recreativas y de restauración que permitan configurar a la ciudad como destino de viajes. (Anexo G.)

Acciones estratégicas

1. Incremento de la planta hotelera en la categoría de alto estándar y valores patrimoniales con vista a recibir un segmento del mercado norteamericano interesado en el Turismo Cultural.
2. Promover ofertas de recreación y gastronomía atractivas de otros agentes turísticos, relacionadas con el tema de la conservación del patrimonio edificado y cultural, explotando la atmósfera de recuperación que se ha logrado en la zona priorizada del Centro Histórico.
3. Diversificar los recorridos por el Centro Histórico de la Ciudad, incluyendo aquellos atractivos que lo identifican como patrimonio cultural de la humanidad. (Alfarería, cultura, plástica, danzas, repertorio religioso y funerario, centros educacionales, instituciones culturales, patrimonio industrial)
4. Fortalecer las relaciones con el sector del alojamiento y la restauración no estatal como vía para el incremento y diversificación de las ofertas complementarias a los diferentes segmentos de mercados.

3.2.3.1.2 Desarrollo del producto turístico náutico sostenible

Desarrollar el producto náutico sustentado en el fortalecimiento de las actividades de Vida a bordo, paseos náuticos, servicios de marina y buceo en plena correspondencia con el desarrollo de la actividad residencial en la ciudad de Cienfuegos.

Acciones estratégicas:

1. Ampliar el muelle de la marina que contempla la creación adicional del Paseo marítimo que une las instalaciones de la Marina con el Club Cienfuegos.
2. Desarrollar el proyecto de inversión en la Marina Marlin que contempla la ampliación del puerto turístico y la construcción de la Villa Náutica Residencial.
3. Iniciar el desarrollo del Seakayak con capital extranjero que permitirá diversificar el producto náutico e incrementar los ingresos de la Marina.
4. Realizar estudios y proyectar acciones que permitan la recuperación de la actividad del buceo.

5. Incrementar la cartera de productos de excursiones y paseos, orientando las acciones promocionales y de captación del mercado en casas particulares.
6. Mejorar de manera sistemática la flota que desarrolla las actividades de paseos y excursiones.

3.2.4.1.1 Desarrollo del producto de la actividad extrahotelera en el destino Ciudad.

Actuación sobre los productos que ya se ofertan para mejorar su estado actual con reformulación de algunos de estos y la inclusión de nuevos productos.

Acciones estratégicas:

1. Fomentar el desarrollo de opciones provenientes del sector no estatal con la inclusión de casas particulares de arrendamiento, restaurantes particulares (paladares) y proyectos histórico - culturales de desarrollo local bajo el concepto IMDL.
2. Mejorar de forma sistemática el producto extrahotelero del Grupo Palmares.
3. Garantizar la firma de contratos y convenios para una oferta de calidad en las instalaciones de Caracol reafirmando la "Imagen Cuba".

3.2.4.1.2 Desarrollo del producto POLO PASACABALLO - RANCHO LUNA

Potenciar el desarrollo del producto turístico en el Polo Pasacaballo – Rancho Luna, mediante el incremento de la capacidad hotelera, que permite el desarrollo de la actividad vinculada al desarrollo del Campo de Golf y el mejoramiento de los productos y actividades actuales que se desarrollan en el mismo.

Acciones estratégicas:

- Ampliar las capacidades hoteleras con un mayor estrellaje en la Playa de Rancho Luna que permita la captación de segmentos de mercado más competitivos y que sostengan el desarrollo futuro de los nuevos negocios asociados a la construcción de los campos de golf en este destino.
- Garantizar la firma de contratos y los convenios con proveedores que permitan dar cumplimiento a cada una de las acciones previstas para el polo Pasacaballo – Rancho Luna

3.2.4.1.3 Desarrollo del producto POLO PLAYA INGLÉS – LA TATAGUA

Incrementar la capacidad habitacional y el desarrollo de la actividad extra hotelera en el Polo Playa Inglés.

A partir de las condicionantes establecidas por IPF y la sectorización en Parcelas del Polo Playa Inglés – La Tatagua se toma como punto de partida para el desarrollo de este polo el plan propuesto en la Parcela No 2 (de este a oeste, el vial de comunicación con las parcelas aledañas subdivide la misma) al Norte se propone localizar el Centro de Servicios, asociado al alojamiento de 110 capacidades en segundo nivel y servicios en primera planta para visitantes por un día y de recorridos en la zona.

De forma radial desde el mismo centro un eje central - visualmente jerarquizado con vínculo inmediato al resto de las Unidades Habitacionales propuestas con capacidades de 390 y 500 hab. La categoría propuesta es 4 * y 5 * para turismo de estancia con las ofertas de playa, naturaleza, golf, recreación e histórico cultural.

Para el crecimiento en este polo se proponen estudiar las experiencias asociadas a los desarrollos que en estos momentos se producen en el área del Caribe asociados a los **CENTROS INTEGRALMENTE PLANEADOS**, como una nueva modalidad del turismo, producto de la necesidad de brindar a los visitantes, residentes y a los turistas en general un mejor servicio; un servicio pensado y dirigido exclusivamente para ellos. Mediante el cual se les oferte un servicio competitivo, satisfactorio, que reúna los estándares de calidad.

Acciones estratégicas esenciales:

1. Promover con la Dirección de Desarrollo del MINTUR el Plan de Ordenamiento para este polo y las potencialidades para el desarrollo turístico de esta área por su posición geográfica.
2. Búsqueda de financiamiento para el desarrollo del polo Playa Inglés, que permita llevar a vías de hecho las propuestas previstas para el período y para períodos posteriores.

3. Estudiar las experiencias asociadas a los desarrollos que en estos momentos se producen en el área del Caribe asociados a los **CENTROS INTEGRALMENTE PLANEADOS**, como una nueva modalidad del turismo para aplicar esas experiencias en este polo.

3.2.3.2. Objetivo Estratégico de Infraestructura Técnica y de Apoyo por polos

Continuar el mejoramiento de las infraestructuras técnicas y de apoyo en Cienfuegos contribuyendo al desarrollo y la renovación y sostenibilidad medioambiental del producto del destino. (Anexo H)

Acciones estratégicas

1. Garantizar de forma sistemática la conciliación con los organismos y empresas estatales que garanticen la adecuación de las infraestructuras al desarrollo planeado.

3.2.3.3 Objetivo Estratégico de Comercialización-Comunicación

Potenciar la comercialización de Cienfuegos como Destino integrado con el desarrollo y mejoramiento de los productos turísticos y las acciones promocionales que como destino permitan un reposicionamiento exitoso en un mercado diversificado, al cual se acceda desde múltiples canales de distribución, tanto tradicionales como especializados. (Anexo I)

Acciones estratégicas Comerciales:

1. Priorizar el desarrollo de la comercialización del destino Ciudad en el período 2013 – 2016 y ampliar las acciones de comercialización de manera sistemática hasta el 2020 potenciando la modalidad de Turismo Cultural en una Ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad con alojamientos exclusivos en hoteles E.
2. Aprovechar los atractivos únicos que brinda la bahía para incentivar las modalidades de Marina, Náutica, y Crucerismo como oferta complementaria en estrecho vínculo con la ciudad patrimonial, de igual manera aprovechar los atractivos naturales del territorio para potenciar el turismo de Naturaleza en sus principales modalidades como cabalgatas, senderismo, caminatas, observación de aves, aventuras, la caza y otras.
3. Mejorar los paquetes de circuito que se comercializan en la actualidad con nuevos atractivos y facilidades al turista relacionados con la ciudad Patrimonio Cultural de la

Humanidad aprovechando al máximo las opciones generadas por los proyectos de desarrollo local.

4. Diversificar la oferta extra hotelera en el territorio potenciando las ofertas culturales nocturnas, recreativas y gastronómicas locales tanto estatales como no estatales y de proyectos IMDL.
5. Potenciar el Turismo nacional Interno con ofertas culturales atractivas vinculadas a la ciudad patrimonial.
6. Establecer alianzas estratégicas con las instituciones involucradas en la conformación del producto turístico como MINCULT, INDER, Industrias locales, ACAA, la Oficina del Conservador, la oficina de la Agenda 21 y otros.
7. Desarrollar acciones de prospección vinculadas al desarrollo del polo petroquímico de Cienfuegos para captar segmentos de mercado de hombres de negocio, incentivos y eventos.
8. Complementariamente crear condiciones para desarrollar el turismo de Eventos culturales asociados al patrimonio cultural, así como el turismo Educativo y Juvenil vinculado a la gestión de centros patrimoniales.
9. Trabajar por una mayor participación del destino Cienfuegos en los circuitos de recorridos que organizan los principales receptivos del país.
10. Lograr una diferenciación de la oferta, dentro del conjunto de sol y playa, marcando la diferencia con las actividades náuticas.
11. Insertar los productos de naturaleza de Cienfuegos, en los circuitos especializados que trabajan las agencias de Cubatur y Ecotur.
12. Gestionar viajes combinados, que permitan complementar la experiencia turística entre varios destinos de la región Costa Sur.
13. Concretar la participación del destino en el proceso de elaboración de los expedientes de negociación con los TTOO, con una mayor participación del territorio, sustentado en un diagnóstico y variedades de propuestas.

Acciones estratégicas de Comunicación:

1. Mantener acciones de promoción cooperada con los principales turoperadores y agencias de viajes que operan en el territorio.

2. Aprovechar la actual campaña institucional de comunicación que desarrolla el MINTUR para promocionar a Cienfuegos como ciudad patrimonio cultural de la humanidad.
3. Hacer un mayor y mejor uso de las TICs para la comercialización y publicidad, con una participación más dinámica en Internet (redes sociales, sitios web, blogs de líderes de opinión, etc.).
4. Organizar grupos FAM con agentes de viajes y personal de reservaciones de TTOO que operan el destino en los meses de septiembre u octubre.
5. Diseñar y poner en explotación el sitio web del destino, que garantice visibilidad de todos los productos, su publicidad y comercialización.
6. Elaborar y mantener actualizada por cada empresa una estrategia de comunicación dirigida al mercado interno que prevea la presencia de nuestros productos en las cadenas locales de radio y TV.

3.2.3.4 Objetivo Estratégico Económico Financiero

Incrementar la captación de divisas frescas con un ritmo de incremento entre el 20% y 25% anual para el periodo que comprende la presente investigación, logrando una mayor eficiencia en el desempeño de la gestión económico – financiera.

Acciones estratégicas

1. Intensificar las acciones que propendan a una disminución de los gastos fundamentalmente en la temporada de baja turística.
2. Aumentar la participación de productos y servicios de suministradores locales y nacionales que contribuyan a la disminución de los costos y gastos en las instalaciones.
3. Intensificar la gestión de cobro que garantice una adecuada solvencia en las instalaciones turísticas, garantizando menos del 10% de cuentas vencidas con TTOO y 0% de cuentas vencidas internas.
4. Mejorar los ciclos de cobros y pagos enmarcándolos en el menor período establecido.
5. Automatización integrada de la actividad económica con el empleo de tecnologías sobre el control económico.

6. Accionar todos los años sobre la plantilla observando la política de empleo para lograr un mayor incremento de la productividad del trabajo.
7. Lograr que la realización sistemática de controles preventivos y auditorías arrojen resultados aceptables y satisfactorios, mejores que los períodos anteriores.
8. Aumentar las medidas tanto organizativas, técnicas como tecnológicas que permitan una continua disminución de los indicadores de consumo de los portadores energéticos y el agua, controlando la ejecución del plan asignado y el consumo relativo orientado al nivel de actividad de las entidades turísticas.
9. Dar seguimiento a los planes de eliminación de operaciones con pérdidas en las empresas del territorio, tomando las medidas necesarias para no alargar los plazos de su eliminación.
10. Identificar las potencialidades de relaciones contractuales de aseguramiento de servicios y suministros que se introducen con las nuevas formas de gestión.
11. Trabajar en la identificación de los valores pertinentes de los indicadores territoriales de relación de eficiencia, tanto económica como financiera, que puedan medir el cumplimiento de las políticas del MINTUR.

3.2.3.5 Objetivo Estratégico “Calidad”

Elevar los niveles de satisfacción de los clientes que visitan el territorio, logrando índices de satisfacción en las Encuestas de Satisfacción del destino superiores a 4.5. (Anexo J)

Acciones estratégicas:

1. Lograr un producto turístico que satisfaga las expectativas y requerimientos de nuestros clientes y mejore el desempeño de los procesos a través de la implementación de sistemas de gestión de la calidad que cumplan las exigencias de las normas internacionales ISO 9000.
2. Garantizar el cumplimiento de las normas vigentes relacionadas con la higiene, accesibilidad y seguridad en los servicios turísticos, a través del cumplimiento de las regulaciones nacionales, el respeto a la sociedad y el medio ambiente.
3. Desarrollar el proceso de actualización de clasificación de todas las instalaciones del territorio por tipo y categoría de los establecimientos de alojamiento turístico y restaurantes.

4. Garantizar que todas las instalaciones del territorio posean la licencia sanitaria y que se cumplan las regulaciones establecidas por el país
5. Diseño de un programa de aseguramiento de la Calidad con enfoque sistémico
6. Perfeccionar los sistemas de retroalimentación que permita accionar en correspondencia con sus necesidades y expectativas de manera oportuna
7. Realizar los análisis mensuales de los resultados de la encuesta de calidad
8. Diseño e implementación de acciones hacia la elevar la capacitación de los Consejos de Dirección Empresarial y de los trabajadores en materia de Calidad, Gestión de Procesos y Normas ISO 9000.
9. Preparar el proceso de expediente de empresas hacia el reconocimiento provincial y nacional de la calidad y la excelencia empresarial.

3.2.3.6 Objetivo Estratégico Capital Humano

Garantizar el desarrollo del Capital Humano necesario para enfrentar la dinamización del turismo en Cienfuegos, contribuyendo a la formación y superación de trabajadores y cuadros competentes profesionalmente y de altos valores éticos. (Anexo K)

Acciones estratégicas:

1. Determinación de las plantillas en el 100% de las instalaciones, de forma cuantitativa, teniendo en cuenta el índice de trabajadores/habitación y sus categorías.
2. Determinación de las plantillas en el 100% de las instalaciones, de forma cualitativa, de los cargos por procesos de los servicios que se asuman, teniendo en cuenta sus estructuras, categorías de calidad de los servicios y los calificadores vigentes.
3. Identificar por TUREMPLEO la disponibilidad de capital humano interno que se tiene en razón de las necesidades presentadas para cada Polo de desarrollo y el déficit para enfrentar este.
4. Determinar, en razón de las necesidades de trabajadores por calificaciones para enfrentar el desarrollo después de conocer la dotación de la fuente interna, las necesidades de Reclutamiento, Captación y Selección para la Formación de las fuentes externas.
5. Desarrollar los Cursos necesarios de Formación Inicial Básica para dar respuesta a las demandas requeridas de cada Polo de desarrollo turístico.

6. Tener en cuenta los asentamientos humanos para determinar las fuentes de Reclutamiento, Captación y Selección del personal que se formará para los Polos en desarrollo.
7. Identificar las necesidades de mandos intermedios a formar para dar respuesta al crecimiento y la renovación de mandos del sector en la provincia.
8. Formar en cursos a los mandos intermedios que den respuesta al desarrollo propuesto.
9. Aplicar la estrategia de superación de cuadros y sus reservas teniendo como base el Plan que se elabore por las entidades, garantizando la superación continua de los cuadros, el autoaprendizaje y las diferentes vías y formas en los contenidos aprobados

3.2.3.7 Objetivo Estratégico Sostenibilidad Medio Ambiental

Promover la introducción de prácticas y conceptos de sostenibilidad y eficiencia en el uso de los recursos y el cumplimiento de las metas y acciones contempladas en la Estrategia Ambiental del MINTUR, como contribución al cuidado del medio ambiente y al desarrollo de un turismo sostenible. (Anexo L)

Acciones Estratégicas

1. Incrementar la capacitación en materia ambiental de directivos y trabajadores, de manera que contribuya a la solución o mitigación de los problemas ambientales en la esfera de su competencia.
2. Ejecutar las mejoras tecnológicas e introducir buenas prácticas y controles más efectivos que contribuyan a la reducción de los índices de consumo de agua y portadores energéticos, así como al aumento de la utilización de fuentes de energía renovable.
3. Recoger, tratar y disponer debidamente el volumen total de residuos sólidos generados en las instalaciones turísticas del destino.
4. Incrementar el volumen anual de residuos sólidos reciclados y reutilizados, implementando las orientaciones de la Dirección de Desarrollo referentes a la política de Reciclaje.
5. Garantizar el manejo seguro de los productos químicos y desechos peligrosos en las instalaciones hoteleras, de restauración y de apoyo.

6. Prevenir, reducir y controlar la contaminación provocada por el vertimiento inadecuado de residuales líquidos, incrementando su reuso y tratamiento y minimizando su generación.
7. Reducir la contaminación del aire, con especial atención la disminución de los niveles de ruido.
8. Cumplir los compromisos para la reducción de Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono.
9. Garantizar una adecuada política de compras encaminada a la adquisición de productos amigables con el medio ambiente.
10. Aplicar las acciones que permitan la adaptación al cambio climático. Ejecutar diagnósticos ambientales en instalaciones turísticas para optar por el Reconocimiento Ambiental Territorial y Nacional.
11. Preparar a las instalaciones y el destino para la aplicación de sistema de indicadores de turismo sostenible.

3.2.3.8 Evaluación preliminar de los indicadores comerciales y de operaciones.

La fase estratégica concluye con esta evaluación. Se utilizan los indicadores Ingresos y Turistas días para ofrecer la idea del crecimiento que representa el plan propuesto. Dada las características del plan que posee muchas inversiones en planta hotelera es apreciable el análisis por periodos de terminación de obras según las capacidades habitacionales como se ilustra en la tabla # 1.

Indicador	Periodo		
	2015-2020	2021-2027	2028-2030
Ingresos	Incrementa 100%	Incrementa 400% por encima del periodo anterior	Incrementa 15% por encima del periodo anterior
Turistas días	Incrementa 120%	Incrementa 500% por encima del periodo anterior	Incrementa 25% por encima del periodo anterior

Tabla #1. Evaluación preliminar de los indicadores comerciales y de operaciones.

Se considera un aumento de la ocupación lineal producto de las nuevas instalaciones con mejor calidad y el mejoramiento de la comercialización de la subregión, así como el

Ing. Ibrahim Martín Lorenzo

aumento de la estancia media provocado por la oferta de opcionales incluidos los proyectos de desarrollo local.

3.2.5 Fase IV Control

Esta etapa final del procedimiento se propone diseñar un sistema de indicadores basados en la en las perspectivas del cuadro de mando integral, mecanismo de evaluación y control que le permite al destino evaluar su desempeño y lograr la retroalimentación necesaria para perfeccionar el Plan. Además le permita adaptarse a las oscilaciones del flujo, los cambios del entorno o bien a las preferencias del mercado.

3.2.4.1 Cuadro de Mando Integral

El sistema de indicadores basado en el Cuadro de Mando propuesto está recogido en el Anexo O.

3.3 Validación de los resultados

Para la validación del Plan de desarrollo propuesto se utilizó el Método de consulta a expertos, para lo cual resulta necesaria la selección de un grupo de expertos que trabajarán en la investigación, para validar los resultados. De acuerdo a un método probabilística, la expresión de cálculo para determinar el número de expertos es la siguiente:

$$n = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2}$$

Donde:

- i- Nivel de precisión deseado
- p- Proporción estimada de errores de los expertos
- k- Constante asociada al nivel de confianza elegido
- m- cantidad de expertos.

Sustituyendo

$$n = \frac{0,01 \times (1 - 0,01) \times 3,8416}{0,07^2}$$

$$n = \frac{0,03803}{0,0049}$$

$$n = 7,7616 \approx 8$$

Para seleccionar los expertos se estableció una lista de 11 candidatos conformada directivos y especialistas del territorio a los que se les aplicó el método de confiabilidad de expertos. La explicación de dicho método, el instrumento utilizado y el desarrollo y resultados del mismo se muestran en el Anexo M. Se seleccionaron aquellos cuyo coeficiente de competencia fue superior o igual a 0.54, es decir los clasificados como altos y los medios de mayor puntuación.

Ing. Ibrahim Martín Lorenzo

Para la validación de los resultados se realizó un test de concordancia de Kendall (Anexo N), realizado con el programa SPSS 15.0, donde se puede comprobar que los expertos concuerdan con los valores asignados a cada pregunta de la encuesta, el resumen, de la misma se muestra en la Tabla #2.

Afirmaciones	Moda
1. La estrategia propuesta está en concordancia con los problemas de la subregión.	8
2. La propuesta de nuevos productos está concebida de acuerdo a las características del territorio.	8
3. Las acciones comerciales se corresponden con el desarrollo de nuevos productos y los ya explotados.	8
4. Las iniciativas de desarrollo local se corresponden con la demanda	8
5. Las acciones estratégicas responden a los objetivos planteados	8
6. La estrategia permite que se identifiquen iniciativas potenciales de mejora.	8
7. El sistema de indicadores propuesto para el control responde correctamente a esta intención.	8
8. El Plan de desarrollo propuesto constituye una herramienta para la Delegación del MINTUR y el Gobierno de la provincia.	8

Tabla # 2. Resumen de encuesta aplicada al comité de expertos.

Como conclusiones puede afirmarse que la hipótesis nula H_0 debe ser rechazada, o sea, se acepta la hipótesis H_1 : Los expertos concuerdan con lo que queda validada la estrategia propuesta.

3.4. Conclusiones del tercer capítulo

1. Con la adaptación del procedimiento propuesto por Rivas y Machado (2012), se reformuló la estrategia del destino, a partir de una diversificación del producto, lo que amplía las ventajas competitivas y los atractivos de posicionamiento del producto global.
2. El Plan de desarrollo turístico se concreta en objetivos, estrategias y líneas de acción por cada uno de los objetivos, materializados en función de una estimación de los indicadores esperados que permiten corroborar el resultado.
3. La base de este Plan depende de la capacidad para establecer y además mantener redes de colaboración, cooperación y participación, entre los diferentes actores y prestatarios que forman parte del destino y se encuentran vinculados por relaciones económicas, geográficas, sociales y culturales, lo que se revertiría en impactos positivos no solo para el destino, sino para la comunidad de acogida.
4. La aplicación del procedimiento seleccionado permitió elaborar una propuesta de Plan de desarrollo turístico para la subregión Cienfuegos establecido dentro del marco de las fases: analítica, de proyección y estratégica.
5. El Plan de desarrollo turístico para la subregión Cienfuegos fue validado y aceptado por un comité de expertos.

Conclusiones

CONCLUSIONES

1. Los fundamentos teóricos avalados por diferentes autores, reconocen que los cambios que se producen en la actividad turística contemporánea responden a las tendencias de la demanda y su incidencia en la oferta, que condicionan la reformulación de los procesos tradicionales de desarrollo, al transitar de la creación de más productos a productos innovadores, que intervengan en la totalidad del destino turístico.
2. La revisión de varios procedimientos para la planificación del desarrollo de destinos turísticos, permite a la autora asumir el procedimiento propuesto por Rivas y Machado (2012), que propone el desarrollo integrado en nuevos destinos desde una perspectiva global de la oferta y la participación social, demostrando su idoneidad y posibilidades de éxito en los procesos de desarrollo turístico.
3. Los resultados del diagnóstico corroboran que la subregión Cienfuegos constituye un destino con alto potencial a desarrollarse, por el alto grado de atractivo de los cuantiosos recursos que posee; lo que favorece la implementación de un Plan de desarrollo turístico.
4. La propuesta de Plan de desarrollo turístico para la subregión Cienfuegos se convierte en una herramienta para la administración local para cometer el desarrollo turístico de la región con un enfoque integrador, además permite que se inserte a la oferta del destino centro sur, contribuye a cumplir con la política turística del país y responde a las demandas del mercado turístico actual, quedando validada de esta forma la hipótesis de la investigación.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Trasmitir los resultados de la investigación a la delegación del MINTUR en Cienfuegos, para su aprobación y puesta en marcha.
2. Realizar convenios con el CITMA y la Empresa para la Protección de la Flora y Fauna, que permitan obtener las licencias ambientales necesarias para implementar el desarrollo turístico sostenible.
3. Reinvertir los ingresos derivados del desarrollo de la región en el cuidado y protección de las especies que habitan en las áreas protegidas y refugios de fauna existentes en la región, así como en el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores del territorio como forma de desarrollo local.
4. Extender la propuesta de Plan de desarrollo turístico hacia otras zonas del país con potencialidad turística, reforzando así la participación local como elemento vital para el desarrollo de proyectos turísticos sostenibles.
5. Incluir en el Departamento de Desarrollo Local del Gobierno un agente de desarrollo que atienda la actividad turística.
6. Continuar la actualización del presente plan para su ajuste a las condiciones de la realidad cubana.

Bibliografia

Bibliografía

- Acerenza, M. A. (1990). *Promoción Turística: un enfoque metodológico*. México: Trillas.
- Acerenza, M. A. (2000). *Administración del turismo. Planificación y dirección* (5ta ed.). México: Trillas.
- Acerenza, M. A. (2003). *Gestión de marketing de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual*. Mar del Plata. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Amazonas. (2001). Conceptos fundamentales del Turismo. Recuperado a partir de: http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Guías/ Amazonas.pdf
- Ávila, R., & Barrado, D. (2005). Nuevas Tendencias en el Desarrollo de Destinos Turísticos: Marcos Conceptuales y Operativos para su Planificación y Gestión. Cuadernos de Turismo. Recuperado a partir de: <http://www.cuadernosdeturismo.com>.
- Ayala, H. (1994). *Memoria descriptiva general del origen, evolución y perspectiva del turismo en Cuba*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Barrado, D. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial', en Estudios Turísticos. Universidad de Murcia, España: Cuadernos de Turismo. Recuperado a partir de: <http://www.cuadernosdeturismo.com>.
- Barroso, M., & Flores, D. (2006). *La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico [en línea]*. Universidad de Murcia, España: Cuadernos de Turismo. Recuperado a partir de: <http://www.cuadernosdeturismo.com>.
- Beaufond, R. (2006). *Marketing Turístico. Un enfoque digital estratégico integrado*.
- Bell, S., & Morse, S. (1999). *Sustainability indicators: Measuring the immeasurable*. London: Earthscan.
- Bigné, J., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC.
- Borja, L., Casanova, J., & Bosch, R. (2002). *El consumidor turístico*. Madrid: ESIC.
- Bosch, R. (1998). *Turismo y medio ambiente*. Madrid: Ramón Areces.
- Bote, V. (1990). *Planificación Económica del Turismo de una estrategia masiva a una artesanal*. México: Trillas.
- Boullón, R. (1998). *Las actividades turísticas y recreacionales. El hombre como*
- Ing. Ibrahim Martín Lorenzo

- protagonista*. México: Trillas.
- Calderón, F. (2005). *Distrito turístico rural un modelo teórico desde la perspectiva de la oferta. Especial referencia al caso andaluz*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España.
- Cárdenas, F. (1995). *El Producto turístico. Aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño*. Trillas.
- Castro, Y. (2009). *Estrategia Integral de Marketing para el destino turístico de sol y playa Cayos de Villa Clara* (Trabajo de diploma). Villa Clara: Centro de Estudios Turísticos.
- Cevallos, R. (1998). *Turismo Sostenible*. Alicante, España: Portovedra.
- Cohen, E. (2005). Principales tendencias en el turismo contemporáneo. 42p.
- Colectivo de autores. (2007). *Comercialización y Estrategia. Texto docente para el Gerencial IV del Diplomado Básico en Gestión Turística*. La Habana: FORMATUR.
- Colectivo de autores. (2009). *Gestión de marketing hotelero y de AAVV*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios Turísticos.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, A., & Wanhill, S. (2007). *El Turismo, Teoría y Práctica* (3era ed.). Madrid: Síntesis.
- Dacosta, J. (1993). *Diccionario de Turismo y Hotelería*. Venezuela: Panapo.
- De la Torre, F. (1997). *Agencias de Viaje” en Agencias de Viaje y Transportación. Capítulo II*. Texto Digital.
- Donaire, J. A. (1997). La Costa Brava ante los nuevos retos del turismo. *Revista Estudios Turísticos. Instituto de Estudios Turísticos. España, 133p*.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos Turísticos de éxito*. España: Pirámide.
- Estévez, R. (2009). El turismo después del turismo, escenario actual y proyecciones’. Recuperado a partir de: <http://www.eumed.net/turedes>. *Revista Turismo y Desarrollo*.
- Estévez, R., Del Risco, Y., & Serrano, F. (2007). *Planeamiento del turismo y geografía. Desarrollo en Cuba en los últimos 40 años*. Instituto de Planificación Física, Cuba: Facultad de Geografía. Universidad de la Habana.
- Fariñas, E. (2002). *Introducción al estudio del turismo* (Digital.). La Habana: CETUR.
- Fernández, V. (2006). *Diseño de producto turístico. Una propuesta metodológica*. Colombia: Texto digital.
- Ferré, J. M. (2006). *Estrategias de Productos y Precios. Atributos del Producto*.

- Enciclopedia de Marketing y Venta*. Barcelona, España: Océano.
- Figueroa, Y., & Raff, R. (2008). Análisis de la Confianza hacia los Destinos Turísticos. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile.
- Funcia, C. (2009). Metodología para el diseño de productos turísticos. MEPROTUR.
- González, E. (2005). La evolución del turismo en Cuba en los últimos veinte años. *TEMAS*, 43, 27-32p.
- Govea, I. (2012). *Plan de desarrollo turístico para la región costera Isabela de Sagua*. Universidad Central de las Villas, Villa Clara.
- Grande, E. (2005). *Marketing de los Servicios*. Madrid: ESIC.
- Gray, D. (1998). *Marketing de productos*. Barcelona: Granica.
- Gunn, C. (1994). *Tourism planning*. New York: Taylor & Francis.
- Hernández, E. (2008). Diseño y desarrollo de productos turísticos. Recuperado a partir de: <http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo15/articulo-04.pdf>.
- Howie, F. (2003). *Managing the Tourist Destination*, Continuum Publishers. London, United Kingdom: Thonson, Business & Economics.
- Inskeep, E. (1994). *National and regional tourism planning*. London, United Kingdom: Rutledge.
- Instituto de Planificación Física. (1995). *Estudio para una Propuesta Nacional de Turismo*. Cuba: Dirección de Desarrollo Técnico.
- Jiménez, A., & Hirabayashi, Y. (2003). *De la teoría a la práctica en la sustentabilidad y participación comunitaria: una propuesta metodológica* (Texto digital.).
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia* (3era ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control* (7ma ed.). México: Pretince-Hall Latinoamericana S.A.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo* (Primera.). México: Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Kotler, P. (2004). *Marketing para el turismo*. Madrid: Pearson.
- Kotler, Philip. (1999). *El Marketing según Kotler, Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires, Argentina: Paidós SAICF.
- Kotler, Philip, & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta.): Prentice Hall Hispanoamericana SA.

- Lamb, C., Hair, J., & Carl, Mcd. (2002). *Marketing* (Sexta.). International Thomson Editores.
- Locum Destination Consulting. (2002). *The Destinantion Revolution*. Recuperado a partir de: <http://www.locum-destination.com>
- Machado, E. L. (2013). Integración y diseño del producto turístico. Aplicado a la región central del destino Cuba. *Geographos. En Línea. Universidad Alicante*, 4.
- Machado, E. L., & Cuevas, R. (2007). *Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba*. La Habana: CETUR.
- Machado, R. (2012). Procedimiento para la planificación del desarrollo integrado de nuevos destinos turísticos. *Revista Geographos[En línea]*.
- Martín, R. (2003). *Teoría y Práctica del Turismo, Texto Docente Digital*. La Habana: CETUR
- Martín, R. (2009). *Fundamentos del turismo. Principios, organización y práctica*. La Habana: Balcón. EAEHT.
- Martínez, C. (2007). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la micro, pequeña y mediana empresa turística [en línea]. Recuperado a partir de: <http://www.monografias.com/trabajos40/diagnostico-estrategico-pymes/diagnostico-estrategico-pymes2.shtml>.
- Matos, H. (2005a). Turismo Deportivo. Recopilación y adaptación del autor. Recuperado a partir de: <http://www.hosteltur.com>.
- Mazaro, R., & Varzin, G. (2004). Strategy sustainability and competitive advantage for tourist destinations. The Competainability Model. Universidad de Barcelona.
- Medina, N., Salina, E., & Santamarina. (2010). *Desarrollo y promoción de productos turísticos. Texto docente*. La Habana: CET.
- Midleton, V. (1998). *Marketing in Travel and Tourism*. Londres: Butterworth.
- Milio, I. (2004). *Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales*. España: Thomson, Paraninfo.
- Milio, I., & Cabo, M. (2000). *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Madrid: Paraninfo.
- MINTUR. (2012). Resolución del Ministerio de Turismo para el diseño de productos turísticos de naturaleza.
- 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
- Ing. Ibrahim Martín Lorenzo

- Master en Administración de Negocio). Universidad Central de las Villas, Villa Clara.
- Mota, A., Ladeiras, A., & Costa, J. (2011). Contribución para un modelo de planeamiento estratégico en turismo' [en línea], en Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. México: Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Murphy, P., Pritchard, M., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions' en *Tourism Management*. Volumen 21.
- Nácher, J., & García, A. (2004). «*El Sector Turístico*», *Capítulo 10 del libro de Vicent Soler (ed.): Economía Espanyola i del País Valenciá*. Valencia: PUV Editores. *Nueva enciclopedia práctica de turismos, hoteles y restaurantes*. (2005). España.
- OMT. (1997). Desarrollo turístico sostenible. Guía para planificadores locales. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- OMT. (1998). Organización Mundial del Turismo. Introducción al Turismo. Amparo Sancho. Madrid, España.
- OMT. (1999). Turismo. Panorama 2020. Nuevas Previsiones de la OMT. Madrid, España.
- OMT. (2004). Indicators of Sustainable Development for Tourism Destnations. A guide book, Organización Mundial del Turismo.
- Osácar, E., & López, E. (2000). *Instrumentos de Gestión Estratégica del Turismo. Fase estratégica* (Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales). Barcelona, España.
- Oñate Martínez, N. (1999) Utilización del método Delphi en la pronosticación: una experiencia inicial', Apuntes de una conferencia, C.E.P.E.S. La Habana, 19p.
- PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Ed. Política. PCC
- Pearce, D. (1994). *Tourism Today* (2da ed.). New Zealand: Longman Scientific Technical.
- Perelló, José L. (2005). *Algunos elementos a Tener en Cuenta en el Turismo de Golf*. La Habana: CETUR.
- Perelló, José Luis. (2001). *Desarrollo y Promoción de Destinos Turísticos*. La Habana: Texto Digital.
- Porta, F., & Valls, J. F. (1995). Conceptuación y metodología de la Planificación Estratégica, A propósito del Plan Estratégico de Turismo de Lleida.
- Propin, E., & Sánchez, A. (2007). Tipología de los destinos turísticos preferenciales en México' [en línea].Cuadernos de Turismo, No. 19. Recuperado a partir de:

<http://www.cuadernosdeturismo.com>.

- Quintana, R., Chirivella, M., Lima, M., Figuereas, D., & García, A. (2005). *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. Montevideo, Uruguay: TRADINCO.
- Ritchie, J., & Crouch, J. I. (2003). The competitive destination: a sustainability perspective. , Tourism.
- Rivas, L. (2009). *Propuesta de Programa de Políticas Turísticas para la Gestión Integrada del Asentamiento Costero Isabela de Sagua*: Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central de las Villas, Villa Clara.
- Rivera, P. (2006). *Fundamentos de Marketing* (Texto Digital.).
- Rodríguez, R. (2005a). *Monografía Gestión de destinos turísticos. Texto docente*. La Habana: Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
- Rodríguez, R. (2005b). *Monografía Gestión de destinos. Texto digital*. CETUR. La Habana.
- Rodríguez, Y. (2012). Generalidades del marketing, la investigación de mercados y estudios de la demanda [en línea]. Recuperado a partir de: <http://www.monografias.com>.
- Salinas, E. (2004). *Geografía y Turismo. Aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo*. Colombia: Linotipia Bolívar.
- Salinas, E., & Estévez, R. (1995). Aspectos territoriales de la actividad turística en Cuba. *Estudios Geográficos*, 52(223), 327-350p.
- Salinas, E., & Osorio, J. (2006). *Diseño y desarrollo de productos turísticos* (17.^a ed.). La Habana: Cuadernos de turismo.
- Schluter, R., & Winter, G. (2007). *Turismo: una perspectiva empresarial* (9.^a ed.): Gestión Turística.
- Schulte, S. (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. Santiago de Chile: Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- SECTUR. (2001). Integración de agrupamientos turísticos competitivos «Clusters Turísticos». Programa de competitividad turística. Serie de documentos técnicos.
- Serra, A. (2002). *Marketing Turístico*. Islas Baleares. España: Pirámide.
- Serrano, F. (1998). *Lineamientos para el Planeamiento del Turismo en Pequeñas Islas del Archipiélago de los Canarreos*. Cuba: Universidad de La Habana.

Bibliografía

- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13va ed.): Mc Graw Hill.
- Torres, E. (1992). *Turismo y Desarrollo Regional en Ordenación y Desarrollo del Turismo en España y Francia*. Madrid, España: Seminarios hispano – franceses.
- UNCED/CNUMA. (1992). Agenda 21. Report of the United Nations Conference on Environment and Development. Rio de Janeiro. Naciones Unidas. New York.
- Valls, J. F. (1996). *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao. España: Deusto Turismo.

Anexos

Anexo A: Hilo Conductor de investigación bibliográfica.

Actividad Turística

- Definiciones
- Situación actual
- Tendencias actuales de la demanda

Destinos turísticos

- Definiciones
- Características
- Tipologías
- Desarrollo de nuevos destinos
- Ordenamiento territorial. Integración al proceso de desarrollo turístico

Planificación del desarrollo turístico

- Procedimientos para la planificación del desarrollo turístico en destinos
- Planeamiento del turismo en Cuba

Antecedentes del objeto de estudio

Anexo B: Definiciones de Turismo.

Turista es aquel que hace un viaje; el que viaje por recreación, el que viaja por placer o cultura, visitando ciertos lugares por sus objetos, escenarios o por gusto. Mientras que turismo es la teoría y práctica de viajar, viajar por placer (Ramírez, 2000).

La Organización Mundial de Turismo (OMT), (1994), 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 periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios u otro motivo”.

Krapf y Hunziker (1940) definieron el turismo como 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 permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.

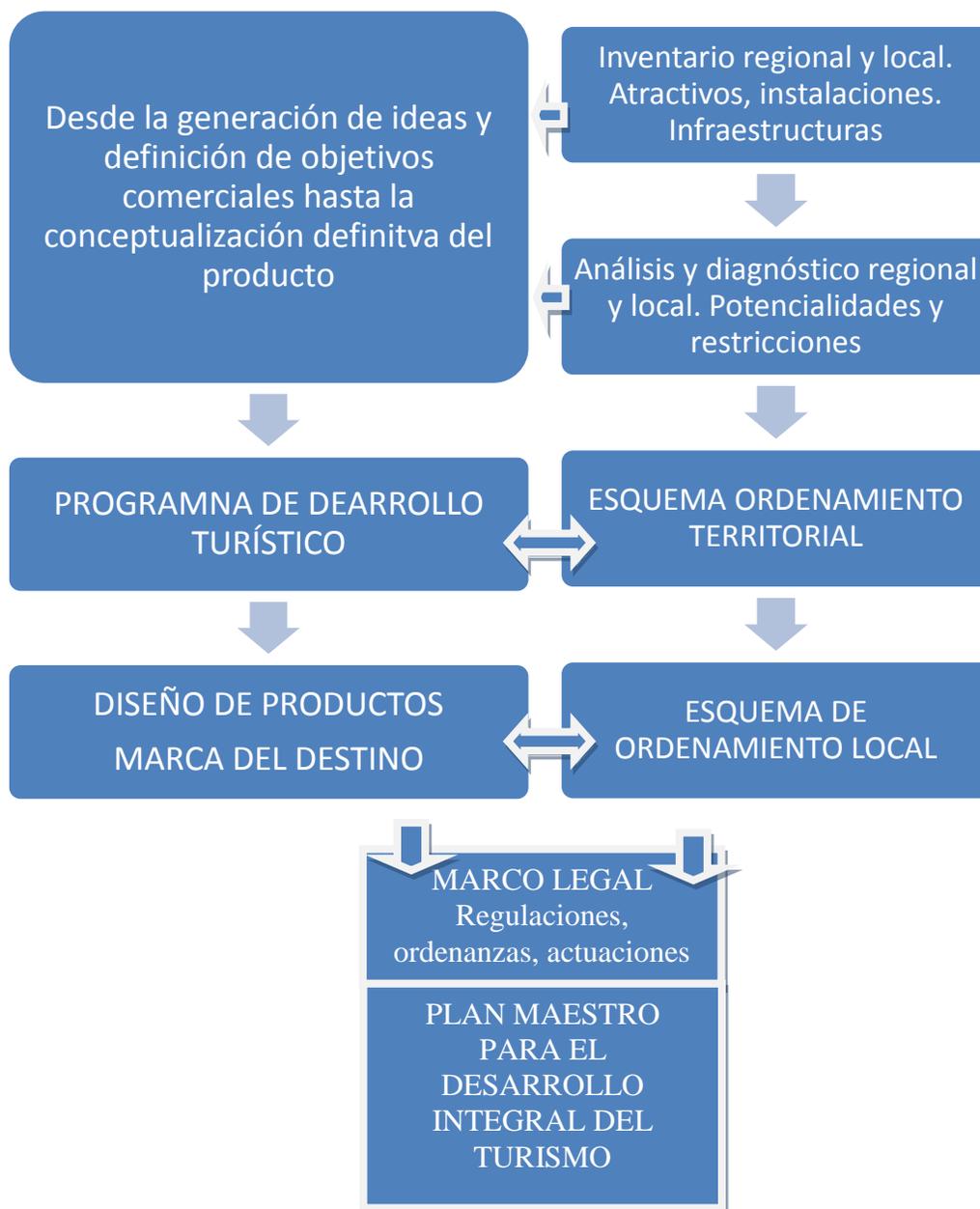
La antigua Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT), actualmente la Organización Mundial del Turismo (OMT) en 1994, manifiesta: “El turismo es la suma de relaciones y servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario, no motivado por razones de negocios o profesionales”.

Anexo C: Agenda 21.

El fin es promover un turismo que, adoptando el marco general del desarrollo sostenible, considere los siguientes puntos:

1. El turismo debe ayudar a que la gente lleve una vida sana y productiva en armonía con la naturaleza.
2. El turismo debe contribuir a la conservación, protección y restauración del ecosistema terrestre.
3. El turismo debe basarse en modelos sostenibles de producción y consumo.
4. Las naciones deben cooperar para promover un sistema económico abierto en el cual puede existir un comercio internacional de servicios turísticos con una base sostenible.
5. Turismo, paz, desarrollo y protección ambiental son interdependientes.
6. El proteccionismo en la comercialización de servicios turísticos debe detenerse o revertirse.
7. La protección ambiental debe constituir una parte integral del proceso de desarrollo turístico.
8. Los asuntos de desarrollo turísticos deben manejarse con la participación de ciudadanos interesados y las decisiones de planificación deben ser tomadas a nivel local.
9. Las naciones deben prevenirse mutuamente sobre desastres naturales que puedan afectar a los turistas o a las áreas turísticas.
10. El turismo debe usar su capacidad para crear empleos para mujeres y pueblos indígenas en su máxima expresión.
11. El desarrollo turístico debe reconocer y apoyar la identidad, cultura e intereses de los pueblos indígenas.
12. Las leyes internacionales que protegen el ambiente deben ser respetados por la industria turística.

Anexo D: Esquema del procedimiento general para integrar el planeamiento del desarrollo turístico con el ordenamiento territorial.



Fuente: Medina, Santamarina & Salinas, 2010

Anexo E: Procedimientos para la planificación del desarrollo turístico en destinos.

El Plan estratégico para el desarrollo del turismo a nivel regional/local propuesto por Schulte (2003), contiene varias etapas operativas: la realización del diagnóstico que induce a la determinación del potencial turístico del territorio y a la determinación de los cuellos de botella a nivel de las unidades regionales bajo análisis; la definición de las vocaciones para el desarrollo turístico, a partir de la matriz de potencialidades, limitaciones y problemas en conjunto con la evaluación cuantitativa y cualitativa de los recursos turísticos; la definición de los objetivos estratégicos y específicos, analizar la viabilidad de los objetivos teniendo en cuenta la estrategia local/regional de desarrollo turístico; definición de pasos y líneas de acción, establecer proyectos de inversión; evaluación de proyectos; estudios del impacto ambiental; diseño y ejecución del proyecto; la operación del proyecto y finalmente la evaluación ex-post para la determinación sistemática y objetiva de la pertinencia, eficiencia y eficacia de todas las actividades desarrolladas a la luz de los objetivos planteados.

El procedimiento para la planificación turística planteado por Rodríguez (2005), parte del diagnóstico, el cual comprende la identificación de problemas, estudios de aspectos específicos, investigaciones de campo y encuestas, delimitación del turismo en la economía, evolución de los mercados, problemática de los lugares de interés y situación de los recursos turísticos. A partir de aquí se determinan los objetivos tomando en cuenta: la situación o estado futuro que se desea y es posible alcanzar, las vías o acciones previstas para lograr su cumplimiento y la determinación de los responsables de su ejecución. Para definir las estrategias es necesario: realizar previsiones, seleccionar prioridades, identificar proyectos, determinar fuentes de financiamiento, evaluar efectos económicos y sociales y establecer medidas para su implementación a través de programas o planes que facilitan la conformación de las acciones que permiten alcanzar los objetivos propuestos.

La presupuestación comprende: recursos demandados por los programas, fuentes de financiamiento de los programas, resultados económicos esperados y factibilidad del plan de inversiones. La evolución posterior del plan se examina a través de un sistema de monitoreo y control.

Anexos

El procedimiento para la planificación en el medio rural planteado por Calderón (2005), responde a los esquemas de la sostenibilidad como principio rector, y distingue cuatro fases fundamentales, parte del análisis de situación del sector turístico local que comprende el examen de las cuatro categorías básicas: oferta, demanda, competencia y tendencias del mercado. A partir de la información recopilada y sistematizada se define el diagnóstico, segunda fase del proceso que permitirá identificar y determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas estableciendo la conveniencia o no de activar el desarrollo turístico de la zona, continua con la definición de objetivos y el planteamiento de las estrategias. Seguidamente, se procede a la definición del proceso de auditoría y control de la ejecución de lo planificado.

El procedimiento para la planificación estratégica en el turismo de Mota et al. (2011), propone cuatro fases operacionales a seguir de forma secuencial: auditoría, fase en la que reconoce el estado actual de la actividad turística en el destino, se caracteriza con precisión todas las variables y agentes que intervienen directa o indirectamente en el desarrollo de la actividad; planificación, etapa en la que se establece un modelo de actuación sobre las actividades turísticas del destino; desarrollo, etapa en la que se procede a establecer programas, acciones, directrices, de las cuales resultará la puesta en práctica del modelo de actuación diseñado en la fase anterior; y finalmente el monitoreo, en la que se evalúan, continuamente, los resultados obtenidos con el fin de promover, coordinar e integrar la industria al entorno macroeconómico en el que está insertada.

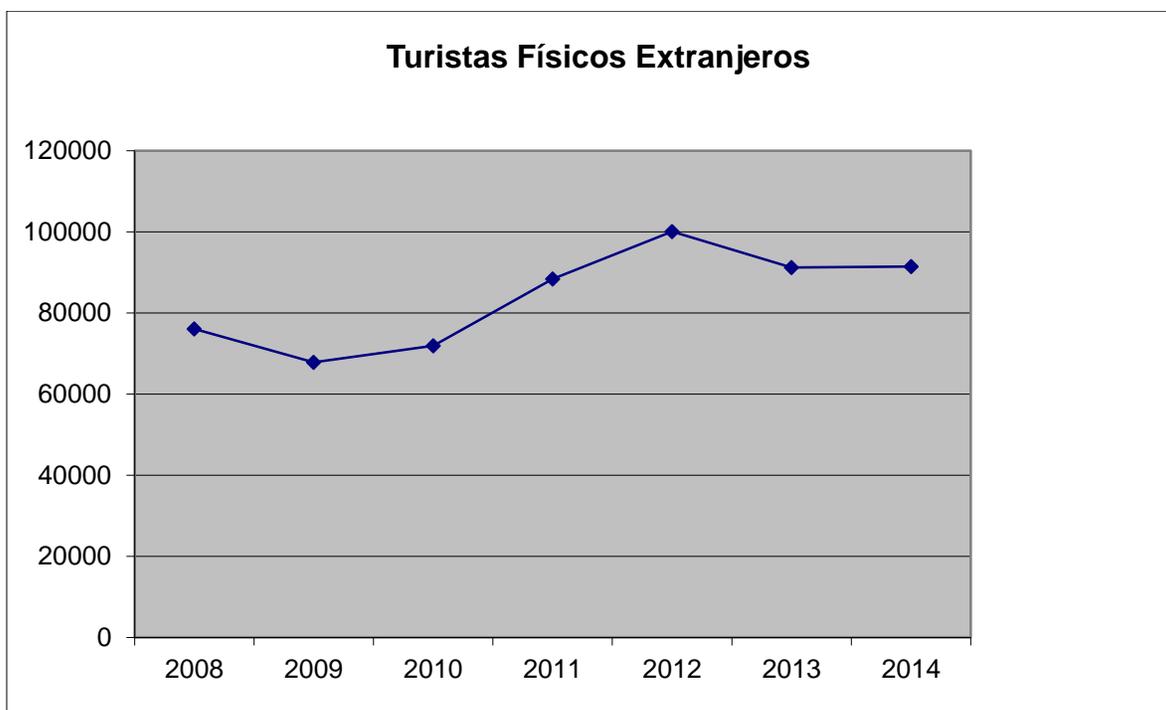
El procedimiento propuesto por Cooper et al. (2007), tiene como fase inicial el reconocimiento y preparación del estudio, para lo cual es necesario reconocer la necesidad de una estrategia, la segunda fase es el establecimiento de objetivos y metas para la estrategia, es decir, por qué se quiere el desarrollo turístico, le sigue el estudio de los datos existentes, teniendo en cuenta los datos disponibles, continua con la realización de nuevos estudios, atendiendo a la necesidad de información, posteriormente se realiza el análisis de datos secundarios y primarios, se formula la política inicial y el plan, se proponen las recomendaciones de cara a la elección de una política concreta, finalmente se lleva a cabo la implementación seguido de un seguimiento y reformulación del plan.

Anexos

Este proceso contempla una serie de pasos a seguir para la elaboración del plan, estos son: identificación e inventario de la situación existente, los pronósticos para el futuro, la formulación del plan, el desarrollo específico del proyecto y por último su implementación.

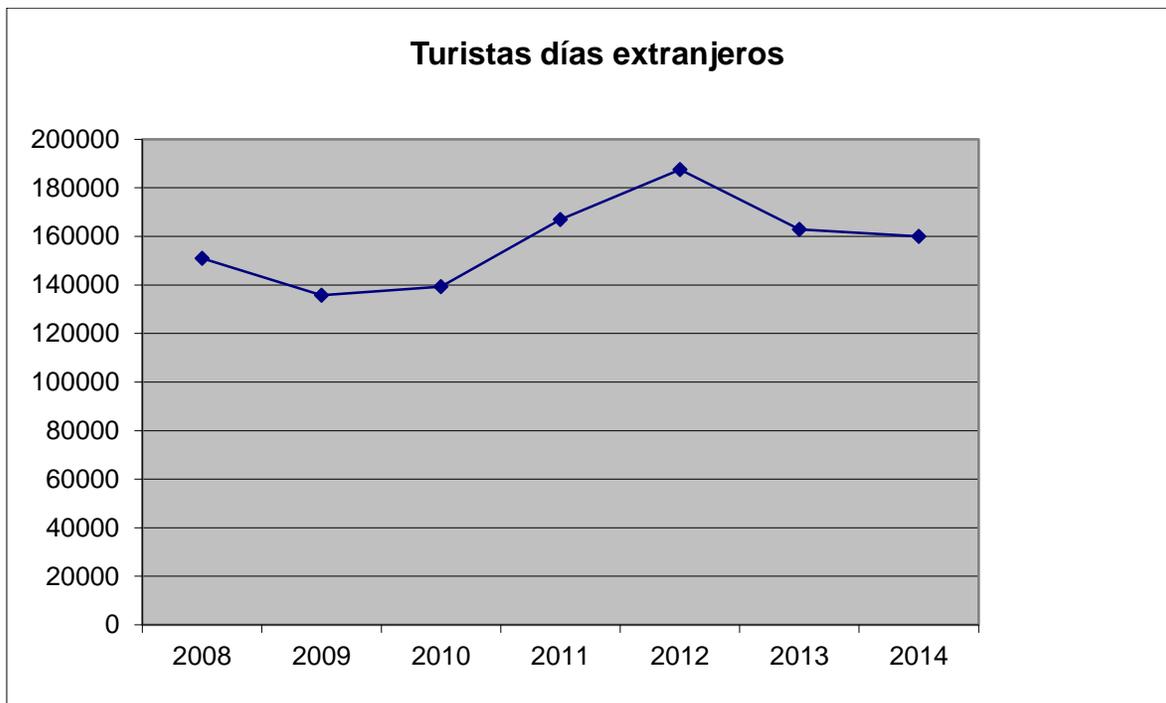
El procedimiento para la planificación del desarrollo integrado de nuevos destinos turísticos propuesto por Rivas & Machado (2012) se estructura en 4 etapas, una primera etapa analítica que parte de la evaluación de los recursos disponibles en el destino, determinando sus potencialidades para el desarrollo turístico y las vocaciones turísticas del mismo. Luego se realiza la propuesta de producto a posicionar en el mercado internacional, a partir de un análisis previo de los segmentos de mercado potenciales y la competencia, lo cual permite confeccionar el Triángulo Estratégico. La segunda fase comprende la proyección mediante la identificación de los objetivos de desarrollo, para lo cual se parte de la identificación y el análisis de problemas, utilizando el árbol de problemas, lo cual permite desarrollar el árbol de objetivos y la matriz de objetivos y estrategias que constituyen la tercera etapa del procedimiento, a partir del conjunto de acciones propuesto se realiza la evaluación económica y por último la fase de control.

Anexo F: Tendencia de los principales indicadores económicos y de la operación turística de la provincia de Cienfuegos.



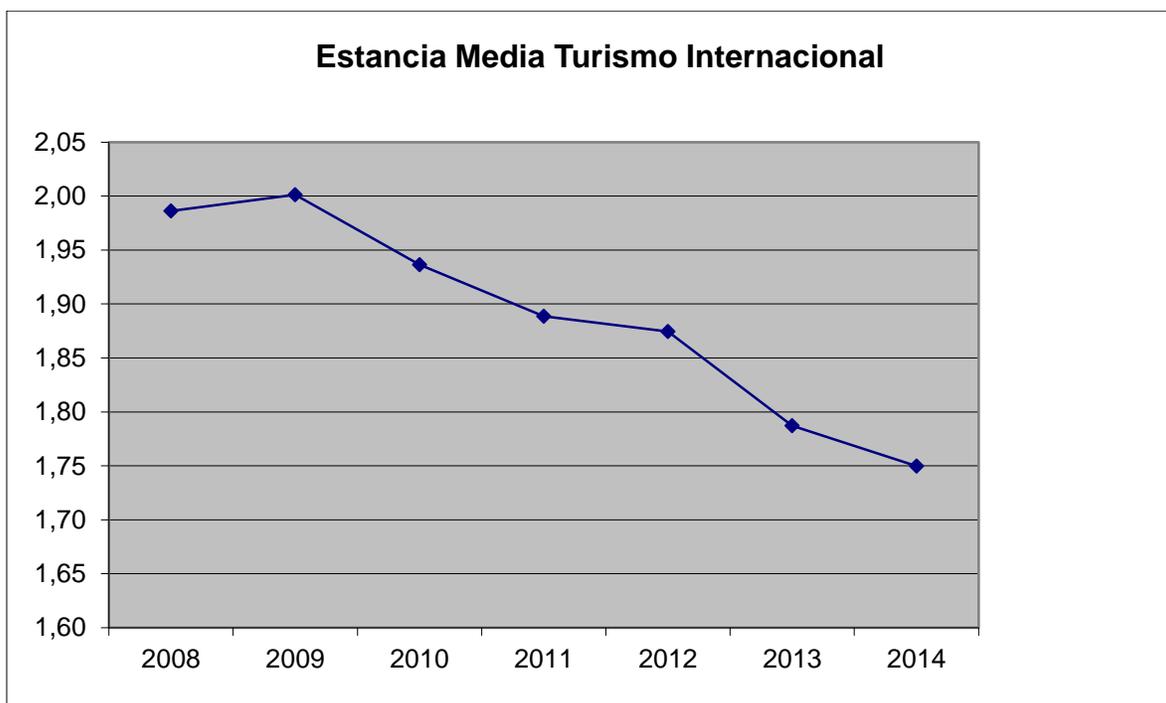
Los turistas físicos extranjeros han mostrado un ritmo de crecimiento estable durante el período 2008 – 2012 con tendencia al decrecimiento en 2013 y 2014, pudiera ser superior si se aprovecharan las oportunidades y recursos con que cuenta el destino Cienfuegos.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística e Información, Delegación Territorial Cienfuegos 2014



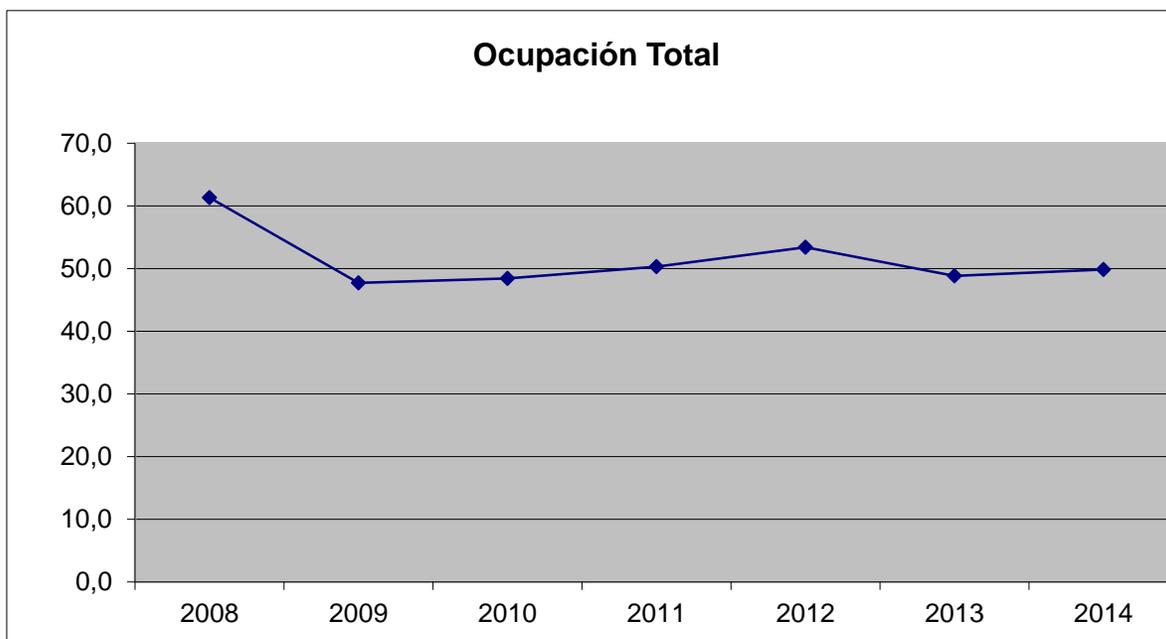
Los turistas días extranjeros muestran un ritmo de crecimiento estable a partir del año 2010, con solo un incremento del 19.5%, pero con tendencia al decrecimiento en 2013 y 2014.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística e Información, Delegación Territorial Cienfuegos 2014



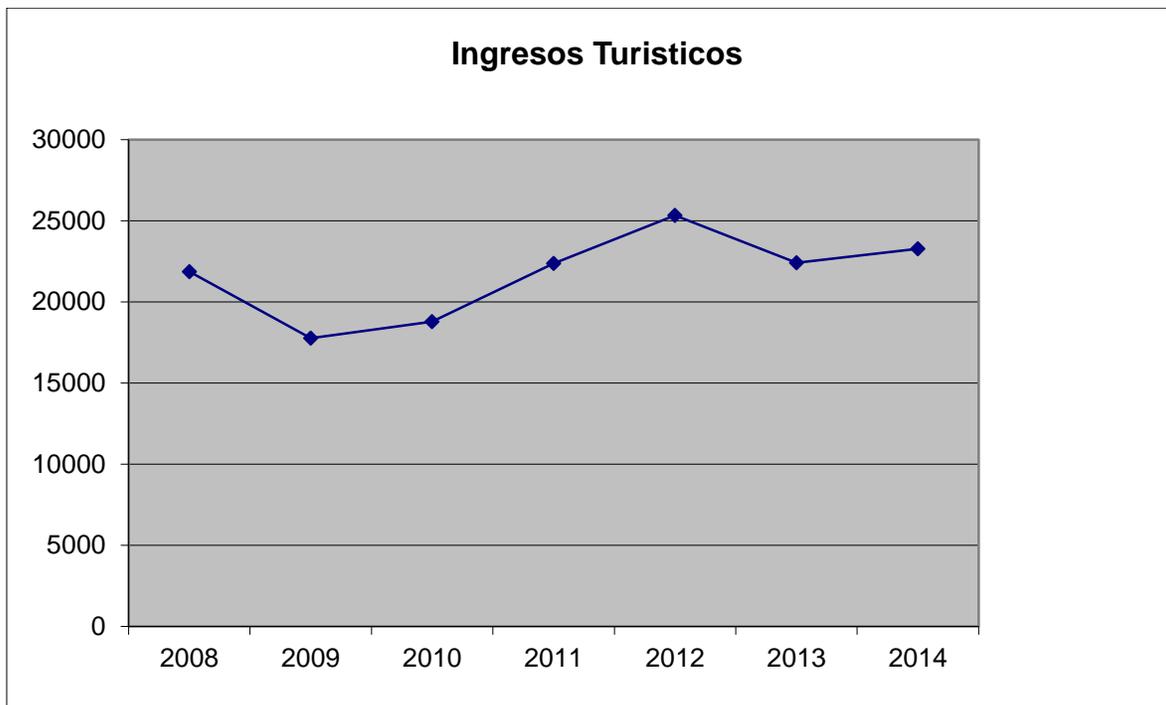
La tendencia de la estancia media es a disminuir de manera sistemática. A partir del año 2009.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística e Información, Delegación Territorial Cienfuegos 2014



A partir del año 2008 se aprecia una tendencia al decrecimiento de la ocupación internacional, aunque con un ligero crecimiento en el 2012. Se debe destacar que no se ha logrado en el destino elevar sustancialmente la ocupación total de las instalaciones.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística e Información, Delegación Territorial Cienfuegos 2014



Los ingresos turísticos muestran ritmos de crecimiento ligeros pero estables a partir del año 2010 pero con tendencia al decrecimiento en el 2013 y ligera recuperación en 2014.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística e Información, Delegación Territorial Cienfuegos 2014

Anexo G: Desarrollo de productos

Instalación	Número de habitaciones	Período	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Polo Ciudad																		
Hotel Encanto San Carlos	46	2014 - 2016		46														
Hotel Encanto La Punta	16	2015 - 2016		16														
Hotel Encanto Ciervo de Oro	22	2016 - 2017			22													
Hotel Encanto La Fernadina	12	2016 - 2017			12													
Hotel Encanto Casa del Educador (El Amanecer)	5	2016 - 2017			11													
Hotel Encanto Bristol	24	2017 - 2018						24										
Hotel Encanto El Comercio	15	2017 - 2018						15										
	140																	
Hotel Bahía	60	2018 - 2019				60												
Villa Náutica Residencial	1117	2018 - 2020						1117										
Hotel Compacto	300	2018 - 2020						300										
Hotel San Carlos 33	80	2020 - 2023									80							
Hotel La Mar 1	125	2025 - 2030																125
Hotel La Mar 2	125	2025 - 2030																125
Hotel Puesta de Sol	200	2025 - 2030															200	
	2007																	
Polo Rancho Luna - Pasacaballo																		
Ampliación del Hotel Rancho Luna	60	2016 - 2017			60													
Resort de Golf e inmobiliaria Rancho Luna - La Marina	7469	2019 - 2027																
Resort de Golf - Inmobiliaria Faro - El Jagüey	3640	2019 - 2027																
Resort de Golf - Inmobiliaria Punta Barreras	2080	2020 - 2028																
	13249																	
Polo Playa Inglés - La Tatahagua	7258	2019 - 2028																
TOTAL DEL DESTINO	22654		0	62	105	60	0	1456	0	0	80	0	0	0	0	0	200	250

Hotel Encanto San Carlos



Hotel Encanto El Amanecer



Ing. Ibrahim Martín Lorenzo

Hotel encanto Ciervo de Oro



Hotel Encanto La Fernandina



Hotel Encanto El Bristol



Ing. Ibrahim Martín Lorenzo

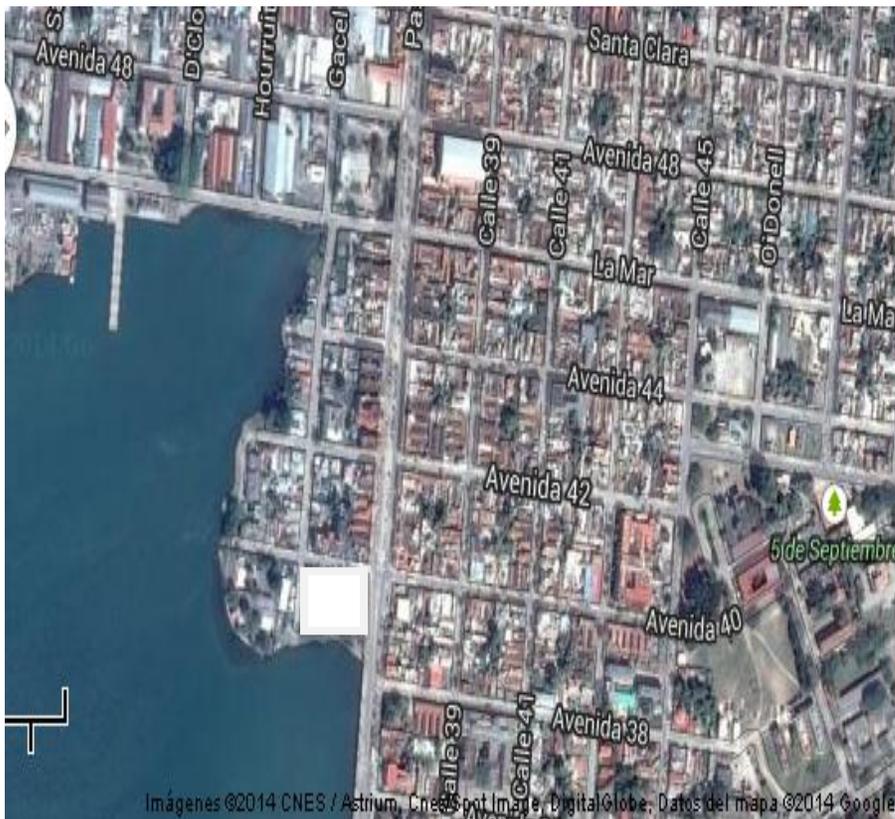
Hotel Encanto El Comercio



Ampliación Hotel Rancho Luna



Hotel Bahía

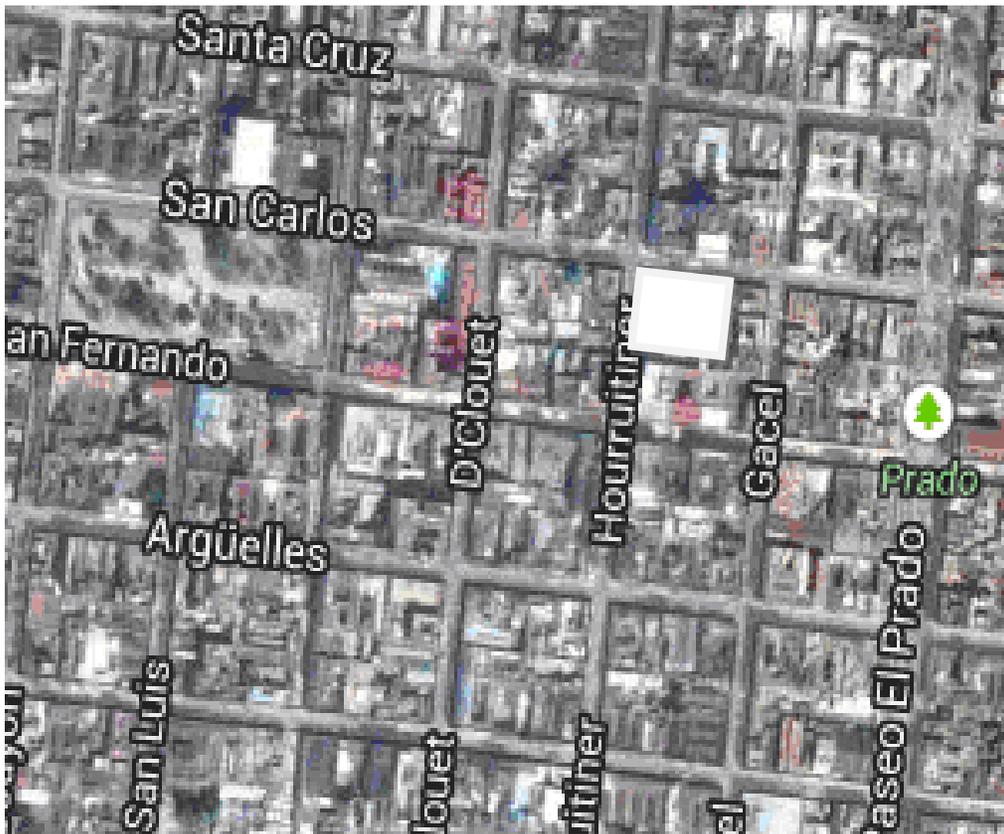


Hotel Compacto



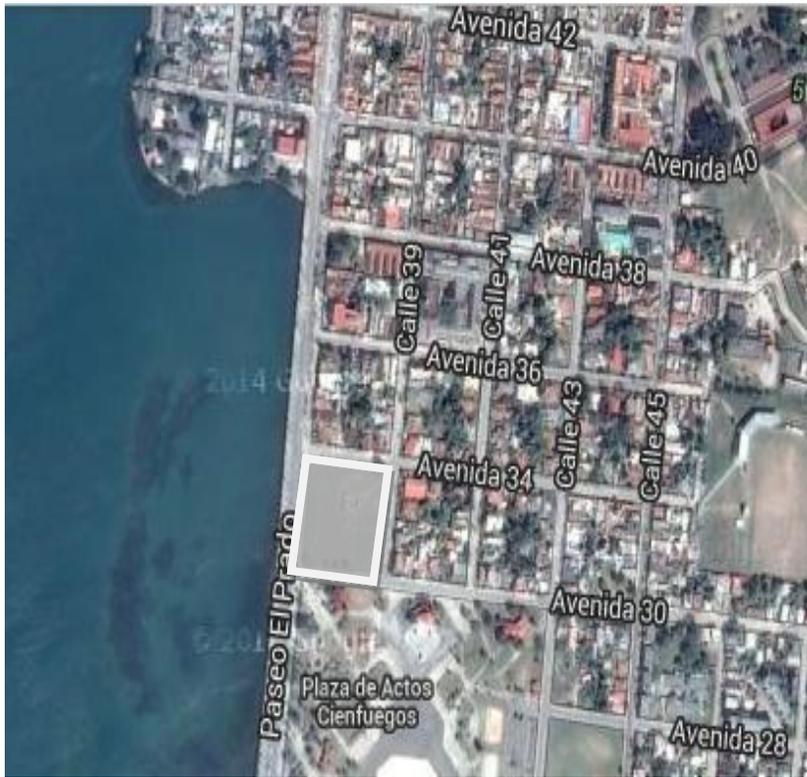
Ing. Ibrahim Martín Lorenzo

Hotel San Carlos 33



Ing. Ibrahim Martín Lorenzo

Hotel Puesta de Sol



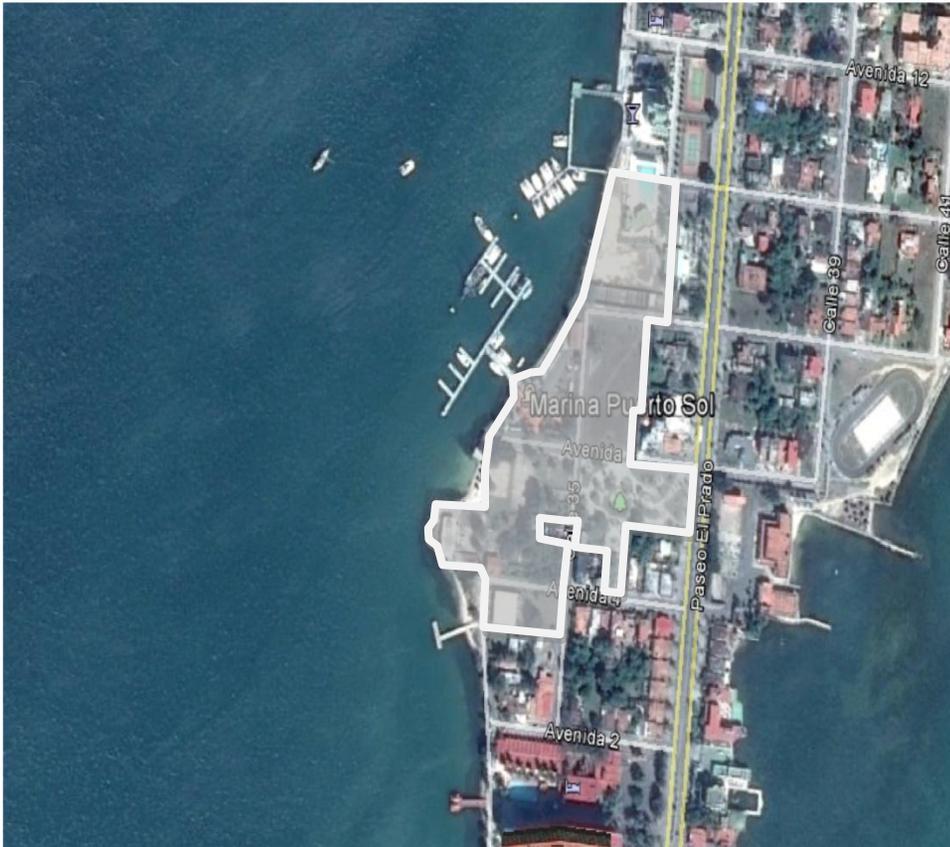
Hotel Del Mar 1



Hotel Del Mar 2

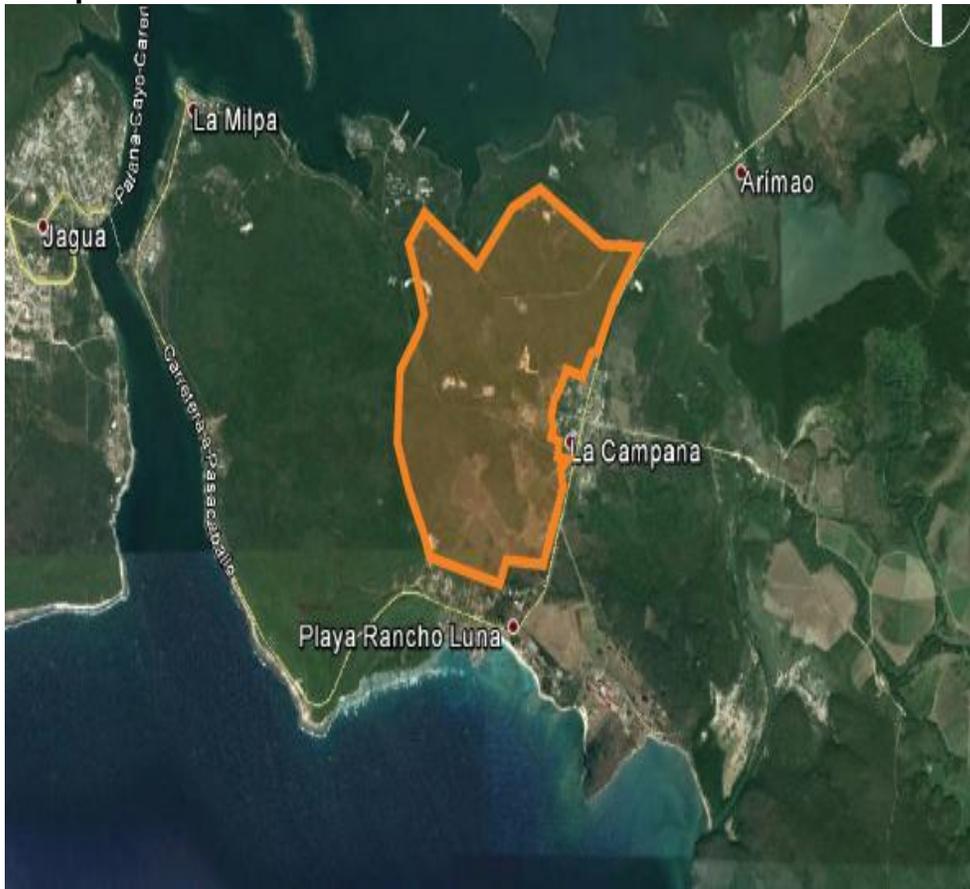


DESARROLLO INMOBILIARIO ASOCIADO A MARINA PUNTA GORDA

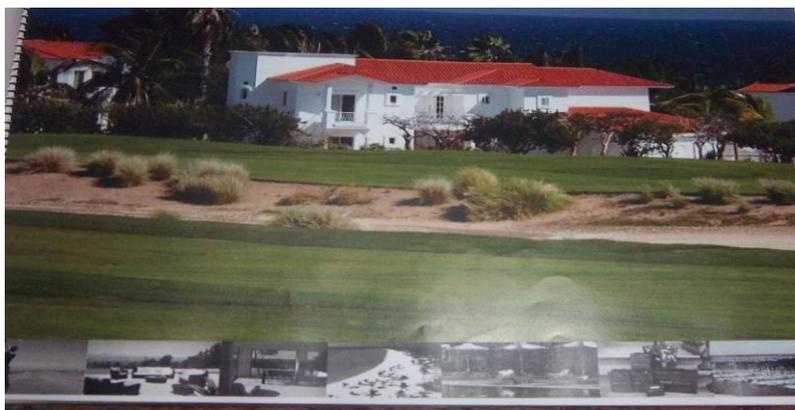
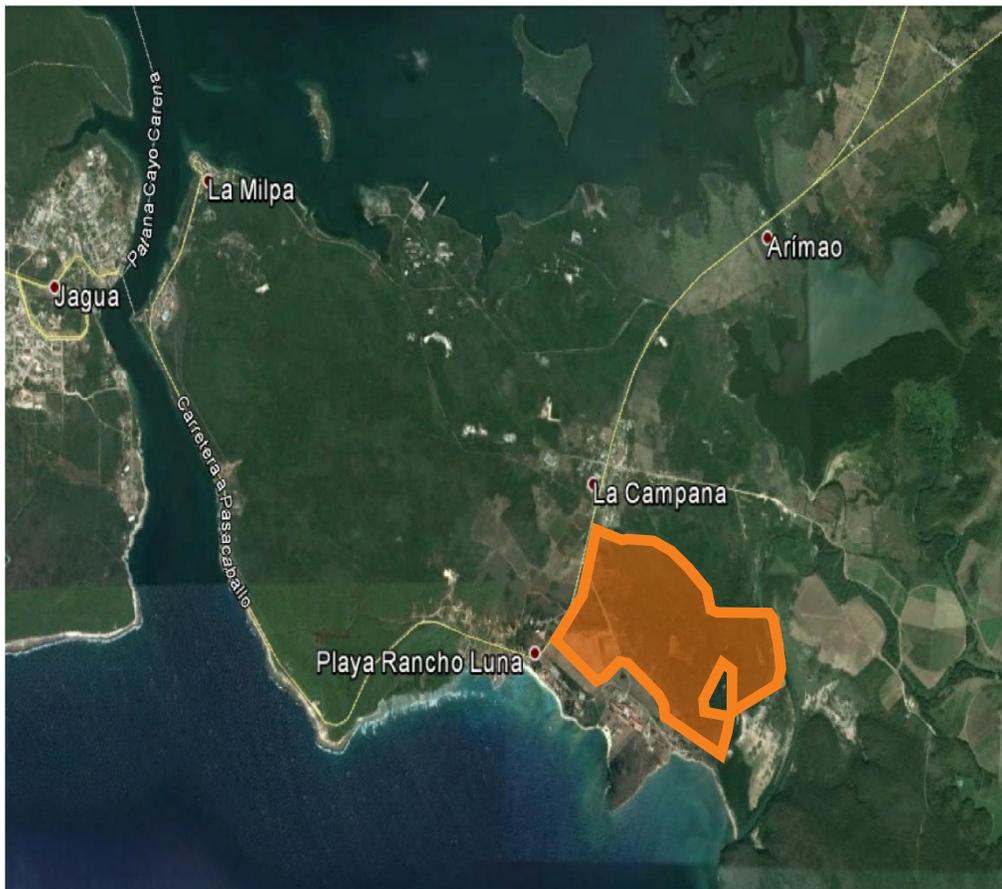


Campos de Golf e Inmobiliarias asociadas.

Campo de Golf "Rancho Luna-La Marina"



CAMPO DE GOLF PUNTA BARRERA



- **Producto turístico náutico sostenible**

No	Criterios de resultados	No de Hab.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inversiones								
1	Ampliación del muelle de la Marina			X				
	Paseo marítimo		X					
Nuevos productos								
2	Seakayak (con capital extranjero)		X					



- **Producto Actividad extrahotelera en el destino Ciudad.**

No	Criterios de resultados	Montos aproximados (Costo MP)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Reparaciones								
1	Reparación en Club Cienfuegos, pintura de fachada, sustitución de pisos en lobby y terraza, sustitución de falso techo en bar marinero y reparar servicios sanitarios para clientes. Ya está preparada.	106	X					
2	Inversión parque acuático inflable en el Club Cienfuegos, bomba sumergible de residuales y panel eléctrico	48,1	X					
3	En Palatino, cambio de imagen y mobiliario.	50.5	X					
4	Dinos Pizza, cubierta, servicios sanitarios, carpintería, redes, clima y mejorar equipamiento. Debíó ser preparada en el 2012	71		X				
5	Dinos Plaza, reparación capital, cerrar área exterior para climatizar, ampliar servicios sanitarios al cliente, imagen y señalización.	68,5	X					
6	Reparación capital del almacén central, cubierta, redes, carpintería, neveras, pisos, iluminación y estantería. Mejorar equipamiento de informática.	214	X					
7	Reparación de la base de Rentas	200	X					
Inversiones								
8	Nuevo equipamiento de audio y luces en el Benny y Bolera	40	X	X				
9	Parque Oxio Club en la Bolera (solo equipamiento).	178.00	X					
11	Bomba sumergible y panel eléctrico Club Cienfuegos	10.2	X	X				
13	En la Bolera adecuaciones constructivas por el Oxio Club y sistema SADI.	120.0		X				
14	Reconstrucción del lugar existente. Casa Caribeña, producto de restauración con recreación cultural y su equipamiento, incluye audio y luces también. Equipamiento de informática, correo electrónico y comunicaciones.	300.0	X					
15	Club Cienfuegos, mejorar equipamiento de parque recreativo actual, ampliar parque recreativo con nuevos equipos hacia áreas ociosas detrás de BBQ de piscina, mejorar equipamiento de audio y luces de centro nocturno y rehabilitar línea costa que incluye duna y uveral en una franja de no menos de 20 metros de ancho.	115.0	X					
16	Montaje de tierra física en TRANSTUR	78.7	X					
17	Montaje de sistema contra incendios en TRANSTUR	32	X					
18	Nueva base de renta	15	X					
19	Sistemas de alarmas en TRANSTUR	35		X				

Nuevos productos							
20	Inversión parque acuático inflable en el Club Cienfuegos, bomba sumergible de residuales y panel eléctrico ***	48,1	X				
21	Desarrollo de producto de restauración de fonda en la cafetería 37 y 52 ****	50.0		X			
22	Oxio Club Costa Sur, consistente en remodelación de área de espectáculo y gastronómica (BBQ), parque infantil, cercado perimetral, cable ski y cambio de equipamiento, equipamiento nuevo de audio y luces. Mejorar actual y ampliar equipamiento informático con correo electrónico.	998.0	X	X			
Oferta complementaria							
23	TV y DVD en unidades San Carlos, Dinos Plaza, Bolera, Palatino, Club Cienfuegos y 37 y 52.	5.0		X	X		
24	Servicio de Internet en las habitaciones del Hotel la Unión						

Polo Pasacaballos – Rancho Luna

No	Criterios de resultados	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mejoramiento del Producto							
3	Mobiliario de habitaciones del Hotel Rancho Luna			X			
4	Mobiliario del lobby del Hotel Rancho Luna						
5	Reposición de televisores – 32 para el hotel Faro Luna					X	
6	Split 1 ton. Para el Hotel Faro Luna		X				
7	Mini bares para el hotel Faro Luna						X
8	Señalética para el complejo	X					
9	Carros para ropa para el complejo Rancho Luna-Faro Luna	X					X
10	Sombrillas de playa para el Hotel Rancho Luna		X				X
11	Reposición de la mesa buffet en el Hotel RL			X			
12	Montaje del sistema de riego desde la laguna de oxidación en el Hotel RL				X		
13	Construcción del Club de Niños en el Hotel Rancho Luna				X		
14	Construcción de la Sala de Juegos en el Hotel Rancho Luna					X	
15	Montaje de sistema inteligente en habitaciones del complejo Rancho Luna – Faro Luna		X				
16	Sustitución de unidades condensadoras de cámaras frías del complejo Rancho Luna – Faro Luna		X				
17	Reposición de 156 aires acondicionados de ventana del complejo Rancho Luna – Faro Luna				X		
Nuevos productos							
18	Campo de Golf			X			
Reparaciones							
19	Habitaciones del Hotel Pasacaballo						
20	Remodelación de la piscina del Hotel Pasacaballo		X				
21	Enchape de piscina mayores en Hotel Rancho Luna						
22	Reparación del módulo habitacional "C" Rancho Luna.						
23	Reparación del sistema de canales pluviales del Hotel Rancho Luna		X				
24	Pintura general del hotel Rancho Luna.			X			
25	Impermeabilizar canal de hormigón armado del edificio principal. Pintura de la estructura metálica del centro nocturno, bar y moto lobby. Sustitución canales pluviales						

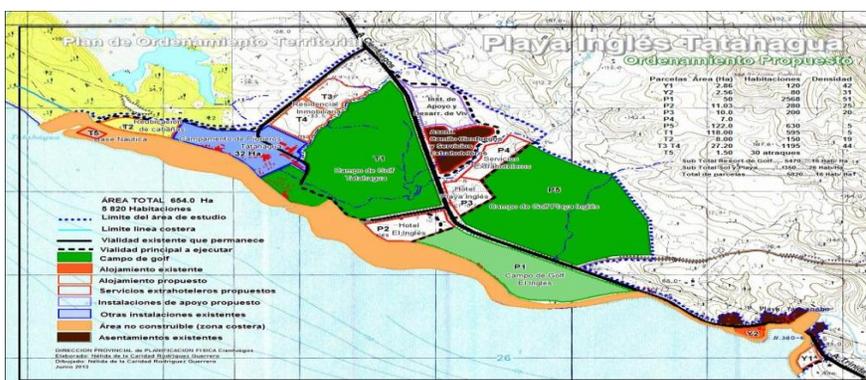
	edificio central, especializado del Hotel Rancho.							
26	Reparación de los hornos de la cocina del Hotel Rancho Luna				X			
27	Reparación de los falsos techos de todas las habitaciones en el hotel Rancho Luna.		X					
28	Reparación de barandas del Hotel Rancho Luna.		X					
29	Climatización de los restaurantes del Hotel Rancho Luna							
30	Alumbrado exterior del Hotel Rancho Luna			X				
31	Cerca perimetral del hotel Rancho Luna		X					
32	Reparación del sistema automático hotel Rancho Luna							
33	Colocación de instrumentos de medición (gas, agua y electricidad) hotel Rancho Luna			X				
34	Sustitución de máquina fregadora hotel Rancho Luna					X		
35	Sustitución de los toldos hotel Rancho Luna							

• **Producto Actividad extrahotelera Polo Pasacaballos – Ranco Luna**

Criterios de medidas		Monto total	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inversiones								
1	Sustituir carabanes en el Delfinario, rediseño servicio gastronómico, mejorar cercas, nuevas ofertas recreativas náuticas.	200,0	X					
2	Reconstruir nuevas áreas de baño con cercas y local administrativo y de aseguramiento para delfines en Cayo Largo del Sur.	95,0	X					
Nuevos productos								
3	Casa del Pescador con dos habitaciones de alojamiento. Producto turístico de restauración con actividades náuticas y de baño.	60	X					
4	Hacienda recreativa Casona El Junco, restauración y 4 habitaciones de alojamiento. Turismo agropecuario y rural.	60,0	X					
5	Nuevo equipamiento informático, correo electrónico y comunicaciones para los nuevos productos Casa del Pescador y Finca El Junco.	2,0	X					
6	Loma de Casín, desarrollo producto turístico de naturaleza y restauración.	125,0		X				
Oferta complementaria								
7	TV y DVD Delfinario, Casa del Pescador y Finca El Junco.	3	X	X	X	X		

• **Producto Polo Playa Inglés – La Tatagua**

No	Criterios de resultados	Montos aproximados (Costo MP)	No de Hab.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inversiones									
1	Desarrollo del Litoral Sur. Parcela 2								
2	Unidad habitacional No 1		390			X			
3	Unidad habitacional No 2		500				X		
4	Habitaciones Centro de servicios		110					X	
5	Piscina de la Villa Yaguanabo	375.00		X					
Nuevos Productos									
6	Campos de Golf						X		
7	Parque temático (Corsarios y Piratas)							X	



Anexo H: Desarrollo de infraestructura técnica y de apoyo por polos

POLO CIUDAD

Indicadores	Criterios de medidas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Viales	Ejecutar programa para rehabilitar vías en función de mejorar la imagen visual, priorizando las de los recorridos turísticos y ejes conductores entre los diferentes puntos de interés.	X	X	X	X	X	X
	Oxio Club Costa Sur, implicaría mejorar la vía o calle de acceso a la instalación, una cuadra.	X					
Acueducto	Construir redes técnicas de abasto de agua a la Marina Marín que sostengan su desarrollo futuro.	X					
	Adecuaciones constructivas en Bolera por Oxio Club. Redes de acueducto.	X					
	Reconstrucción Casa Caribeña. Reconstruir las redes de acueducto.	X					
	Oxio Club Costa Sur, reconstruir red de acueducto.	X					
	Reparación Dinos Plaza, nueva red de acueducto que generaría los nuevos servicios sanitarios.	X					
Alcantarillado	Reconstrucción Casa Caribeña. Nuevo sistema de tratamiento y su infraestructura técnica.	X					
	Oxio Club Costa Sur, nuevo sistema de tratamiento de residuales y sus redes infraestructurales.	X					
	Reparación Dinos Plaza, nueva red de alcantarillado que generaría los nuevos servicios sanitarios.	X					
Alumbrado	Mejorar el alumbrado por ampliación de parque recreativo Club Cienfuegos.	X					
Paisajismo	La reconstrucción de la Casa Caribeña, cercana al mar y en zona eminentemente turística implica un diseño paisajístico acorde al entorno marino y caribeño, basado en áreas verdes, las	X					

	costumbres del mar y del Caribe, todo insertado en el servicio recreativo cultural y de restauración.						
	Reforestación de la línea de costa y de muro de protección contra las afectaciones que genera el cambio climático en el Costa Sur	X	X				
Mejoramiento de playas	Recuperar la duna y el uveral como telón de fondo de la costa, limpiar el fondo marino hasta 2 metros de profundidad en la plataforma insular y no más de 50 metros alejado de la costa en el Club Cienfuegos.	X					

POLO RANCHO LUNA – PASACABALLO

Indicadores	Criterios de medidas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Viales	Mejorar viales de acceso al área de servicio en el Hotel Pasacaballo		X				
	Hacienda El Junco, restauración y alojamiento. Mejorar 3 kilómetros de camino o terraplén.	X					
	Campo de golf Rancho Luna, alrededor de unos 5 Km de caminos internos, vías de acceso y de servicio.		X				
Acueducto	Reconstrucción de red hidráulica Delfinario	X					
	Casa del Pescador, restauración y alojamiento	X					
	Hacienda El Junco, restauración y alojamiento.	X					
	Loma De Casín, mirador y restauración		X				
	Campo de golf Rancho Luna - El Faro		X				
Alcantarillado	Reconstrucción Delfinario	X					
Alumbrado	Colocación de alumbrado en parques en el Hotel Pasacaballo.	X					
Paisajismo	Repoblación forestal a partir de la flora autóctona	X	X	X	X	X	X
Mejoramiento de playas	Reanimación del litoral de la playa del Hotel Rancho Luna						X

POLO PLAYA INGLÉS – LA TATAGUA

Indicadores	Criterios de medidas	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Viales	Hacer los viales del área de servicio de la Villa Yaguanabo		X				
Paisajismo	Siembra de coco en áreas exteriores en Villa Yaguanabo	x	X				
Mejoramiento de playas	Mejoramiento y limpieza playa Yaguanabo	X	X				

Anexo I: Comercialización-Comunicación

Criterios de resultados	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Turistas físicos extranjeros	88390	100043	105869	116530	174795	233060	291325	349590	407855	466120	485698	492031	501489	509656	510896	525321
Turistas días extranjeros	166925	187523	197822	208121	218420	258719	339018	389317	465616	519915	575001	590564	617087	651356	695547	701569
Turistas días nacionales	145069	156430	162110	167790	173470	179150	184830	190510	196190	201870	217841	221548	228796	240156	248456	254879
% de ocupación internacional	50.3	53,4	56	59	61	63	66	69	72	75	76	76	78	80	85	85

Anexo J: Calidad.

Criterios de resultados	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Categorización de la planta hotelera NC: 127						
Hoteles Gran Caribe						
• Hotel Jagua						
• Recategorizar el Hotel Rancho Luna						
• Recategorizar el Hotel La Unión						
• Categorizar el Palacio Azul						
• Categorizar el Hostal Casa Verde						
• Categorizar el Hostal Perla del Mar						
Hoteles de Islazul						
• Hotel Pasacaballo						
• Hotel Punta La Cueva						
• Villa Yaguanabo						
Campismo						
• Villa Guajimico						
Categorización de Restaurantes NC: 126						
• Restaurante Café Cienfuegos						
• Restaurante En Nicho						
• Restaurante El Marinero						
• Restaurante del Ranchón de Aguada.						
• Restaurante de Lajas						
Implementar los Sistemas de Gestión de la Calidad NC ISO 9001:2008 Según Política del MINTUR						
• Hoteles						
o La Unión – Palacio Azul						
o Hotel Jagua						
o Complejo Islazul						
o Complejo Rancho Luna – Faro Luna						
• Instalaciones extrahoteleras						
o El delfinario						
• Instalaciones de Apoyo						
o GET						
Obtener premios de la Calidad						

Anexo K: Formación de Capital Humano.

Criterios de resultados	Crecimiento de trabajadores por años																
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Hotel Encanto San Carlos	38																
Hotel Encanto Ciervo de Oro		18															
Hotel Encanto Bristol						22											
Hotel Encanto El Comercio						14											
Hotel Encanto La Punta	12																
Hotel Encanto "El amanecer"	12																
Hotel Encanto La Fernandina			10														
Hotel Bahía (4 estrellas)			48														
Hotel San Carlos 33 (4 estrellas)					48												
Villa Náutica - Residencial						1005											
Hotel Punta Barreras				160													
Bungalows de Ro Luna			21														
Unidad habitacional No 1				312													
Unidad habitacional No 2					400												
Hotel Compacto						88											
Hotel La Mar 1																113	
Hotel La Mar 2																113	
Hotel Puesta de Sol															180		
Amp. Rancho Luna			54														
Resort Rancho Luna – La Marina								1345	1345	1345	1345	1345	1345				
Resort Faro – El Jaguey								655	655	655	655	655	655				
Resort Imb. Pta. Barrera									375	375	375	375	375	375			
Polo Ingles-Tatahua								1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090			
Totales	62	18	133	472	448	1129		3090	3465	3465	3465	3465	3465	3465	1465	180	226
	24548																

Anexo L: Sostenibilidad Medio Ambiental

Criterios de resultados	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Implantación de sistema de Gestión medioambiental						
Empresa Palmares						
Complejo Rancho Luna – Faro Luna						
Complejo Islazul (3 hoteles)						
Reconocimientos						
Reconocimiento ambiental nacional para el Hotel La Unión						
Reconocimiento ambiental territorial, todas las unidades de Palmares menos el Club Cfgos.		Aguada y Lajas	Cruces			
Reconocimiento Ambiental Nacional Club Cienfuegos y La Bolera.						
Reconocimiento ambiental nacional para el Delfinario						
Reconocimiento ambiental nacional para el Ranchón de Aguada						
Reconocimiento ambiental para el Complejo Rancho Luna – Faro Luna						
Aval del CITMA, Licencia Manejo Desechos Peligrosos, Licencia Sanitaria, Libre de CFC para Punta la Cueva						
Licencia Manejo Desechos Peligrosos, Licencia Sanitaria, Libre de CFC para Pasacaballo						
Licencia Manejo Desechos Peligrosos, Licencia Sanitaria, Libre de CFC para Yaguanabo						

Anexo M: Método de Confiabilidad de expertos

La selección de los expertos se realizó mediante la aplicación del procedimiento cuyas etapas se describen a continuación:

1. Elaboración de una lista de candidatos a expertos que cumplan los siguientes requisitos:

- Formación orientada el área empresarial.
- Experiencia de más de 5 años en el sector hotelero cubano.
- Conocimientos teóricos y prácticos sobre la Gestión estratégica y el Control de gestión.
- Grado de compromiso ante el problema que se analiza.
- Calificación académica.

Teniendo en consideración estos requisitos se reunieron 11 candidatos como se muestra en la siguiente tabla:

Caracterización de los expertos que participaron en la consulta.				
Nº	Responsabilidad, formación académica, científica y especialidad			
	Puesto de trabajo actual	Empresa u Organización	Calificación profesional	Años de experiencia
1	Directivo	Marina Marlin	Licenciado	24
2	Directivo	Grupo Palmares	Licenciado	26
3	Directivo	Delegación Turismo	Master	32
4	Especialista Comercial	Grupo Palmares	Licenciado	25
5	Especialista Comercial	Grupo Hotelero Gran Caribe	Licenciado	21
6	Especialista de operaciones	ITH Suc. Cfgos.	Ingeniero	28
7	Especialista	CITMA	Máster	32

8	Especialista Dirección	Escuela de Turismo	Máster	33
9	Especialista Producto	Escuela de Turismo	Máster	15
10	Especialista Operaciones	Grupo Hotelero Gran Caribe	Licenciado	16
11	Especialista Comercial	Delegación Turismo	Licenciado	12

Se entenderá por experto, tanto a un individuo como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas sobre un problema o tema en cuestión y hacer recomendaciones en relación con sus momentos o aspectos fundamentales, con un máximo de competencia (Oñate, 1999).

2. Determinación del coeficiente de competencia de cada candidato.

Es un método de autoevaluación totalmente anónimo (Ronda Pupo, 2002). Se aplicó el instrumento que se explica a continuación, en el cual el candidato expresa el grado de conocimiento sobre el tema y las fuentes de dicho conocimiento. En el procesamiento se calcula el coeficiente de competencia de la siguiente forma:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} \times (K_c + K_a)$$

Donde:

K_{comp} : Coeficiente de competencia.

K_c : Coeficiente de conocimiento: Resulta del promedio de los valores que cada candidato le otorga a cada una de las preguntas, según el conocimiento que considere tenga al respecto.

K_a : Coeficiente de argumentación. Es el resultado de la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación. El valor del coeficiente K_a se obtiene en la tabla de valores siguiente:

Nº	Fuentes de argumentación	Escala por niveles		
		Alto	Medio	Bajo
1	Análisis teóricos realizados por usted.	0,3	0,2	0,1
2	Experiencia Práctica.	0,5	0,4	0,2
3	Estudio de investigaciones de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05
4	Estudio de investigaciones de autores extranjeros.	0,05	0,05	0,05
5	Conocimiento propio sobre el estado del tema	0,05	0,05	0,05
6	Intuición	0,05	0,05	0,05

El valor del coeficiente de competencia se obtiene a partir de la aplicación del cuestionario siguiente:

Nombre: _____

Años de experiencia: _____

Especialidad: _____

Grado científico: _____

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en relación a temas asociados con la Planificación Turística. Antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación "Consulta a Expertos", es necesario determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. La presente encuesta constituye un método de autoevaluación a través del cual usted debe expresar el grado de conocimiento que tiene sobre el tema y las fuentes de dicho conocimiento. Por esta razón le agradecemos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

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

Grado de conocimiento que usted posee acerca de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dirección estratégica en el sector turístico cubano										
Planificación en el Turismo										
Herramientas utilizadas en la Planificación turística										
Desarrollo Local										
Diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral										
Indicadores turísticos comerciales y de operaciones										

2- según la tabla que a continuación se ofrece de las fuentes de argumentación sobre el tema que se investiga, realice una autoevaluación y marque con una cruz (X) el nivel que considere que se encuentra.

Fuente de argumentación	Niveles		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia práctica			
Estudio de investigación de autores extranjeros			
Estudio de investigación de autores nacionales			
Conocimiento propio sobre el estado del tema			
Intuición			

Muchas gracias por su colaboración

3 . Selección de los expertos

Se concluye entonces que:

La Competencia del experto es Alta (A): Si $K_{comp} > 0.8$

La Competencia del experto es Media (M): Si $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$

La Competencia del experto es Baja (B): Si $K_{comp} \leq 0.5$

Resultados de la aplicación:

No.	Coefficiente de conocimiento	Coefficiente de argumentación	Coefficiente de competencia	Nivel de competencia
1	0.683	0.9	0.7915	Media
2	0.616	0.8	0.708	Media
3	0.483	0.8	0.6415	Media
4	0.466	0.5	0.483	Baja
5	0.833	0.8	0.8165	Alta
6	0.716	0.5	0.608	Media
7	0.716	0.8	0.758	Media
8	0.66	0.6	0.633	Media
9	0.583	0.5	0.5415	Media
10	0.233	0.5	0.3665	Baja
11	0.2	0.5	0.35	Baja

Como resultado del procesamiento, uno de los 11 candidatos a expertos se autoevaluaron con “alta competencia” en el tema, 7 candidatos se autoevaluaron con “competencia media” y solamente 3 se autoevaluaron con “competencia baja” en el mismo.

Se seleccionaron aquellos cuyo coeficiente de competencia fue superior o igual a 0.54, es decir los clasificados como altos y los medios de mayor puntuación.

Anexo N: Test de concordancia de Kendall

Para la validación de los resultados obtenidos en el procedimiento se le aplicó la encuesta siguiente a los expertos seleccionados.

Asigne una puntuación entre 1 y 8 donde 1 significa muy baja utilidad para la empresa y 8 significa máxima utilidad para la empresa:

Afirmaciones	Puntuación
1. La estrategia propuesta está en concordancia con los problemas de la subregión.	
2. La propuesta de nuevos productos está concebida de acuerdo a las características del territorio.	
4. Las acciones comerciales se corresponden con el desarrollo de nuevos productos y los ya explotados.	
4. Las iniciativas de desarrollo local se corresponden con la demanda	
5. Las acciones estratégicas responden a los objetivos planteados	
6. La estrategia permite que se identifiquen iniciativas potenciales de mejora.	
7. El sistema de indicadores propuesto para el control responde correctamente a esta intención.	
8. El Plan de desarrollo propuesto constituye una herramienta para la Delegación del MINTUR y el Gobierno de la provincia.	

Matriz de rango

M \ K	1	2	3	4	5	6	7	8	\bar{A}_{ij}	"	"
1	8	7	8	8	8	8	8	8	63	27	729
2	8	8	7	8	8	7	8	7	61	25	625
3	7	7	8	7	8	6	8	8	59	23	529
4	8	8	6	8	8	8	7	8	61	25	625
5	7	6	7	8	8	8	8	8	60	24	576
6	8	8	8	8	8	6	8	8	62	26	676
7	6	8	7	8	8	7	8	8	60	24	576
8	8	8	8	8	8	8	6	8	62	26	676
										TM	5012

H_0 = se rechaza el criterio de los expertos

H_1 = se acepta el criterio de los expertos

M: número de expertos.

K: número de características evaluadas.

$$w = \frac{12 * D^2}{M^2 * (K^3 - k)}$$

$$T = \frac{1}{2} M(K + 1)$$

$$T = \frac{1}{2} \times 8 \times (8 + 1) \quad \Delta = \sum A_{ij}^{-T}$$

$$T = 36$$

$$W = \frac{12 \times 5012}{64 \times (504)}$$

$$W = \frac{60144}{32256}$$

$$W = 1,864$$

$$\chi^2 = M \times (K - 1) \times W$$

$$\chi^2 = 8 \times 7 \times 1,864$$

$$\chi^2 = 104,16$$

RC:

$$\chi^2 > \chi^2_{\alpha \sigma}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05;15}$$

104,16 > 15,51 Se rechaza H_0

Se acepta el criterio de los expertos

Anexo O: Sistema de Indicadores basados en la perspectiva del CMI

Acción	Indicadores	Fecha de cumplimiento	Responsable	Metas
Ampliar la combinación de fuentes de ingresos procedentes de nuevos clientes y de los actuales.	Ingresos totales Ingresos actividad hotelera Ingresos actividad extrahotelera Ingresos provenientes de opcionales IMDL % de ingresos actividad hotelera % de ingresos actividad extrahotelera % de ingresos provenientes de opcionales IMDL % de ingresos Turistas Nacionales % de ingresos Turistas Internacionales	Mensual	Departamento comercial	Ampliar las fuentes de ingresos provenientes de clientes (incrementar el nivel de ventas), en un porciento dado .
Captar nuevos clientes	Turistas físicos Turistas físicos Nacionales Turistas físicos Extranjeros	Mensual	Departamento comercial	Aumentar la participación en el mercado en un porciento dado .
Aumentar el grado de cobertura de productos.	$\frac{\text{No. (tipo) de productos demandados}}{\text{No. (tipo) de productos ofertados}} * 100$	Mensual	Departamento comercial	Grado de cobertura de productos incrementado en un porciento dado
Desarrollar nuevos productos diferenciados (CIP y Desarrollo Local)	$\frac{\text{Cantidad productos diferenciados}}{\text{Total de productos}} * 100$	Semestral	Marketing Especialista de producto Inmobiliaria	Aumentar en un % dado la cantidad de productos diferenciados
Incrementar las ventas	Ocupación Total Ocupación Internacional	Mensual	Departamento comercial	Incremento en los porcientos establecidos
Aumentar la fidelidad de los clientes	Estancia media Turistas días Turista días extranjeros Turistas días nacionales	Mensual	Departamento comercial	Incremento en los porcientos establecidos

Sistema de indicadores basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Factores claves económicos	Indicadores económicos
Ingresos	Ingresos totales Ingresos actividad hotelera Ingresos actividad extrahotelera % de ingresos actividad hotelera % de ingresos actividad extrahotelera % de ingresos Turistas Nacionales % de ingresos Turistas Internacionales
Aumento de ventas	Turistas físicos Serie históricas.
Aumento de la cuota de mercado	$\frac{\text{turistas}_{\text{ físicos }}_{\text{ segmento }}_{\text{ mercado }}}{\text{turistas}_{\text{ físicos }}_{\text{ totales }}}}$ Ocupación total Ocupación internacional Serie históricas.
Factores claves cliente	Indicadores de cliente
Retención de clientes	Turistas físicos período n – turistas físicos período n-1 Estancia media Turistas días Turista días extranjeros Turistas días nacionales Serie históricas.
Satisfacción de clientes	$\frac{\text{Clientes históricos.}}{\text{clientes potenciales}} * 100$ Encuestas
Factores claves de procesos internos	Indicadores de procesos internos
Alojamiento de alto standing	$\frac{\text{Hab.AltoS tan ding}}{\text{Hab.Totales}}$
Opcionales	No. de opcionales desarrollo local No. de opcionales CIP
Factores claves de aprendizaje y	Indicadores de aprendizaje y crecimiento

Anexos

crecimiento	
Satisfacción del personal	Encuestas
Formación	Diagnósticos de conocimientos (Cantidad de trabajadores cursos / total de trabajadores)*100
Productividad	Ventas / promedio de trabajadores
Retención	1 – (bajas del período/promedio de trabajadores)