



## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

# Identificación de los factores influyentes en la estrategia de crecimiento de Villa Clara, Cuba a partir del análisis del ciclo de vida del destino turístico

*Identification of the influential factors in the growth strategy of Villa Clara, Cuba, based on the analysis of the life cycle of the tourist destination*

**Lic. Giselle Rodríguez Jiménez<sup>a1</sup>; Dr. C Carlos Cristóbal Martínez Martínez<sup>a2</sup>; Dr. C Ramón Alberto Martín Fernández<sup>a2</sup>.**

<sup>a</sup>Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Historia del artículo. *Recibido: 29 de mayo 2018; aceptado: 6 julio 2018.*

Correo electrónico de autores para correspondencia: <sup>1</sup> [gisellero@uclv.edu.cu](mailto:gisellero@uclv.edu.cu)

<sup>2</sup> [crisobalc@uclv.edu.cu](mailto:crisobalc@uclv.edu.cu)

<sup>3</sup> [ramon\\_martin@ftur.uh.cu](mailto:ramon_martin@ftur.uh.cu)

Para citar este artículo (estilo APA):

Rodríguez G., Martínez C., y Martín R., (2018) Identificación de los factores influyentes en la estrategia de crecimiento de Villa Clara, Cuba a partir del análisis del ciclo de vida del destino turístico. *Transitare*, 4 (2). 27-47

## Resumen.

El concepto de ciclo de vida es quizá una de las áreas que ha generado más interés entre los académicos y empresarios en los últimos años, es por ello que, en el presente estudio, se propuso como objetivo determinar los factores influyentes en la estrategia de crecimiento del destino turístico regional Villa Clara, Cuba, a partir de la fase en la que se encuentra su ciclo de vida. Se diseña un procedimiento de investigación, identificándose la fase de desarrollo del destino desde tres aristas o modelos fundamentales: el ciclo de vida de Butler (1980), el cálculo del Índice de Desarrollo Turístico propuesto por Coelho y Butler (2012), y el modelo trifásico de Martín (2006); para proponer la estrategia adecuada a la fase del ciclo de vida y los factores influyentes en la misma, así como las principales proyecciones futuras hasta el 2020 a alcanzar por el destino, manteniéndose estas condiciones.

Palabras clave: ciclo de vida, destino turístico, estrategia

## Abstract.

The concept of life cycle is perhaps one of the areas that has generated more interest among academics and entrepreneurs in recent years, it is why in the present study it was proposed to determine the influential factors in the growth strategy of the destination touristic Villa Clara, Cuba, starting from the phase in which its life cycle is found. A research procedure is designed, identifying the stage of development of the destination from three fundamental edges or models: the life cycle by Butler (1980), the calculation of the Tourism Development Index proposed by Coelho and Butler (2012), and the three-phase model by Martin (2006); to propose the appropriate strategy to the life cycle phase and the influential factors in it, as well as the main future projections until 2020 to reach by destination, maintaining these conditions.

Keywords: life cycle, tourist destination, strategys

## 1. Introducción

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

El IV Congreso del Partido Comunista de Cuba (1991) se pronunció por el desarrollo del turismo internacional, línea que fue ratificada en el V Congreso, celebrado en 1997. A partir del 2011 ha comenzado un nuevo grupo de reformas, orientadas por los 313 lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista (PCC, 2011). La esencia de estas estrategias es la búsqueda de una mayor coherencia entre ingresos y gastos del estado, la aparición de nuevas libertades de consumo y viajes, así como la imperiosa necesidad de incrementar la eficiencia económica, mantener controlada la corrupción y solucionar el mejoramiento del nivel de vida material de la población (Martín, 2014).

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

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

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

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

A pesar de los instrumentos estratégicos y los mecanismos operativos, la actual gestión del destino se caracteriza, en ocasiones, por un estilo reactivo más que predictivo o proactivo. A nivel de destino, no existe un sistema formalizado e integral de información que monitoree sistemáticamente los procesos e indicadores de gestión; esta deficiencia afecta la toma de decisiones y limita prever el futuro desarrollo de los acontecimientos, estar al tanto del comportamiento de las variables y de sus valores críticos, conocer el estado de desarrollo del ciclo de vida del destino y actuar en la corrección y ajuste de políticas y estrategias. Es por ello que, en la presente investigación, se plantea como objetivo determinar la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y los factores influyentes en su estrategia de crecimiento.

## 2. Revisión bibliográfica

El análisis del turismo implica la utilización temporal de un espacio distinto al de la residencia habitual, donde se pretende desarrollar un conjunto de actividades recreativas a partir del uso de cualquier elemento natural, actividad humana o producto antropológico que pueda motivar el desplazamiento hacia dicho espacio con el móvil esencial de la curiosidad o la posibilidad de realizar una actividad física o intelectual (Rodríguez, 2005), lo que constituye el recurso turístico. Tanto el espacio natural como el medio social y cultural constituyen recursos turísticos que pueden convertirse en atractivos o facilidades para el desarrollo de la actividad (Salinas, 2003). El escenario turístico incluye la combinación de los recursos naturales y antrópicos en un todo único. Esto es lo que constituye el elemento fundamental del turismo: los atractivos turísticos. Según Díaz los atractivos turísticos son:

...el conjunto de elementos materiales y/o inmateriales que son susceptibles de ser transformados en un producto turístico que tenga capacidad para incidir sobre el proceso de decisión del turista provocando su visita a través de flujos de desplazamientos desde su lugar de residencia habitual hacia un determinado territorio; como su nombre lo indica se destacan por su poder de atraktividad de los flujos turísticos (Díaz, 2005).

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

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

Dado que los destinos se consideran un conjunto de productos individuales que integran atractivos naturales y artificiales, lo que constituye la principal razón de viaje del turista (Machado, 2011); puede desarrollarse un destino en cada uno de los tipos de espacios turísticos y a su vez puede abarcar más de un tipo de espacio o la totalidad.

Tomando en consideración estos aportes, se determinaron los criterios o variables a tener en cuenta a la hora de abordar este término y se evaluó la representatividad de los mismos en los conceptos estudiados. La selección fue realizada de manera crítica, sobre la base de las definiciones más citadas tanto en la literatura nacional como internacional.

Utilizando el método de análisis Clúster, a través del paquete de programas estadístico SPSS para Windows (versión 22.0, 2013), se realizó la clasificación de estos criterios, considerando una medida binaria y calculando la distancia de similitud entre individuos o variables mediante el patrón diferencia de tamaño. Como método de unión de los individuos se aplicó el método de Ward, que evalúa la cercanía entre los grupos a partir de un análisis de la variación de las distancias entre grupos.

El resultado de la aplicación de este método permitió definir cuatro grupos de variables. Entre estos grupos aquel que incluye las variables: desplazamiento, límite real o percibido y recurso turístico, constituye el más representativo; lo que significa que el concepto de destino turístico a proponer debe integrar estos elementos.

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

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

Son varios los autores que han establecido diferentes tipologías para clasificar los destinos turísticos (Valls, 2004; Bigné et al., 2000; Buhalis, 2000; Rodríguez, 2005). Estas tipologías no se contradicen, sino que se complementan entre sí; por cuanto un destino de tipo circuito o una ruta puede incluir tanto un destino rural, de montaña o de costa. De igual forma, el turista puede establecerse en un destino sede central ya sea urbano, litoral o cualquiera de estos últimos, y desplazarse hacia otros destinos cercanos de otro tipo. Sobre esta base se logra una visión más amplia para la clasificación de cualquier destino turístico, lo que será tenido en cuenta en el transcurso de esta investigación.

Para los efectos de la presente investigación se trabaja con la clasificación de Martín (2006) según su área geográfica. En general, al igual que las instalaciones, los territorios donde se

efectúan actividades turísticas, pueden desarrollarse como productos a lo largo del tiempo o crearse en un breve lapso con una conformación compleja. Por ello, los niveles de desarrollo, siempre acorde a la complejidad de su composición, se pueden clasificar como: Complejo Turístico, Polo Turístico, Destino Turístico Específico, Región Turística y Destino País.

### 3. Metodología

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

Figura 1. Procedimiento aplicado en la investigación.



Fuente: Rodríguez, 2016.

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

Del análisis de las bases conceptuales de la investigación, se derivaron los siguientes aspectos conclusivos:

- Las definiciones de destino turístico son diversas y el estudio realizado permitió proponer que la que ofrece Valls (2004) es la más adecuada a los propósitos de la presente investigación.
- La complejidad del análisis de la evolución de los destinos y sus posibles futuros se demostró en el estudio de seis modelos de desarrollo de tipo catalítico (cinco de tipo cualitativo y uno de tipo cuantitativo) y un modelo de desarrollo de tipo integrado.
- El análisis de los modelos de desarrollo turístico (de tipo cualitativo y cuantitativo) arrojó la necesidad de utilizar el modelo clásico del ciclo de vida, el índice de desarrollo turístico y el modelo trifásico integrado para la evaluación de la fase del ciclo de vida en que se encuentra la región turística Villa Clara.
- Como resultado del análisis de las estrategias y su relación con la gestión de destinos turísticos, se determina la utilidad de distinguir tres niveles: El nivel de destino regional, el nivel de destino específico, zonas o polos turísticos
- El ciclo de vida del destino turístico se puede considerar como instrumento en la formulación de la estrategia. Si se reflexiona sobre la idea de ver al destino como un producto turístico territorial se puede vincular la elaboración de las tipologías de estrategias con el ciclo de vida del destino.

## 4. Resultados

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

La fase evolutiva en que se encuentra el destino regional puede ser diferente según los autores de los modelos. En síntesis:

- a) Miossec (1977): Villa Clara clasificaría como destino regional en desarrollo.
- b) Chadefaud (1987): fase de creación, dado que “el mito” no se ha consolidado aún, independientemente de que Cuba se encuentre hoy en un momento pico de la moda como destino (por diversas razones). Villa Clara todavía ha logrado consolidar ese “mito” aún con una cantidad sustancial de habitaciones creadas.
- c) Plog (1991): fase de recepción de clientes aloécnicos. Todavía muchos visitantes consideran el viaje a Cuba como un auténtico “viaje con aventuras” (por las enormes diferencias con otros destinos turísticos)

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

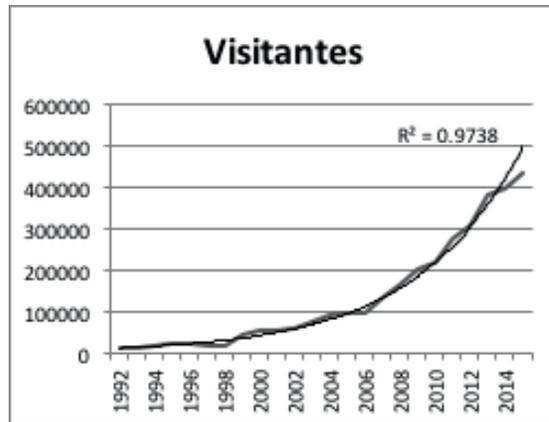
#### El modelo de Butler (“clásico”)

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

Como se ha analizado anteriormente, Villa Clara es un destino turístico que tuvo sus inicios, al igual que muchos en Cuba, en el llamado período especial, donde, por una necesidad económica, el país tuvo que buscar alternativas de ingreso de divisas y es aquí donde el turismo vino a jugar un papel principal como impulsor de la economía cubana. En la Figura 1 se refleja el número de llegadas de visitantes al destino desde el año 1992 con una marcada **tendencia exponencial de crecimiento** que han tenido los arribos durante estos 23 años.

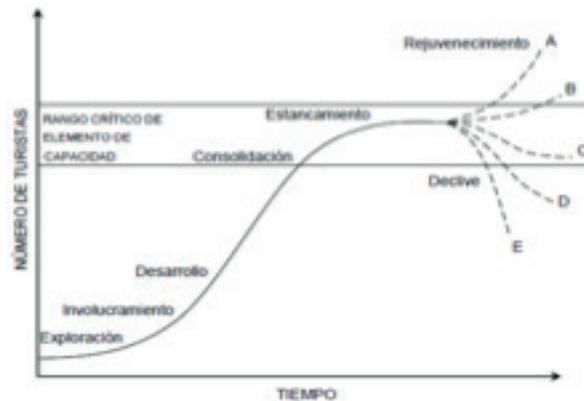
El principal problema del uso del ciclo de vida “clásico” explicado por Butler en 1980 y en otras versiones algo más detalladas posteriormente, es que solo se puede concluir la fase del ciclo de vida del destino de modo visual, esto es, no tiene parámetros cuantitativos ni del crecimiento de las llegadas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

Figura 2. Número de llegadas turísticas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mintur (2016a).

Figura 3. Ciclo de vida de los destinos turísticos.



Fuente: Butler (1980).

Mediante el análisis de ambas figuras se puede apreciar que, por la forma de las curvas, el destino turístico Villa Clara pudiera clasificarse en la fase de involucramiento (implicación) o en la de desarrollo. Como esto no resulta suficientemente exacto, se acudió a otro método cuantitativo, explicado bajo el nombre de Índice de Desarrollo Turístico.

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

Acorde a Rodríguez (2016), se decidió limitar los indicadores a calcular a aquellos en los cuales las regiones turísticas que se comparan son aproximadamente idénticas, debido a tener la misma prioridad en toda la nación (cuidados médicos, desarrollo social de infraestructura de

la población, seguridad, accesibilidad - carreteras y aeropuertos -, nivel de escolaridad de los recursos humanos, conexiones a internet, existencia de planes urbanísticos).

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

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

Figura 4. Índice de Desarrollo Turístico.

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

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

Entonces, el valor del índice (calculado según Coelho y Butler, 2012) es de 0.221 lo que significa que el destino turístico regional, objeto de estudio, se clasificará en la fase de involucramiento (implicación), lo que reafirma la conclusión preliminar del epígrafe anterior. Sin embargo, los elementos considerados en este índice de desarrollo turístico no describen de modo sustancial las características del desarrollo propiamente dicho. Por eso, se evalúan a continuación los rasgos del desarrollo según el modelo trifásico de Martín (2006) para que sirva como base a los aspectos que luego deberán incluirse en la Estrategia de Crecimiento.

#### 4.3 Evaluación de la fase según el modelo (integrado) trifásico

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

Fase uno (1) o de crecimiento:

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

- b) Creación de facilidades primarias (alojamientos, alimentación, recursos humanos): Se ha creado una infraestructura hotelera y extrahotelera para el desarrollo de la actividad turística en el territorio, así como en la preparación de personal técnico y profesional relacionado con ella.
- c) Variantes de acceso: se han creado variantes de acceso a través de la construcción de dos aeropuertos y carreteras hacia los principales destinos específicos.
- d) Se establecen las conexiones iniciales con los canales tradicionales de distribución, fundamentalmente turoperadores canadienses entre los que se destacan Sunwing, Transat, TMR, entre otros.
- e) Impactos iniciales en la economía local, la sociedad y el medioambiente: crecimiento de los negocios por cuenta propia, recuperación de atractivos y actividades (Remedios 500 y otras).
- f) Altas tasas de crecimiento: si se toma un período considerablemente largo (15 años, desde 2000 hasta 2015), la tasa media anual fue de 15.3%.

#### Fase dos (2) o de Desarrollo Básico:

- a) Crecimiento proporcionado por la fase anterior: si se toman en consideración las llegadas de los últimos años de las etapas presentadas, se aprecia que el crecimiento se va ralentizando: entre 2009 y 2015, la tasa media anual fue de 13.4%. Sin embargo, en los últimos 5 años, el incremento anual lleva un alto ritmo todavía, pero menor que en etapas anteriores. La tasa media anual 2011 – 2015 fue de 11.9%.
- b) Uso de atractivos y actividades múltiples: es un aspecto no logrado aún. Por ejemplo: en los cayos existen una marina, una plaza turística y un delfinario. La plaza no ha tenido éxito todavía. En este rasgo no se ha logrado una alta aproximación de la oferta a la demanda.
- c) La implicación de la población local se hace mucho mayor: todavía no se han logrado otros tipos de implicación local (participación en el planeamiento del desarrollo local), aunque existe una vinculación creciente de los trabajadores por cuenta propia (principalmente en la actividad de alojamiento).
- d) La cartera de mercados se diversifica: este aspecto está muy distante de alcanzarse (alta concentración de canadienses), dado que una cartera apropiada podrá evitar riesgos estratégicos al destino regional Villa Clara.
- e) Se amplían las modalidades: todavía hay una excesiva concentración en el sol y playa. La inmensa mayoría de los clientes visitan los cayos del norte de la provincia.
- f) Se diversifican las formas de comercialización: se mantiene la dependencia extrema de los turoperadores, no hay un amplio uso de formas comerciales a partir de las TIC's.
- g) El turismo tiene impactos importantes en la economía regional y nacional: no se logra este rasgo.
- h) El crecimiento se ralentiza: cuestión que viene mostrándose en la actualidad, con la peculiaridad de que, aunque Cuba esté en un momento de alta novedad del destino (moda), esta realidad no se aprecia fuertemente en la región de estudio y, puede ocurrir

que, de no variarse los aspectos riesgosos de este desarrollo turístico y se alcance la fase de alta coherencia demanda-oferta, se pase de la novedad al estancamiento como ha ocurrido con otros muchos destinos en el mundo (Acapulco, por ejemplo).

La evaluación de estos rasgos permite afirmar que el destino turístico regional Villa Clara se encuentra en la fase de crecimiento de este modelo trifásico.

Para avanzar desde la fase inicial del desarrollo turístico, se requiere definir el tipo de crecimiento y evaluar los factores que incidirán en la estrategia y acciones correspondientes, para ello se realizó:

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

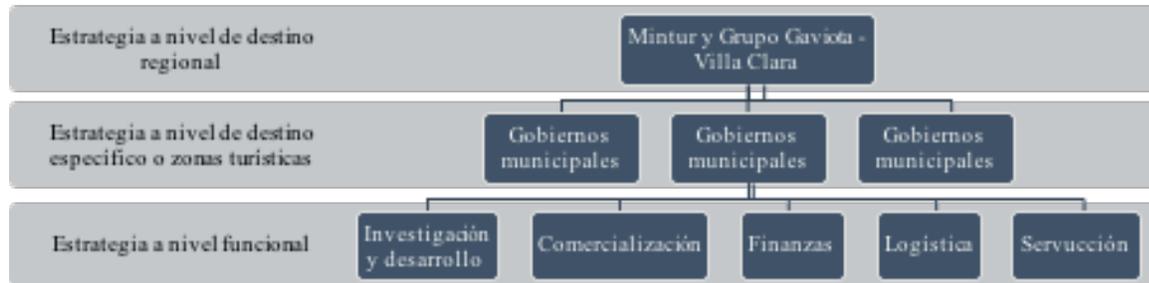
#### 4.4 Tipo de crecimiento a proponer

Un gran número de destinos turísticos consideran el crecimiento como un objetivo prioritario. Crecimiento significa conseguir una mayor cuota de mercado, en términos de número de turistas, o bien, en términos de ingresos por turismo. Para crecer, se plantean dos alternativas: expandir los mercados o proporcionar nuevos productos. Según Bigné et al. (2000), la combinación de estas dos alternativas implica cuatro posibilidades: penetración del mercado, desarrollo de mercados, desarrollo del producto y diversificación.

Por tanto, ante la necesidad que tiene el destino turístico regional Villa Clara de seguir creciendo y a su vez, explorar nuevos mercados en búsqueda de no depender de Canadá para su desarrollo y además de no aferrarse solo a la modalidad sol y playa y en menor medida de ciudad, se hace necesario plantearse una estrategia de crecimiento diversificado en el que se incorporen nuevos productos, es decir, ampliar la oferta hacia las modalidades de turismo de naturaleza, cultural-histórico y de salud. Todas estas modalidades cuentan con potencialidades para su desarrollo. También se deberá seguir creciendo en la modalidad de turismo nocturno de ciudad. La estrategia de crecimiento deberá proponerse la incorporación de nuevos mercados y, dentro de ellos, también nuevos segmentos de mercado al destino.

La estrategia de crecimiento diversificado deberá elaborarse para tres niveles: el nivel de destino regional, el nivel de destino específico, zonas o polos turísticos, según la clasificación del nivel de desarrollo de los destinos utilizada en este trabajo y el nivel de las estrategias funcionales correspondientes (investigación y desarrollo; comercialización; finanzas; logística y servucción) en las instalaciones o entidades, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 5. Niveles de la estrategia de gestión del destino turístico.



Fuente: Elaboración propia adaptado de Stoner (1996)

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

#### 4.5 Indicadores que caracterizan la demanda

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

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

- Respecto a la organización del viaje, un 45.7% prefiere organizar su viaje de manera individual, mientras que un 50.8% lo hace a través de las agencias de viaje. Al respecto, deben buscarse las mejores formas de informar a los clientes individuales.
- La composición etaria mayoritaria (43%) está en el rango de 41-60 años. Le sigue el rango de 26 a 40 años con un 28.3% y luego el de 15 a 25 años con un 19.5%. El rango de la tercera edad alcanza tan solo un 8%. Esta distribución, deberá tomarse en cuenta para la creación de los nuevos productos (tanto viajes como instalaciones).
- La distribución por género muestra que el sexo que predomina es el femenino, con un 54.8% de presencia en el destino, encontrándose estas entre los grupos de edades de 15 y 25 y 41 y 60 años respectivamente, mientras que al sexo masculino corresponde fundamentalmente el grupo de los adultos mayores (61 años o más). En general, se reconoce que las mujeres con familia inciden en la toma de decisiones de viajes familiares. Por ello hay que lograr informarlas debidamente sobre el destino regional (publicaciones apropiadas, etc.).

- Dentro del perfil ocupacional se destaca el 16% de profesionales o técnicos, el 11% estudiantes, el 7.8% jubilados, el 6.5% empleados, el 5.5% directivos o funcionarios y el 2.5% empresarios o comerciantes; por lo tanto, la mayoría de los turistas que nos visitan posee un nivel educacional alto, por tanto, las ofertas deben estar en correspondencia con sus exigencias.
- Respecto a los motivos de viaje y los atractivos-facilidades preferidos en el destino, el 48.2%, es decir, casi la mitad de ellos, viajan por sus playas, se puede afirmar que del destino se comercializa con mayor fuerza la cayería norte y en su mayoría gracias a los turoperadores contratados, por tanto: por la parte cubana la promoción de los restantes sitios es casi nula. Un 18.8% se motiva por entrar en contacto con el pueblo. Este grupo se integra principalmente por viajeros de tipo individual. Otros, de bajos ingresos (comúnmente se les llama mochileros), en su mayoría se alojan en hostales, y vienen interesados por la cultura y la historia, ascienden al 10.8% de los alojados. La seguridad en el destino es un aspecto que se ha convertido de suma importancia para el turista actual, debido a la inseguridad existente en otros destinos del mundo y a los últimos acontecimientos en este ámbito. Cabe destacar el ínfimo por ciento que viene a tratamientos de salud y a eventos, aunque la región cuenta con potencialidades para sus respectivos desarrollos. Entre ellos, Elguea, que es uno de los mejores recursos del país en cuanto a salud (tratamientos con aguas termales) y también por ser el Cardiocentro de Santa Clara: un centro de referencia de la cardiología en Cuba. Es importante hacer referencia a los datos de otros motivos por los que pudiera incluirse, dentro de ellos, el turismo de naturaleza como una razón independiente dentro de la encuesta y no dejarse tan ambiguo en la categoría de otro.
- Sobre las fuentes de información para la toma de decisiones, el 33.8% obtienen información de familiares y amigos relacionados con el destino a visitar, el 31.4% lo hace a través de Internet, el 20.9% a través de Agencias de Viaje, el 4.3% se informa mediante anuncios, eventos y ferias y, finalmente, un 3.4% lo hace utilizando libros o guías turísticas. Entonces, queda claro que las tres primeras fuentes de información deben ser atendidas con prioridad por todas las autoridades turísticas del territorio.
- Los clientes se muestran satisfechos con la visita a Villa Clara, pues un 84.5% muestra intenciones de regresar y un 89% lo recomendaría a sus amistades.

La estacionalidad también constituye una variable estratégica que es necesario controlar. La estacionalidad tiene dos formas principales de medirse: mediante la curva de Lorenz y mediante el Índice de Gini. Ambos se basan en los porcentajes mensuales de llegadas de turistas.

La curva de Lorenz para el destino turístico de Villa Clara se puede observar en la Figura 5, donde se dispusieron de forma ascendentes los datos relacionados con los turistas físicos de todos los meses del año 2015. La distancia entre la Curva de Lorenz y la línea que forma un ángulo de 45º es pequeña por lo que existe bastante homogeneidad en las llegadas turísticas. El coeficiente de Gini que se obtuvo fue de 0.164, que daría un índice de 16.4%. Este valor es

cercano a cero, por lo que se corrobora la hipótesis del análisis de la curva de Lorenz, existiendo estacionalidad, pero no muy marcada.

Figura 6. Estacionalidad de llegadas a Villa Clara.



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

A partir de este análisis se puede concluir que los meses de baja turística son junio, octubre, mayo y septiembre, mientras que diciembre, enero, febrero y marzo, pueden considerarse como meses de alta turística. Para las temporadas bajas se deben generar productos específicos que atraigan a clientes que viajen por cualesquiera motivos (vacacionales o no vacacionales). Por ejemplo, la ejecución de eventos o cursos de diverso tipo.

#### 4.6 Indicadores que caracterizan la oferta

La oferta de plazas en el destino ha tenido un crecimiento paulatino fundamentada en el crecimiento de las llegadas turísticas y en los planes de desarrollo que se tienen para el destino, con grandes perspectivas futuras de incrementar tanto en mercados como en arribos, es por ello que dentro del plan de inversiones, se han priorizado hoteles, con preferencia en la cayería norte, Remedios y Santa Clara.

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

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

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

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

A pesar de haberse incrementado los establecimientos de alojamiento, la tasa de ocupación hotelera no ha disminuido, todo lo contrario, ha mantenido un crecimiento de aproximadamente de más de 6 % anual desde el 2011 hasta la fecha; en el año 2010, hubo un descenso de la ocupación, recuperándose ininterrumpidamente en el periodo analizado. Este crecimiento de la ocupación sigue distante de los principales competidores de Cuba (85% en República Dominicana y 82% en Caribe Mexicano, según Informe anual OMT, 2016 y CTO, 2015).

Respecto a los ingresos asociados al turismo se puede observar una evolución en los mismos, debido también al crecimiento de los arribos en el destino, pasando de 122 a 222 millones de pesos, pero por concepto de ingresos por turista ha disminuido, pasando de 382 pesos en el 2009 a 334 pesos en el 2014. En relación al costo por peso de la actividad turística se evidencia que en moneda total ha habido una disminución, pero que en relación a la divisa se ha ido incrementando en los años estudiados en 0.06 pesos en total.

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

Dentro del plan de inversiones del Mintur 2014-2030 se encuentran varios hoteles en las ciudades de Santa Clara, Camajuaní, Remedios y Caibarién para un total de 202 habitaciones y otros en análisis para su decisión (Sagua la Grande, específicamente Cayo Esquivel, en el que se pretende construir un hotel de 730 habitaciones). A partir del desarrollo que tendrán estas ciudades se propone la realización de actividades que contribuyan a incrementar la estancia de los turistas en las ciudades. Un ejemplo de ello lo constituye el desarrollo del turismo nocturno, lo que pudiera ser una característica peculiar de las ciudades; el tener monumentos y museos abiertos por la noche, centros culturales y de espectáculos, lugares de fiesta y baile, bares (piano bar, karaoke, etc.), caminatas nocturnas, paseos en barcos en zonas aledañas a las ciudades, entre otras ideas. Otra propuesta consiste en el fomento de la cultura e identidad de los pueblos, ricos por sus leyendas y tradiciones a partir de una operación turística local

con el surgimiento de nuevos establecimientos de alojamiento de propiedad estatal y no estatal, gastronomía local y el uso del patrimonio como fuente interactiva de conocimientos.

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

#### 4.7 Relaciones demanda-oferta de cara al mediano plazo

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

Tabla 1. Tendencias en turistas extranjeros y alojamiento por sectores.

Años	Habitación Estatal	Habitación privado	Total habitaciones	Extranjeros estatal	Extranjeros privado	Total alojamiento
2009	2009	-	3880	204402	-	204402
2010	2010	-	4768	217176	-	217176
2011	2011	300	6262	276182	34079	310261
2012	2012	314	6285	306514	41236	347750
2013	2013	406	8405	380805	45920	426725
2014	2014	456	8938	399772	48980	448752
2015	2015	618	9817	433246	78704	511950
2016	2016	742	10759	490868	94445	585313
2017	2017	890	11709	556153	113334	669487
2018	2018	1068	12753	630121	136001	766122
2019	2019	1281	13901	713928	163201	877128
2020	2020	1538	14405	808880	195841	1004721

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

Analizando la tabla 2 se puede ver que el aprovechamiento habitacional en un año para estos establecimientos ha ido disminuyendo de 53 clientes anuales por habitación a 47, debido a esta situación. Mientras que en el sector no estatal la tasa de crecimiento de las llegadas de turistas es de 23%, es decir, es mayor que la del crecimiento habitacional, y si se analizan los

datos relacionados con el aprovechamiento habitacional se evidencia que han aumentado de 114 a 127 clientes anuales atendidos por habitación, por lo que se puede concluir que los hostales están bien orientados a la satisfacción de la demanda.

Tabla 2. Aprovechamiento habitacional en el año por sectores.

Años	Extranjeros/hab Estatal	Extranjeros/hab Privado
2009	53	-
2010	46	-
2011	46	114
2012	51	131
2013	48	113
2014	47	107
2015	47	127

Fuente: Elaboración propia.

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

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

- El uso de atractivos y actividades múltiples. Pudiera incluirse la utilización de los atractivos ubicados en las zonas de Manicaragua y Corralillo, además de los existentes en Caibarién, Remedios y Santa Clara, logrando ampliar las modalidades en turismo de naturaleza, de salud, histórico-cultural y de sol y playa ligado a la realización de actividades náuticas. Esta diversificación en la oferta, si se adapta a la demanda estudiada, logrará satisfacer la demanda potencial

- Diversificar la cartera de mercados existente, ampliando las propuestas hacia otros emisores y

- Ampliar las formas de comercialización del destino y no enfocarse únicamente a la acción de los principales turoperadores canadienses, sino llegar al turista individual que hoy siempre tiene multi-motivaciones.

## 5. Conclusiones

Con el desarrollo de la investigación se demostró que el procedimiento investigativo adoptado combinó adecuadamente las limitaciones y carencias estadísticas del turismo en Cuba con la posibilidad de lograr un resultado científicamente aceptable. Durante la aplicación del mismo se pudo constatar que en el destino turístico regional Villa Clara, Cuba, pese a tener más de 15 años impulsando el turismo, aún está en una de las fases iniciales del desarrollo turístico. Se clasifica en fase de implicación en el ciclo clásico de Butler y mediante el cálculo del Índice de Desarrollo Turístico (modificado) y en la fase primera (de crecimiento) en el modelo trifásico.

Del análisis conjunto de la situación actual, de las potencialidades turísticas y del pronóstico a mediano plazo, se concluye que la estrategia que debe tener Villa Clara es de tipo de crecimiento diversificado, considerando que para la elaboración futura de la estrategia de crecimiento se deberá tomar en consideración la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el destino y los factores influyentes estudiados, desde el punto de vista de la demanda, de la oferta y de la coherencia entre ambas.

Se deberá prestar especial atención para el desarrollo de la futura estrategia a los siguientes aspectos: 1. La evolución de la tasa de ocupación y la estacionalidad presentes deben cuestionar la necesidad inminente de revisar el alcance del plan de creación de nuevas capacidades hoteleras, para salir del “hotel-based model” a un modelo de desarrollo más completo y eficiente. 2. Esta revisión deberá tomar en cuenta, de ahora y en adelante, el índice de aprovechamiento de las capacidades de alojamiento, tanto de forma global como por sectores de propiedad. 3. El estudio y consecuente conocimiento de la demanda deberá guiar toda la estrategia de crecimiento diversificado. 4. El uso masivo de la modalidad “todo incluido” en los cayos del norte debe ser reevaluado en una estrategia que pueda generar mejores resultados económicos. 5. El papel del sector no estatal (privado) en el turismo de Villa Clara se eleva de forma continua en el turismo de ciudad ante las demandas actuales. Este hecho positivo de complementariedad requerirá de la toma de decisiones estratégicas sobre los ámbitos y alcance de la competencia que genera este sector hacia el desarrollo turístico de propiedad estatal.

## 6. Referencias

- Bigné, J. E., Alcañiz, J. E. B., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Esic editorial.
- Boullón, R. (1990). *Planificación del espacio turístico...* Segunda Edición Editorial Trillas.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12.

- Capece, G. (2002). *Política Turística y Planificación*.
- Caribbean Tourism Organization (CTO), (2015). Latest Statistics 2014 en Caribbean Tourism. [En línea]. Disponible en: <http://www.onecaribbean.org> (Visitado el día 20 de diciembre del 2015).
- Chadefaud, M., (1987). *Aux origines du tourisme dans les Pays de l'Adour: du mythe à l'espace: un essai de géographie historique*. L & D. Université de Pau et des Pays de l'Adour. Centre de recherche sur l'impact socio-spatial de l'aménagement, & Université de Pau et des Pays de l'Adour. Département de géographie et d'aménagement.
- Coelho, J. A. S., & Lourenço, P. F. A. C. (2015). A identificação da fase do ciclo de vida de um destino turístico para as escolhas estratégicas: uma proposta de uma ferramenta expedita. *Revista de Estudos Económicos y Empresariales*, 27, 15-41.
- Coelho, J., & Butler, R. (2012). The Tourism Area Life Cycle: A Quantitative Approach of the Tourism Area Life Cycle. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 3(1), 9-31.
- Cohen, E. (2005). Principales tendencias en el turismo contemporáneo. *Política y sociedad*, 42(1), 11-24.
- Colectivo de autores, (2012). *Análisis del ciclo de vida del destino Cayo Largo. Propuestas para su dinamización*. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana. Filial Isla de la Juventud.
- Díaz, P. L. (2005). Metodología para la presencia de las zonas turísticas españolas en internet. *Las organizaciones de destinos turísticos*. Málaga: Departamento de Economía, Universidad de Málaga.
- Infotur, (2016a). Desarrollo y perspectivas del Turismo en Villa Clara.
- Infotur, (2016b). Encuestas del destino Villa Clara 2015. Tablas de salida.
- Machado, E. (2011). *Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba* (Doctoral dissertation, Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba).
- Martín, R., (2006) *El Comercio Internacional del Turismo en condiciones de oligopolio*. El caso de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Centro de Estudios Turísticos. Facultad de Contabilidad y Finanzas Universidad de La Habana.
- Martín, R., (2014) *¿Está estancado el sector turístico cubano? El desempeño del turismo en Cuba en una visión de largo plazo*. Conferencia Inaugural. 9ª Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales. Topes de Collantes. Trinidad. Cuba.
- MINCULT, (2016). Patrimonios mundiales en *Patrimonio Cultural. Consejo Nacional de Cuba*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cnpc.cult.cu/patrimonios-mundiales> (Visitado el día 29 de abril de 2016).
- Mintur, (2015). Informe Comercial 2015. Santa Clara: s.n
- Mintur, (2016a). Informe Comercial. Abril 2016. Santa Clara: s.n

- Mintur, (2016b). Plan de inversiones de Gaviota S.A. Santa Clara: s.n
- Miossec, J. M. (1977). Un modèle de l'espace touristique. *L'Espace géographique*, 41-48.
- OMT, (1996). Efectos de las nuevas tecnologías en la distribución turística. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- OMT, (1998). Introducción al turismo. Madrid: Edición propia.
- OMT, (2016). UNWTO World Tourism Barometer 2015. [En línea]. Madrid, disponible en <http://www.unwto.org> (Visitado el 21 de enero de 2016)
- ONEI, (2015). Anuario estadístico provincial de Villa Clara. Año 2014 en Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba. [En línea]. Disponible en: <http://www.onei.cu> (Visitado el día 4 de febrero de 2016).
- PCC, (1991). Resolución del IV Congreso sobre el desarrollo Económico del País. Editora Política. La Habana.
- PCC, (1997). Resolución Económica del V Congreso del Partido. Editora Política. La Habana.
- PCC, (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En sitio web: [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu) (visitado el 2 de mayo de 2016)
- Plog, S. C. (1991). *Leisure travel: making it a growth market.... again!* John Wiley and Sons, Inc. New York. Cap. 5. Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity, pp. 77-84
- Rodríguez Jiménez, G. (2016). *Determinación de la fase del ciclo de vida del destino turístico regional Villa Clara y de los factores influyentes en su estrategia de crecimiento* (Trabajo de diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de la Villas.)
- Rodríguez, R. (2005). *Gestión de Destinos Turísticos*. Texto docente Centro de Estudios Turísticos. Editado por EAEHT. Universidad de la Habana.
- Salinas, E. (2003). Aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo. *Geografía y Turismo*, 45-62
- Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), (2016). Áreas protegidas por provincias (Villa Clara, Matanzas, Holguín y Ciego de Ávila) en Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba. [En línea]. Disponible en: <http://www.snap.cu> (Visitado el día 23 de marzo de 2016).
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson Educación.
- Valls, J. F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Grupo Planeta (GBS).