



**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES
(CICE 2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO
(HOTELTUR 2019)**

Título

**Análisis de escenarios y estrategia de actuación para el Destino
Turístico Cayos de Villa Clara.**

Title

***Analysis of stage and performance strategy for the Touristic Destiny Villa
Clara Keys***

Nombre y Apellidos, Hailon Diaz Nuñez.

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible del Destino Turístico Cayos de Villa Clara debido a la no existencia de un análisis de estrategia y escenario actual del destino, en función de ello la investigación llevada a cabo tiene como objetivo diseñar una estrategia de actuación que permita contribuir con el desarrollo sostenible del destino en cuestión a partir de los resultados derivados de un análisis descriptivo y la definición de objetivos de desarrollo. Se identifican como principales resultados el aporte de un diagnóstico detallado de la situación actual del destino turístico en cuestión con su correspondiente análisis descriptivo, la definición de objetivos de desarrollo y dinamización turística para este destino, y la definición de una estrategia de actuación teniendo en cuenta los objetivos establecidos, todo ello permitió identificar las amplias posibilidades para el desarrollo y la inversión turística planificada aún en fase de desarrollo y las condiciones para ingresar divisas frescas a la plataforma financiera del país, la capacidad potencial para la realización de eventos que no se aprovecha hoy eficientemente. Las líneas estratégicas de actuación definidas para el destino "Cayos de Villa Clara" (2019 – 2023), constituyen una herramienta orientadora que puede ser de gran valor para la gestión integrada del desarrollo turístico sostenible de este destino turístico.

Abstract



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



This research was carried out with the aim of contribute to the sustainable development of Villa Clara Keys destiny mainly due to the inexistence of a right strategy analysis and stage at the present in the destiny. In order to accomplish that the research carried out has as a main goal to design an strategy for acting that allow contribute to the sustainable development of the destiny based on the results obtained from a descriptive analysis and the definition of development guidelines. Can be identifiable as main results the contribution for a right and detailed diagnosis of the situation at the present in the destiny, with the necessary descriptive analysis, the definition of development goals and touristic development for destiny,, the definition of a strategy for acting taking notice from the objectives established previously, all that allowed identify the high possibilities for the development and touristic investment planned still in development stage, besides the possibilities for good financial results. Is important to say that is not taken advantage from the possibilities for events. The strategic guide lines for Villa Clara Keys destiny (2019-2023) is a guide tool that can get great value for the integrated management of this destiny in a sustainable way.

Keywords: inexistence, strategy, development, touristic destiny

1. Introducción

El Turismo es un fenómeno dinamizador de las economías nacionales, razón por la cual los países se esfuerzan en desarrollar destinos con flujos turísticos constantes, los cuales les garanticen una entrada importante de divisas que contribuya a su desarrollo. Sin embargo esta tarea no es nada fácil, un destino requiere para su gestión disímiles requisitos, entre ellos inventario y evaluación de recursos turísticos, diagnóstico del destino y diseño de plataformas políticas que pauten su desarrollo, por ello igualmente imprescindible un marco legal que sirva de plataforma a la planificación del destino y una política turística orientada hacia este fin. En la actualidad, el sector turístico cubano, desarrolla una etapa de crecimiento sin precedentes, se enfrenta al desafío de elevar su capacidad competitiva con importantes oportunidades que pueden ser aprovechadas, así como un grupo de ventajas indiscutibles que pueden afianzar este proceso. El destino turístico Cayos de Villa Clara, considerado como de Sol y Playa, se proyecta hoy con toda claridad como un producto de Sol y Playa (Plus) brindando privacidad, descanso y seguridad para los visitantes que prefieren las Modalidades relacionadas con el Buceo y



la Náutica. Esta cualidad, excepcional por sí sola, lo sitúa como un importante destino de buceo, y posibilita poner a disposición de los amantes de la fotografía subacuática de cualquier región del mundo un producto de excelencia. La presente investigación se realizó utilizando técnicas como la revisión y análisis bibliográfico y la aplicación de inventario turístico con el propósito de contribuir a lograr un desarrollo sostenible con el análisis de escenarios y estrategias de actuación adaptada a las condiciones de este destino, para ello se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Diseñar una estrategia de actuación que permita contribuir con el desarrollo sostenible del destino en cuestión a partir de los resultados derivados de un análisis descriptivo y la definición de objetivos de desarrollo.

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis descriptivo y evaluación de los recursos turísticos de Cayos de Villa Clara mediante un inventario turístico.
- Diagnosticar la situación actual del destino, definiendo ámbitos de actuación que sirvan como base a la definición de objetivos de desarrollo.
- Definición de líneas estratégicas para el desarrollo del destino Cayos de Villa Clara en el período 2019-2023

2. Metodología

Investigación exploratoria descriptiva de carácter transversal, hace análisis del comportamiento histórico y presente del objeto de estudio en cuestión, se utilizaron métodos de investigación turística como el inventario turístico, la entrevista, el análisis bibliográfico y de fuentes digitales de información.

3. Resultados y discusión



Parte I: Análisis descriptivo y evaluación de los recursos turísticos del Destino Turístico Cayos de Villa Clara.

Caracterización del destino turístico Cayos de Villa Clara.

Estos cayos están enclavados dentro del archipiélago Sabana- Camagüey, en la zona costera de las provincias de Matanzas, Villa Clara, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila y Camagüey. Se encuentran en esta zona un total de 35 espacios protegidos. Es un lugar con abundantes especies representativas de la flora y la fauna de nuestro país. Se caracteriza además por sus distintivos valores históricos, económicos y socioculturales, lo cual concientiza y compromete a todos nuestros trabajadores con la protección del medio ambiente

Características físico geográficas de la zona

Cayo Santa María es una isla de 21,4 kilómetros cuadrados ubicada en la porción media del archipiélago Jardines del Rey (Sabana-Camagüey), al norte de la región central de Cuba. Desde el punto de vista administrativo pertenece al municipio Caibarién, de la provincia cubana de Villa Clara. Internacionalmente es reconocido por la belleza de su entorno natural y la existencia de numerosos hoteles de alto estándar. Sumado a sus similares Los Ensenachos, Las Brujas, Francés y Cobos, entre muchos otros (alrededor de 500), conforma el subsistema insular Cayos de la Herradura. Se encuentra unido a la isla de Cuba junto con Las Brujas, Los Ensenachos, Majá y Español de Adentro en las inmediaciones de Caibarién por una calzada de 48 kilómetros (pedraplén) que mereciera el premio internacional "Puente de Alcántara" en atención al especial cuidado del medio ambiente en su trazado y ejecución.

Breve reseña histórica y socioeconómica

Debido a su particular aislamiento de la isla grande del archipiélago cubano (28 km aproximadamente), hasta hace no mucho Cayo Santa María era conocido solo por pescadores de la costa norte de aquella, aunque se han encontrado vestigios arqueológicos de asentamientos aborígenes y de grupos humanos más recientes, que denotan su utilización para la extracción de carbón vegetal y la ganadería de subsistencia. No sería hasta la construcción del pedraplén que lo vincula a Cuba que se haría accesible para las



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



presentes generaciones de la mano del turismo, no obstante estar rodeada desde antiguo , de una singular atmósfera de leyenda y misterio en la que se conjugan amor y piratería, como el presunto enterramiento en alguna de sus playas del tesoro de Mazzarelli y Tambasco, temerarios piratas del siglo XVIII, o la historia de Rosa María Coraje tratando de hallar desesperadamente a su prometido a través de sus arenales.

En el caso de Cayo Santa María, tercero de los islotes en desarrollarse luego de Cayo Coco y Cayo Guillermo, el primero de los hoteles, Sol Cayo Santa María, abriría sus puertas en el año 2001 y su evolución continúa hasta el presente con la construcción del Paradisus Los Cayos en la afamada playa Perla Blanca.

Considerado el segundo polo turístico de sol y playa de Cuba luego de Varadero, cuenta Cayo Santa María con 18 hoteles en explotación, agrupados mayoritariamente en tres unidades turísticas cuya característica distintiva es la existencia, en cada una, de plazas extrahoteleras a manera de pueblos, que recrean aspectos de la cultura y arquitectura vernáculas.

Clima

Cayos de Villa Clara presenta un clima tropical moderado, con temperaturas elevadas durante todo el año y máximas que superan los 30 °C en el verano La temperatura media anual del aire oscila entre los 26°C y 28°C, comportándose las máximas de 28°C a 30°C y las mínimas de 22°C a 24°C. Las precipitaciones son escasas y el 78% se concentra entre mayo y octubre. Anualmente se registra un promedio de cuarenta días de lluvia.

Agua

El destino no presenta ríos ni otro tipo de red fluvial. La fuente de abasto de agua para el uso en actividades como la elaboración de alimentos, la limpieza de habitaciones y otras áreas, el aseo personal, el sistema de extinción de incendios y el mantenimiento de las piscinas, se localiza en la zona de Dolores, municipio Caibarién y es gestionada por la empresa de Acueductos y Alcantarillados de "Cayo Santa María". La propia empresa se encarga de abastecer el agua para el riego de las áreas verdes a partir del procesamiento de las aguas negras procedentes de los propios hoteles en plantas de tratamiento de



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



residuales líquidos. El consumo de los clientes se garantiza a partir de agua embotellada suministrada por proveedores homologados por el registro sanitario de la República de Cuba. El estado de la red hidráulica del destino es bueno, tomándose las acciones necesarias para su conservación y explotación efectiva.

Recursos e Infraestructuras.

Transporte: El medio más habitual para acceder a Cayos de Villa Clara es a través de un pedraplén de 48 km de longitud, premio iberoamericano de construcción por la calidad de la obra y el reducido impacto ambiental, este pedraplén cuenta con 46 puentes en su estructura, los cuales facilitan el flujo y comunicación de las corrientes marinas y la preservación de la biosfera en al menos 6 canales (Canal de los Barcos en el puente 9, canal ancha en el puente 12, canal de San Agustín en el puente 38, canal de las guasas en el puente 41, canal de la coja en el puente 43 y canal de la U en el puente 44). La única pista de aterrizaje de la isla es el Aeropuerto Internacional de Villa las Brujas, al que pueden llegar aeronaves internacionales de pequeño y mediano porte, así como de ciudades cubanas como La Habana, Varadero y Trinidad. Opera con conexiones aéreas nacionales de cubana de Aviación y Aero Caribbean en tanto que Aerogaviota S.A. tiene una frecuencia diaria desde y hacia La Habana. Cayos de Villa Clara cuenta con un sistema de autobús público urbano, dispone de una amplia red de taxis que suplen la variedad de necesidades de transportación de los clientes, se cuenta con agencias de alquiler de autos, jeeps y scooters. El destino cuenta con una marina, como varios amarraderos desde donde parten embarcaciones privadas y turísticas para realizar paseos y excursiones.

Alojamiento: Comercialmente identificado como un destino Todo Incluido, Cayos de Villa Clara cuenta en la actualidad con más de 10545 habitaciones, agrupadas en 18 hoteles.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Recurso Eventos:

Cayos de Villa Clara es un destino con desarrollo creciente de eventos y actividades, recientemente el destino fue sede de la Feria Internacional de Turismo FITCuba 2018, considerada por el Ministro de turismo como la mayor feria de turismo realizada hasta el momento en el país que ya acumula una experiencia de 30 años en el desarrollo de estos eventos, se desarrollan además eventos de diferentes tipologías que promueven los valores naturales del destino como la calidad de los fondos marinos y arrecifes coralinos aunque se desaprovechan en la mayoría de las ocasiones las amplias posibilidades del polo en este sentido.

Recurso actividades:

La práctica del deporte también tiene su espacio en el destino mencionado, tanto las modalidades náuticas como de tierra, para lo cual disponen de facilidades como canchas de tenis y voleibol. El destino cuenta con la posibilidad de realizar múltiples actividades tanto dentro de los hoteles como fuera de estos asociados a la marina y el delfinario, se desarrollan semanas de actividades dedicadas a diferentes temáticas como la cultura cubana y el baile todo ello complementado con un conjunto de atractivas y ofertas de carácter variado, en las plazas extra hoteleras del destino se desarrollan otro grupo de múltiples actividades que incluye degustaciones, presentaciones de artesanías, ofertas gastronómicas asociadas a la cultura cubana, actividades de paisajismo, actividades recreativas en discotecas, conciertos en vivo y carnavales. Es importante señalar que todas estas ofertas se coordinan y comunican a través de los burós de la agencia gaiotatours en cada uno de los hoteles y los turoperadores que operan en el destino

Recursos naturales: El destino Cayos de Villa Clara se puede considerar privilegiado por las riquezas y variedades de sus recursos naturales. El destino tiene la suerte de estar rodeado de playas que en su mayoría son vírgenes y poseen una extraordinaria gama de atractivos que demuestra que cuenta con recursos imprescindibles para la satisfacción de los clientes, de extraordinario valor natural y que posibilita el desarrollo de numerosos programas naturales y eco turísticos. Cayos de Villa Clara, joya del archipiélago Sabana Camagüey atesora como uno de sus más preciados recursos naturales el mar, ejemplo de ello lo constituyen las playas Ensenachos, Santa María y las Gaviotas, estas playas cuentan con agua cristalinas y una plataforma arrecifal que incluye



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



un amplio aporte de algas calcáreas de alta calidad para el buceo y la pesca, está compuesta por arenas blancas de excepcional calidad para la parte norte de la isla, sus fondos bien conservados, profundos en algunos puntos y los bajos niveles de nitrito, nitrato, y otras cargas contaminantes lo convierten en un lugar de excelencia para el disfrute de la naturaleza.

Análisis Externo

El análisis externo examina la competencia, el mercado turístico, el entorno, así como las tendencias relevantes del sector y sus implicaciones para el destino turístico.

Análisis del mercado.

Los principales mercados emisores de turistas hacia Cuba en los últimos años son: Canadá, cubanos residentes en el exterior, Estados Unidos, Reino Unido, Italia, España, Alemania y Francia, según los datos obtenidos de la Oficina Nacional de Estadísticas. Según la OMT, estos países se incluyen en la lista de los 10 principales emisores a nivel mundial. Siendo el mercado canadiense de fuerte participación en el volumen de clientes que arriban al destino, existen varios sitios en este país para la comercialización del mismo.

Análisis del entorno

***Político-legal:** Nuestro país garantiza plenamente la estabilidad política y monetaria; además, existe una voluntad política gubernamental de promover el turismo, atenuando las influencias negativas que pueda tener en la sociedad, utilizando de forma sostenible los destinos turísticos. El estado cubano es dueño o participa mediante empresas mixtas con capitales extranjeros en el desarrollo del turismo; aunque también conviven algunas actividades tales como los hostales particulares, cuya actividad está regulada por el Estado.

***Económico:** En estos momentos existe una crisis económica mundial que sin duda alguna afecta en mayor o menor medida la actividad turística, y sobre todo de los países que están en crecimiento. El mercado turístico adquiere cada vez un carácter más internacional y las grandes economías absorben a las de menor crecimiento en el sector.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



***Sociocultural:** Muchos turistas solo viajan si creen que serán comprendidos; las creencias, la educación y la estructura social, también condicionarán la elección y el tipo de vacaciones. Se evidencia una fragmentación de las vacaciones: más cortas, pero con más visitas. Es de suma importancia conocer que el impacto de la globalización está originando conflictos entre identidad y modernidad en los países en desarrollo. Los turistas desean cada vez más un mayor nivel de actividad en sus vacaciones y una participación más importante en la vida sociocultural del destino que visitan.

***Tecnológico:** En el transcurso de los años ha habido cambios extraordinarios en la tecnología a nivel mundial que ha traído buenos resultados para el desarrollo del turismo, se evidencia un mejoramiento importante en los medios de transporte, que son cada vez más rápidos y económicos; una liberalización del transporte aéreo, que reduce el precio de los viajes; un desarrollo importante en las tecnologías de la información, que está afectando la distribución del producto; y por último, la utilización de nuevos métodos de gestión empresarial con el objetivo de aumentar el rendimiento. El destino cuenta con una plataforma tecnológica aceptable en la mayoría de sus instalaciones hoteleras y extrahoteleras lo que lo ubica en una posición cómoda en el aspecto tecnológico.

Fase del ciclo de vida del destino turístico Cayos de Villa Clara.

Siguiendo el ciclo de vida de Butler, se considera que Cayos de Villa Clara es un destino turístico que se encuentra aún en la fase de desarrollo. Durante este año se está trabajando en varias propuestas para incrementar las ofertas extrahoteleras logrando mayor diferenciación con otros destinos similares con producto sol y playa en la isla.

Parte II. Diseño de una estrategia de actuación para el destino sobre la base de los objetivos planteados. Análisis Estratégico del Destino.

El Grupo Hotelero Gaviota S.A. en la presentación de Cayos de Villa Clara durante FITCuba 2018, con la participación de las cadenas hoteleras Meliá Hotels International, Iberostar Hotels, Banyan Tree, Valentin Hotels, Meeting Point Hotels, H10 Hotels, y Louvre Hotels, a las cuales pertenecen los hoteles de este destino en su gran mayoría, Marinas aviota, la Agencia de Viajes Gaviotatours y otros invitados, se refirió a las actuales tasas de crecimiento del destino, las cuales se incrementan discretamente cada



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



día y existe un pronóstico favorable para los siguientes años, por lo cual la administración del grupo hotelero utiliza una herramienta para diagnosticar la situación actual del destino y encontrar los problemas reales para así planificar y organizar todos los objetivos para eliminar los problemas que presenta el destino. Por esa razón se aplica la matriz DAFO para el análisis estratégico

Debilidades

- 1- Crisis financiera y bloqueo de E.E.U.U. que afecta la disponibilidad de recursos financieros con que cuenta el país para ejecutar las inversiones que se requieren para la ampliación de los servicios propuestos en el Plan de Desarrollo.
- 2- Incapacidad del destino de ofertar precios más económicos para incentivar la demanda debido a que se encuentra aún en recuperación de los procesos inversionistas que se han llevado a cabo en los dos últimos años.
- 3- Bajo enfoque de mercado en encargados de comercializar el destino.
- 4- Cierta grado de lentitud del polo para responder a los cambios en el mercado modificando y ajustando su oferta para mantener su lugar frente a la competencia.
- 5- Dependencia de la Inmobiliaria para mantenimiento de la infraestructura.
- 6- Aún es poca la utilización de los atractivos naturales y culturales del territorio en la creación de nuevos productos.
- 7- Dependencia de las Agencias de Viajes receptoras como canales de distribución y medios de integración del producto global del destino en el país.
- 8- Los encargados de la comercialización en ocasiones desconocen las especificidades técnicas locales de los diferentes productos de naturaleza.

Amenazas

- 1- Crisis mundial que afecta la capacidad de compra de la demanda con la consecuente disminución en el número de visitantes del destino.
- 2- Guerra mediática contra Cuba.
- 3- Insuficiente utilización y gestión de tecnologías de avanzada.
- 4- Afectación por desastres naturales (ciclones).
- 5- Crecimiento acelerado y desarrollo de los destinos turísticos cercanos y que representan competencia para éste.
- 6- Alto poder negociador de los proveedores y poca variedad en abastecimientos.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



7- Decrecimiento de los principales mercados tradicionales, los cuales en buena parte coinciden con los de otros destinos.

Fortalezas

- 1-Presencia de una sola empresa turística que gestiona el territorio.
- 2- Acciones promocionales priorizadas para el periodo 2017-19 por el Grupo Gaviota S.A..
- 3-Alta variedad de ofertas extra hoteleras en el polo para el disfrute de los clientes.
- 4-Alto número de clientes repitentes fieles al destino que garantizarán una cuota de mercado considerable no importa cuáles sean los cambios que puedan sucederse en la competencia.
- 5- Buen trato de los trabajadores en contacto directo con el cliente.
- 6- Alto estándar de los servicios que se ofrecen en las instalaciones del destino turístico.
- 7- El cliente repitente de Cayos de Villa Clara es de nivel medio-alto por lo que no se afecta profundamente con las crisis económicas que se están sucediendo en la actualidad.
- 8- Estratégica localización del destino en un archipiélago con excelentes valores naturales.

Oportunidades

- 1- Los atractivos del destino como la virginidad de sus playas naturales y culturales de carácter único a nivel nacional y mundial.
- 2- La eliminación de las restricciones a los ciudadanos estadounidenses.
- 3- Segmentos de mercado con respeto a la naturaleza.
- 4- El interés por la cultura e idiosincrasia de Cuba.
- 5- La categoría de nivel internacional de Cayos de Villa Clara.

A partir de la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, se otorgan puntuaciones a cada caso, para mostrar el nivel de relación entre los elementos de los cuadrantes. De esta forma, los valores se hallarán entre 0 y 3, siendo 3 la máxima relación y 0 ninguna relación, tal como se muestra en la tabla a continuación.

FORTALEZAS-OPORTUNIDADES 92	FORTALEZAS-AMENAZAS 126
DEBILIDADES-OPORTUNIDADES 112	DEBILIDADES-AMENAZAS 63

Tabla 1. Resultados de la Matriz



Fuente: Elaboración propia

A partir de las puntuaciones obtenidas, conociendo que las mayores relaciones las encontramos en el cuadrante correspondiente a las Fortalezas – Amenazas, debemos dirigir las estrategias basándonos en las fortalezas del destino para maximizar éstas mientras se minimizan las amenazas, sin dejar de considerar que esto no significa que necesariamente debamos buscar las amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas, por lo contrario, las fortalezas deben ser utilizadas con mucho cuidado y discreción. Entre las estrategias a plantearse por parte de los directivos del destino Cayos de Villa Clara, deben ser algunos de los objetivos de trabajo:

- Planificación ordenada de las actividades y tareas que desempeñan cada una de las direcciones dentro del Grupo Hotelero Gaviota, teniendo en cuenta que al ser sólo una empresa la que se encuentra a cargo de la administración del polo, aunque esto representa una fortaleza y permite ordenar el funcionamiento de la planta hotelera y las empresas extrahoteleras, el riesgo derivado de desastres naturales, problemas de financiamiento, estructurales de la organización y otros que puedan acontecer, no puede distribuirse, siendo más difícil la recuperación del destino antes una situación desventajosa.
- Concatenar las acciones promocionales que se prevén para el periodo 2018-2023 y lograr la concreción de las mismas.
- Mantener y mejorar el estándar de los servicios del destino, trabajando fundamentalmente en los indicadores de medida que se plantean a nivel internacional para las actividades de inmersionismo, buceo, deportes náuticos.

Parte III: Definición de líneas estratégicas de actuación para el desarrollo del destino Cayos de Villa Clara en el período 2019-2023

Dimensiones y ámbitos de las líneas estratégicas de actuación.

En la proyección de una determinada estrategia como el sistema de iniciativas y procedimientos que pone en práctica el estado o la empresa propietaria a fin de lograr la más completa y orgánica valoración de los recursos turísticos resulta imprescindible la interrelación con otros tipos de actuaciones gubernamentales, de otra forma se hace realmente complejo alcanzar un resultado positivo, razón por la cual el programa que



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



defina la estrategia turística debe estar relacionado con las políticas y estrategias de otros programas de desarrollo económico y social entre las cuales se pueden mencionar las sectoriales (transporte, servicios comunales, gastronómicos, actividades culturales, etc.), estrategias horizontales (macroeconómica, seguridad, ordenamiento territorial, ambiental), estrategias integrales de desarrollo que gestiona el gobierno local y que comprenden la actuación tanto en el ámbito económico como en el social y territorial, de otra manera sería prácticamente imposible lograr estructurar el sistema de interrelaciones necesarias para lograr una estrategia de desarrollo turístico sostenible.

La propuesta de líneas estratégicas de actuación para el destino "Cayos de Villa Clara" como destino posicionado en el mercado que oferta un producto de sol y playa se fundamenta en el principio de la sostenibilidad como modelo de desarrollo y asume los tres ámbitos que la definen (económico, social y territorial), razón por la cual se utiliza un modelo abierto y flexible de turismo sostenible que incluirá algunos de los siguientes aspectos:

- Coordinación de los entes implicados a fin de lograr un nivel de gestión eficiente que permita el flujo de la comunicación y contribuya a la generación de resultados, tomara en consideración objetivos y métodos para alcanzarlos.
- Institucionalización de una política turística para el desarrollo sostenible del destino con apoyo y participación de los directivos y trabajadores como base de cualquier estrategia con fines turísticos. Esta política turística ha de tomar en cuenta los objetivos finalistas y programáticos, así como su contribución al desarrollo regional. Se considerará el marco de la Política Nacional y Provincial para el desarrollo turístico, tipo de clientes meta y segmento de mercado objetivo.
- Mejoramiento en la organización local para la gestión turística. Entre sus múltiples funciones la misma deberá favorecer las interacciones con el resto de las organizaciones político administrativas, turísticas, sociales, económicas, ambientales, etc., representadas en el territorio. Se evaluarán los recursos y medios para garantizar la gestión.
- Definición y asignación de funciones y responsabilidades a los diferentes gestores turísticos que participan en la explotación del destino atendiendo a las relaciones entre



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



empresas turísticas, de producción de bienes y servicios, instituciones con fines culturales, deportivas, de salud y el personal que labora en el territorio.

- Implementación de programas y planes de gestión integral del sistema turístico en el destino, así como el fomento de proyectos de desarrollo sobre bases de sostenibilidad ambiental económica y social en correspondencia con los programas y planes establecidos.
- Evaluación periódica del desarrollo turístico en correspondencia con el modelo asumido para la gestión de los impactos del turismo en el nivel local. Esto permitirá minimizar los impactos adversos y maximizar los benéficos.

Las estrategias que integran el Programa de Desarrollo Turístico Sostenible del destino se estructuran en 10 direcciones que contemplan: seguridad, protección y control del destino, planificación urbanística y ordenamiento turístico, marketing y comercialización turística del destino, dimensión ambiental del turismo, dimensión científica y tecnológica, dimensión social y cultural, calidad del destino turístico, formación, capacitación y concientización turística, relaciones interinstitucionales y de gestión de la información turística, así como la dimensión relacionada con las inversiones, la economía local y de financiación turística que incluyen los tres ámbitos de la misma interrelacionados e intercomplementados. La implementación de estas líneas directivas deberá materializar la gestión de un producto de turismo de sol y playa adecuado a las demandas de los segmentos de mercados que se orientan hacia estos destinos. Este es un extracto del trabajo investigativo, no se detallan las líneas estratégicas y sus objetivos debido al tamaño que tiene la investigación original y en acuerdo a los límites establecidos para este evento, todas las líneas estratégicas pueden ser observadas en la investigación oficial que se adjunta a este documento y que constituye la cuarta parte de la investigación general.



4. Conclusiones

- El Destino Cayos de Villa Clara constituye una zona de alto valor y con amplias posibilidades para el desarrollo y la inversión turística planificada aún en fase de desarrollo.
- En función de las necesidades actuales de la economía y teniendo en cuenta el potencial dinamizador del turismo este destino cuenta con condiciones para ingresar divisas frescas a la plataforma financiera del país.
- La capacidad potencial para la realización de eventos no se aprovecha eficientemente quedando en manos de la competencia la generación de ingresos por este concepto.
- Las líneas estratégicas de actuación definidas para el destino "Cayos de Villa Clara" (2019 – 2023), constituyen una herramienta orientadora que puede ser de gran valor para la gestión integrada del desarrollo turístico sostenible de este destino turístico.

5. Referencias bibliográficas

1. Acevedo, P., J. Quintela y otros., *Estudio y Evaluación Físico-geográfica compleja para la protección y utilización turística de Cayo Fragoso*. Facultad de Geografía. Universidad de la Habana, 1988 (inédito). 40 págs.
2. Acevedo, P., J. Quintela y otros., *Estudio y Evaluación Físico-geográfica compleja para la protección y utilización turística del Grupo de cayos del este de la Provincia de Villa Clara*. Facultad de Geografía. Universidad de la Habana, 1990 (inédito). 43 págs.
3. Aronoff, S. 1989, *Geographic Information Systems: A Management perspective*. WDL Publications. Ottawa, , 285 págs.
4. Bollo, M., P. Acevedo, Quintela J. y otros., *Zonificación funcional de los paisajes del Estero San José del Cabo. Baja California Sur*. Conferencia Regional de la UGI de países de América Latina y el Caribe. La Habana, 1995. 8 págs.
5. Burrough, P. 2017, *Principles of Geographical Information Systems for Land Resources Assessment*. Oxford Univ. Press. N.Y.,.
6. Cevallos, T.E.C., Valero, B.J. and Sánchez, L.M.C., 2017. Gestión de competencias turísticas con enfoque de procesos en destinos de naturaleza/Management of tourism competences with process approach in nature destinations. *Retos Turísticos*, 16(2).



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



7. Departamento de Planeamiento Turístico, 1995 *Potencial Turístico*. Instituto de Planificación Física Nacional,.
8. Fernández Alcantud, A., López Morales, J.M., Moreno-Izquierdo, L., Perles Ribes, J.F., Ramón-Rodríguez, A.B. and Such Devesa, M.J., 2017. Innovación y destinos inteligentes: oportunidad para el know how turístico español.
9. Huxhold W. & A. Levinsohn. 2016., *Managing Geographic Information Systems Projects*. Oxford University Press, New York, 247 págs.
10. Instituto de Planificación Física Nacional. 1989 *Proyección Integral de desarrollo 1989-2000*..
11. Marquez, M.P., 2018. El desarrollo local sostenible y la reducción de riesgos de desastres hacia la construcción de destinos turísticos resilientes. *Perspectivas*, 1(1).
12. Quintela, J. , El inventario, el análisis y el diagnóstico geoecológico de los paisajes mediante el empleo de los Sistemas de Información Geográfica. Universidad de La Habana. Tesis de Doctorado en Ciencias Geográficas. 1995.
13. Ponce, W.P.P., Pérez, J.F.R. and Hernández, I.P., 2017. El rol del turismo sostenible en cantones costeros de Ecuador. *Avances*, 19(4), pp.380-390.
14. Rodríguez, C.A., Tanana, A.B. and Gil, V., 2017. Gestión turística y eventos meteorológicos extremos en destinos litorales. Buenos aires, argentina. *Realidad. Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET)*, 14(1).
15. SALINAS, Ed., *Análisis y Evaluación de los Paisajes en la Planificación Regional en Cuba*. Tesis de doctorado, Universidad de la Habana, 1991 (inédito).
16. SALINAS, Ed., *Características de la Naturaleza y los Paisajes de Cuba*, "Estudios Geográficos", 2014, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, Tomo LVII, No. 223 Abril-Junio, pp. 201-218.
17. Tribiño, L.F., Galán, M.L., Rueda, N. and Leguizamón, M. eds., 2017. *Debates contemporáneos sobre el turismo tomo III. Desafíos actuales en la gestión e innovación del turismo: perspectivas y apuestas para su manejo* (Vol. 3). U. Externado de Colombia.