



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Turismo

Título: Estrategia de gestión de la oferta para el turismo de eventos en el destino turístico urbano Matanzas

Trabajo de Diploma en Opción al Título de Licenciado en Turismo

Autor: Denis Macos Darías Peña

Tutora: Lic. Jessica Alpízar Valdés

Enero 2023

Declaración de autoría

Declaro que soy es único autor del presente trabajo de diploma titulado: "Estrategia de gestión de la oferta para el turismo de eventos en la ciudad de Matanzas", y autorizo a la Universidad de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Denis Marcos Darías Peña

Agradecimientos

- *Primero a mi madre y mis abuelos por estar siempre a mi lado y apoyarme incondicionalmente*
- *A mi hermano José Luis por ayudarme en todo lo que necesité en estos 5 años de carrera*
- *A mi tutora Jessica*
- *A mis amigos Alejandro ,Alexis, Bryan y Claudia a quienes considero familia*
- *A todos los profesores de la carrera.*

Resumen

El turismo de eventos como modalidad turística se desarrolla significativamente en los últimos años a nivel internacional, al situarse entre las actividades más importantes dentro del segmento de turismo especializado. Cuba cuenta con grandes potencialidades para convertirse en un reconocido destino de esta modalidad, por lo que se proyecta en función del perfeccionamiento de estrategias y acciones para promover con mayor fuerza el desarrollo de los eventos. El objetivo de la presente investigación es precisamente diseñar estrategias para mediante una mejor gestión, desarrollar el turismo de eventos en el destino turístico Matanzas. En su elaboración se emplean métodos como el histórico- lógico, la observación directa, la revisión de fuentes bibliográficas como tesis de diploma, artículos científicos, tormenta de ideas, Matriz DAFO, Microsoft Visio. Como resultado del presente estudio se determinan algunos elementos que limitan una mayor explotación del turismo de eventos en la ciudad de Matanzas, entre los principales: la integración de los organizadores, los recursos destinados a los mismos y la insuficiente formación de organizadores profesionales de eventos.

Palabras claves: Eventos, Modalidad, Turismo

Abstract

Event and convention tourism as a touristic form has been developed significantly in recent years at international level, among the most important activities within the segment of specialized tourism. Cuba has a great potential to become a renowned destination in this form of tourism, it has been projected based on the refinement of strategies and actions to promote greater development of events. The objective of this research is precisely design strategies to development the tourism of events in Matanzas City, for the making of this research different methods were used such as the historic-logical one, direct observation, the review of bibliographic like diploma thesis, braing storming, DAFO Matrix, Microsoft Visio and others. As a result of this study some elements have been identified that limit further exploitation of tourism events in Matanzas, the main: the available infrastructure, the integration of the organizers, the resources allocated to them and insufficient training of Professional Organizers Events and Congresses.

Keywords : Events, tourism, Modality,

Résumé

Le tourisme événementiel et de congrès en tant que forme touristique s'est considérablement développé ces dernières années au niveau international, parmi les activités les plus importantes du segment du tourisme spécialisé. Cuba a un grand potentiel pour devenir une destination renommée dans cette forme de tourisme, il a été projeté sur la base du raffinement des stratégies et des actions pour promouvoir un plus grand développement d'événements. L'objectif de cette recherche est précisément de concevoir des stratégies de développement du tourisme d'événements dans la ville de Matanzas, pour la réalisation de cette recherche, différentes méthodes ont été utilisées telles que l'historique-logique, l'observation directe, l'examen de la bibliographie comme thèse de diplôme, brainstorming, DAFO Matrix, Microsoft Visio et autres. À la suite de cette étude, certains éléments ont été identifiés qui limitent l'exploitation ultérieure des événements touristiques à Matanzas, les principaux : l'infrastructure disponible, l'intégration des organisateurs, les ressources qui leur sont allouées et la formation insuffisante des organisateurs professionnels d'événements et de congrès.

Mots clés : Événement, tourisme, modalités.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Fundamentaciones teóricas del turismo de eventos y la gestión de la oferta.....	5
1.1 Generalidades del turismo de eventos	7
1.1.1 Concepto, clasificación y tendencias actuales.....	7
1.1.2 Características generales y perfil del cliente.....	10
1.1.3 Impactos generales, individuales y organizacionales.....	13
1.2 Gestión turística de la oferta en destinos turísticos urbanos.....	14
1.2.1 Conceptualización de la oferta en destinos turísticos urbanos.....	14
1.2.2 Patrimonio tangible e intangible como oferta turística.....	18
1.2.3 Demanda de los destinos turísticos urbanos.....	19

1.2.4 Imagen y posicionamiento.....	20
1.3 Situación actual del turismo de eventos en destinos turísticos urbanos y definición de estrategia.....	24
1.3.1 En destinos turísticos internacionales.....	24
1.3.2 En el destino turístico Cuba.....	25
1.3.3 El concepto de estrategia.....	26
1.3.4 Como formular una estrategia?	26
1.3.5 El pensamiento estratégico.....	27
Conclusiones parciales del capítulo 1.....	28
Capítulo II:Procedimiento para la formulación de estrategias en función de la gestión de la oferta para turismo de eventos en el destino urbano Matanzas.....	29
2.1 Antecedentes metodológicos para la gestión de la oferta turística del turismo de eventos.....	29
2.2 Procedimiento para la formulación de estrategias en función de la gestión de la oferta del turismo de eventos.....	31
Capítulo 3:Aplicación del procedimiento metodológico para la gestión de la oferta del turismo de eventos en el destino urbano Matanzas.....	37
3.1 Descripción del procedimiento.....	37
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	56
Bibliografía.....	57
Anexos.....	61

Introducción

El turismo como manifestación sociocultural es de origen relativamente reciente, al considerar la amplitud y flexibilidad de la industria se puede afirmar que es tan antiguo como el hombre y equipara los movimientos migratorios de la cultura nómada con la idea del hombre viajero o móvil, dada por la presencia continua de visitantes y de localidades receptoras. El hombre primitivo se desplaza constantemente por cambios climáticos en busca de alimentos y vestido; luego al domesticar animales y sembrar la tierra. Surgen así los primeros viajes de negocio, aunque dichos desplazamientos no eran de carácter temporal o en la búsqueda del descanso, sino por razones de supervivencia (Gurria, 2004). El turismo evoluciona en el transcurso de la historia de la humanidad y actualmente se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingreso de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. En la última década se consolidan un conjunto de tendencias que hacen que el mañana de la industria turística se parezca cada vez menos al ayer. En este sentido resalta la maduración de un conjunto de consumidores interesados en bienes y servicios que tengan en cuenta aspectos relacionados con la salud, el medio ambiente, la justicia social y personal, así como la sostenibilidad (Centro de información y documentación turística, 2017). El turismo cubano se redimensiona e inserta de manera sostenible y novedosa en fuertes mercados emisores a nivel mundial. Cuba posee varios atributos que la hacen acreedora de una oferta de extraordinario valor, basada en la seguridad del destino para el visitante, el potencial científico, la ubicación geográfica y la auténtica cultura popular. El país, en su amplia búsqueda por mostrar un producto atractivo y diversificado, se involucra en el desarrollo de nuevas modalidades turísticas en la que se encuentra el turismo de eventos, caracterizado por ritmos de crecimientos sostenidos y una alta contribución al desarrollo de otros sectores relacionados y de apoyo. El turismo de eventos, conocido también como turismo de negocios, es una modalidad que aporta grandes beneficios económicos. Además, repercute positivamente en el contacto social y profesional de personas y organizaciones; crea espacios para reunir grupos que satisfacen necesidades comunes; propicia la comunicación y ayuda a difundir el conocimiento (Maure 2007b, 9). Esta modalidad genera corrientes turísticas bajo la motivación de la realización de actividades laborales y profesionales de diversa índole desarrolladas a través de reuniones, congresos, convenciones o cualquier tipología de reunión. Estos viajes de negocios representan alrededor del 9% de todos los viajes internacionales y el 60% de los ingresos turísticos mundiales (OMT).

El turismo de eventos sobresale por ser una de las modalidades que mayores ingresos per cápita genera, así como por favorecer una explotación más lineal de las instalaciones turísticas debido a su poder para controlar la estacionalidad. Permite acceder a nuevos segmentos que viajan a un destino dado, motivados en primer lugar por la temática del

momento, ya que, a pesar de considerarse el turismo creador de experiencias, es esta la única modalidad que comprende acciones relacionadas con la gestión del conocimiento por el desarrollo de su tipología de eventos científico- técnicos; razón que le otorga, además, gran importancia a nivel del progreso social (Alpizar Valdes, 2020). El turismo de eventos: incluye congresos, convenciones, ferias, exposiciones, viajes de incentivo, festivales. Es una modalidad que moviliza esencialmente a líderes de opinión en distintas ramas del conocimiento, la ciencia, la tecnología, las finanzas o el comercio (Rodríguez Millares, 2001). El turismo de eventos tiene una particularidad muy específica: la interdependencia entre los diversos agentes interesados, la amplitud del fenómeno evento y su inter-,multi y pluri-disciplinaridad requiere el conocimiento de la realidad económica, social cultural y ambiental dentro de una visión sistemática y de oportunidades (Carrizo, M y Vieira, 2009). La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), en su reporte estadístico 2015 apunta la cifra de más alta de eventos realizados en un año con 12 076 reuniones contabilizadas significando un incremento de 571 eventos con respecto al año anterior. Dichas cifras confirman la tendencia creciente y perspectivas de desarrollo del segmento de eventos y reuniones a nivel mundial. Una de las características de esta modalidad es su desigual distribución entre temas, tipologías y regiones. Europa posee la mayor cuota de participación, pues recibe a más de la mitad de todas las reuniones contabilizadas por ICCA, le sigue América del Norte y Latinoamérica, Asia y El Medio oriente, y en últimos lugares se ubican África y Oceanía. En América Latina la cuota de participación asciende de 8,3% en 2001 hasta alcanzar el 10% en 2010. Muchos países de la región han fortalecido su posición en el mercado de congresos como es el caso de Colombia, República Dominicana, Perú y Ecuador, entre otros (Rodríguez, 2011). En 2015 la región llega a ser sede del 12% del total de reuniones contabilizadas por la ICCA en ese año. Los países con mayor participación son Brasil, Méjico, Argentina, Colombia y Chile, en ese orden (ICCA Statistic Reports, 2015).

Cuba disminuye su participación como sedes de eventos. Según estadísticas de ICCA, en 2001 se celebran 26 eventos de este tipo, mientras que en 2010 esta cifra disminuye a 11, lo cual hace que el país pase de la posición 41 en el ranking de países que más eventos organizan, a inicios del periodo, al puesto 73 a finales del mismo. Esta situación se ratifica por los informes del Buró de Convenciones (BCC) que revelan un descenso de 336 eventos efectuados en 2003 a solo 242 en 2010; mientras que en 2015 el segmento de eventos y reuniones se mantiene con tendencia decreciente al posicionarse en el lugar 76 a nivel mundial y en el 18 en la región. Es importante destacar que dentro de la región, Cuba es uno de los países que cuenta con el apoyo de las instituciones gubernamentales para el desarrollo de un turismo seguro y próspero. Estas intenciones se demuestran en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 que están vinculados con el sector del Turismo. La investigación se basa en el cumplimiento de los lineamientos 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216. De forma general, estos plantean desarrollar un turismo próspero que maximice el ingreso medio por turista, la comunicación promocional, la actividad no estatal como oferta turística complementaria a la estatal, y el desarrollo de buenas prácticas para apoyar el desarrollo sostenible

La gestión de la oferta en las sedes de eventos es un elemento de obligada referencia a nivel mundial. Las ciudades constituyen la tendencia internacional como sede de eventos y Matanzas cuenta con disímiles atractivos turísticos y valores intangibles que exige el turismo de eventos (Alpízar Valdes, 2020). Está ubicada entre los dos destinos más visitados del país, Varadero y La Habana y aunque las infraestructuras complementarias y la carencia de equipamiento turístico, dígame hoteles de ciudad, centros de recreación cerca del centro de la villa, lugares de ocio en horas nocturnas, entre otros atractivos, son unos de los obstáculos en el crecimiento de tal modalidad, y en equilibrio, el aumento de las casas de rentas particulares, creación de proyectos comunitarios, ferias y visitas a lugares reconocidos mundialmente sacian la necesidad de la pernoctación de los clientes en "La Venecia de Cuba". La ciudad no explota suficientemente las potencialidades naturales y antrópicas que posee a través de las excursiones guiadas. Actualmente las llegadas de turistas poseen un ritmo desacelerado para un destino turístico como la Atenas de Cuba, lo cual puede ser contrarrestado con el aprovechamiento de la fortaleza material e inmaterial de la ciudad a través de la aplicación de estrategias. Se evidencian los siguientes síntomas del desarrollo turístico de esta modalidad en la ciudad de Matanzas.

- No se concibe al turismo de eventos como una modalidad turística para desarrollar en el destino turístico urbano Matanzas.
- Insuficiente gestión de la infraestructura turística como oferta para este segmento de mercado
- Deficiente gestión de las relaciones entre las modalidades de turismo histórico – cultural –de naturaleza con el turismo de eventos.
- Ineficiente gestión de registro y control de los eventos que se celebran y sus resultados.

Son diversas las opciones para la realización de eventos en la provincia de Matanzas, este puede ser motivo de viaje de más clientes de los que el destino actualmente recibe por este concepto. La presente investigación tiene como punto de partida la situación problemática: insuficiente gestión de la oferta turística en el destino Matanzas para el desarrollo del turismo de eventos, para lo cual se plantea el siguiente problema, ¿Cómo contribuir a la gestión de la oferta turística del destino Matanzas para el desarrollo del turismo de eventos? El objeto de estudio es la gestión de la oferta turística y su campo de acción el turismo de eventos en el destino turístico urbano Matanzas, el objetivo general, diseñar estrategias para la gestión de la oferta turística en función del turismo de eventos.

Del objetivo general antes expuesto se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Elaborar el marco referencial de la investigación concerniente a los fundamentos teóricos del turismo de eventos y la gestión de la oferta.
2. Describir el procedimiento metodológico para la gestión de la oferta turística en

función del turismo de eventos.

3. Aplicar el procedimiento metodológico para la gestión de la oferta turística en función del turismo de eventos en el destino turístico urbano Matanzas.

En la investigación se emplean métodos que abarcan técnicas y herramientas de diversos orígenes. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran: análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada, histórico-lógico: para el diagnóstico de la situación del turismo de eventos en Matanzas, hipotético-deductivo en el planteamiento de la idea fundamental que se defiende en la investigación. Dentro de los métodos empíricos se encuentran: entrevistas para conocer la situación actual de los eventos realizados en el destino, análisis de contenido para los discursos de las entrevistas realizadas, el análisis documental, revisión de fuentes bibliográficas como tesis de Diploma, de Maestría y Doctorales.

El valor teórico de la investigación se sustenta en la revisión bibliográfica de literatura nacional e internacional, en la elaboración del marco teórico que contemple los aspectos fundamentales sobre el turismo de eventos y la gestión de la oferta turística; en la consulta y el análisis de diferentes metodologías y procedimientos y en la elección del más adecuado tanto para el diagnóstico, como para el diseño de un producto turístico de acuerdo con el contexto y las condiciones de la ciudad. Por tanto, constituye una guía para la investigación pertinente y puede convertirse en un material de referencia para otros investigadores. Desde el punto de vista metodológico, se diseña un producto sobre la base de un procedimiento científicamente fundamentado adaptado a los intereses y metas definidos. Esto posibilita la determinación de objetivos, estrategias y acciones con el fin de solucionar las problemáticas detectadas y aprovechar las potencialidades y oportunidades existentes. El valor práctico radica en el beneficio que genera para el destino turístico urbano Matanzas, contar con un producto turístico de eventos

que contribuya a gestionar de manera eficaz los servicios ofertados y a lograr la integración entre los actores involucrados en la gestión de eventos.

El Trabajo de Diploma está estructurado de la forma siguiente: resumen, introducción la cual contiene la fundamentación científica de la investigación realizada; capítulo 1: consideraciones teóricas sobre el turismo de eventos y la gestión de la oferta en este capítulo, a través de una amplia revisión bibliográfica se exponen los principales conceptos, definiciones y características del turismo de eventos y la oferta turística, estrategia y pensamiento estratégico, capítulo 2: procedimiento metodológico para la gestión de la oferta turística en función del turismo de eventos, se desarrolla de forma detallada un procedimiento donde se analiza la situación de la oferta turística; capítulo 3: aplicación del procedimiento metodológico para la gestión de la oferta turística en el destino turístico urbano Matanzas. Al emplear el procedimiento seleccionado se desarrolla la estrategia para la gestión de la oferta. Las Conclusiones y Recomendaciones, responden a los objetivos identificados en la investigación; la Bibliografía, plasma los documentos consultados para la

realización de la investigación y los 4 Anexos evidencian la información necesaria e imprescindible para la comprensión de la presente investigación.

Capítulo 1: Fundamentaciones teóricas del Turismo de Evento y la gestión de la oferta.

En el presente capítulo se realiza un análisis bibliográfico y conceptual sobre el turismo de eventos y la gestión turística de la oferta que comprenden sus definiciones, clasificaciones, organizaciones, características y tendencias, tanto en el ámbito nacional como internacional. Por último se expone la situación actual del turismo de eventos a nivel internacional, nacional y en el destino Ciudad de Matanzas.

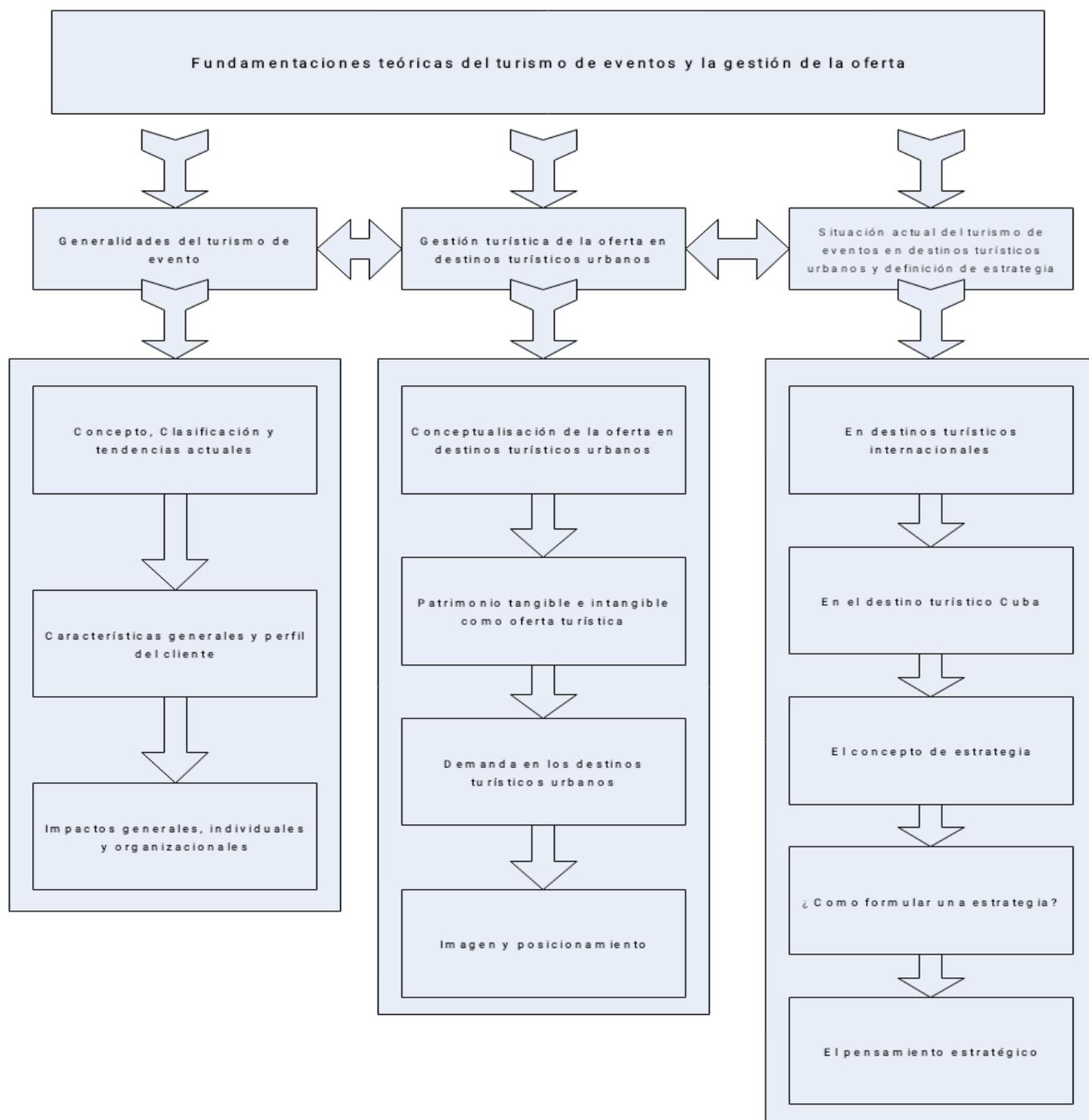


Figura 1.1

1.1 Generalidades del turismo de evento

En este epígrafe se abordan elementos indispensables que están unidos a los eventos para su estudio pues enfoca el análisis desde lo general y evidencia una visión amplia de los

componentes que lo integran.

1.1.1 Conceptos de eventos, clasificación y tendencias actuales

The Chambers Dictionary define los eventos como: todo lo que sucede; resultado; cualquier incidencia o aparición especialmente las memorables, eventualidad o posibilidad de ocurrir, un elemento de un programa (de deportes, etc.); un tipo de competición de equitación (...); una actividad organizada en un lugar determinado, por ejemplo para la promoción de ventas, recaudación de fondos (Bowdin et al.2006,p. 14). Según el diccionario de la Real Academia Española se define evento como palabra proveniente del latín eventus, que significa: “Suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva.”, entre otras acepciones. Para Acosta, (2000) un evento es un acontecimiento programado, sujeto a la aplicación de una metodología adecuada, sustentada en la aplicación de técnicas y tecnologías específicas, orientado hacia la consecución de objetivos relacionados con intereses colectivos y condicionados por el espacio físico, la variable temporal y por sobre todo, la oportunidad del mercado al cual se dirige. . El autor Getz (2012) establece un criterio objetivo sobre el concepto de evento, plantea que es “algo que no surge espontáneamente, como su nombre indica, sino que ha de ser creado y planeado tomando en cuenta el tema a tratar, el lugar en el que se realizará, y los servicios y productos tangibles con los que debe contar, todo esto encaminado a alcanzar metas específicas a través de la experiencia de los participantes, que surge de la interacción de estos con todos los aspectos que configuran el evento”. Según, Monferrer, (2005), se refiere al evento como “una reunión de personas con un objetivo determinado; así, dentro de ellos, se tendría una gran variedad, tales como congresos, exposiciones, reuniones sociales, empresariales, culturales, deportivas, cada una de ellos con sus características y objetivos particulares. Para (Andreade,2007) es el conjunto de actividades de viaje, hospedaje, alimentación y entretenimiento practicadas por quien viaja por negocios o para conocer mercados, establecer contactos, firmar convenios, probar nuevas tecnologías, vender o comprar bienes y servicios, se denomina turismo de negocios, turismo técnico, viaje de negocios.

A partir del análisis realizado del significado etimológico del término evento y turismo de eventos citados por diferentes autores, se define como turismo de eventos a los viajes turísticos motivados por la celebración de reuniones profesionales de corte científico, médico, técnico, económico, educacional, social, jurídico, administrativo, deportivo, cultural, comercial, turístico, náutico o de otra índole; en la cual el eventista, en ese encuentro, espera recibir beneficios y satisfacer la necesidad de intercambiar información, conocimientos y experiencias, incrementar conocimientos, consolidarlos o sistematizarlos, entre integrantes de grupos organizados que tienen un mismo fin a partir de un tema específico el que será debatido en una sede seleccionada.

(Tabla 1.1) Clasificación de los eventos.

Autores	Criterios de clasificación
---------	----------------------------

Maure Agüero, (2007)	<p>Según su tipología: congresos, conferencias, simposio, seminario, debate convención, reunión, informal, panel o debate de experto, mesa redonda, taller, asamblea, exposiciones y ferias, festivales, coloquio, jornada, eventos multidestinos, eventos itinerantes, eventos virtuales, viaje de incentivos.</p> <p>Por su naturaleza: eventos internacionales, nacionales con participación extranjera y nacional.</p> <p>A partir de su generación: diseño propio y sedes captadas</p> <p>Según entidades que los convoquen: gubernamentales, no gubernamentales y corporativos. Según sector generador: científicos-técnicos, médicos, ciencias sociales y económicos, agricultura y medio ambiente, culturales, deportivos y náuticos, leyes, educación y comerciales.</p> <p>Según el tamaño o número de delegados: pequeños (50 hasta 249), medianos (250 hasta 499), grandes (500 hasta 2000), megaeventos (más de 2000) y minieventos (entre 35 y 45 delegados).</p> <p>Según sus objetivos: promocionales, informativos, formativos didácticos, de refuerzo de relaciones sociales, de relaciones internas y externas.</p> <p>Fernández</p>
Manual para la Organización exitosa de eventos del BCC, (2004)	<p>Por su carácter pueden ser: Congresos, conferencias, simposios, seminarios, convenciones, reuniones informales, foros, panel o debates de expertos, talleres y asambleas.</p> <p>Por su naturaleza: De acuerdo a esta clasificación, los eventos pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internacionales: Para Cuba, son considerados Eventos Internacionales aquellos que sean originados por alguna institución internacional, ya sea de carácter regional o mundial y cuya sede se ha decidido que sea el país (sede captada) y también aquellos eventos generados por instituciones cubanas y a los que se les ha dado carácter internacional por el contenido de sus temas de discusión, por la participación de extranjeros o por el auspicio de una o algunas instituciones internacionales (diseño propio). - Nacionales con participación internacional: Se trata de eventos generalmente de carácter científico técnico o político, cuya temática permite promover una importante participación extranjera y en la mayoría de los casos se busca el auspicio de algunos organismos internacionales o de personalidades que contribuyan a la promoción de la participación internacional. - Nacionales: Son eventos generados por organismos e instituciones cubanas, con carácter puramente nacional y que pueden tener o no invitados extranjeros, aunque este último aspecto no constituye una condición fundamental. - Financiamiento: Los eventos, tanto internacionales como nacionales con participación extranjera deben ser totalmente autofinanciados, sin afectaciones al presupuesto del Estado y deben garantizar que los ingresos generados de la cuota de inscripción y otros que puedan alcanzarse, cubran todos los gastos en que incurra la organización del evento (incluida su promoción). El presupuesto de un evento está conformado por los ingresos que se perciben de este y los gastos corrientes que se requieren para la celebración de las actividades. <p>Maure</p>
Socarrás; Martiatus; Pérez, et al., (2000)	<p>Tipologías más utilizadas: congreso, conferencia, seminarios, taller, curso, panel, simposio, mesa redonda, foros, sesión de posters, temas libres, videos, reunión, convención, coloquio, debate, encuentro, jornada, charla, banquete, concurso, celebraciones de año nuevo, coctel, festival, entre otros.</p> <p>A partir de su generación: diseño propio, sedes captadas, nacionales, internacionales, nacionales con participación extranjera.</p> <p>Según su categoría: mundiales, internacionales, regionales, nacionales, provinciales, municipales (estas dos últimas categorías teniendo en cuenta la división política-administrativa de Cuba).</p> <p>Manual</p>
Lojo Sandino, (2015)	<p>Basándose en las aportaciones dadas por Flamarich & Duro (2011) se encuentra con la siguiente clasificación: jornada, seminario, simposio, convención, congreso, ferias.</p> <p>Nacionales: cuando al menos un 60% de los participantes sean del país donde se está celebrando la reunión.</p> <p>Según su tipología: celebraciones culturales, eventos religiosos, públicos (estatales y políticos), arte y entretenimiento, eventos corporativos y comerciales, educativos y científicos, competiciones deportivas, recreación, eventos sociales y eventos privados.</p>

Fuente: Alpízar Valdés, 2020

• Tendencias actuales del turismo de eventos:

La industria MICE ha pasado por dos años muy duros. Es uno de los sectores turísticos que primero se vio afectado por la pandemia de Covid 19 y es uno de los últimos en recuperarse. Hasta 2023 no se recupera el comportamiento que tenía el sector MICE en 2019.

A continuación se explican algunas de las tendencias actuales en la realización de eventos según la revista Marketing turístico digital (2021):

- Seguridad sanitaria: las medidas sanitarias son fundamentales para ofrecer seguridad y confianza, tanto a organizadores como a asistentes. Los organizadores cada vez prestan más atención a la salud y el bienestar de los asistentes a reuniones y eventos. Según el comportamiento de la pandemia se evalúa la necesidad de exigir pasaportes sanitarios a los asistentes, pero la distancia social y el uso de mascarillas son elementos fundamentales en la planificación de reuniones y eventos.
- Plan B y plan C: los organizadores de reuniones tienen que estar preparados para diferentes escenarios, pues todavía no está clara la evolución de la pandemia y como esta afectara a los viajes internacionales. La experiencia de los últimos años hace necesario no solo tener un plan B, sino tener también un plan c. La flexibilidad es un valor fundamental en este sector.
- Cambia el formato de reuniones: Las reuniones son ahora más pequeñas, más cortas y se organizan a menor distancia de la empresa (en reuniones corporativas). La proyección de la duración de las reuniones presenciales aumenta ligeramente. La duración media ira desde algo menos de 2 días para reuniones a algo más de 3 días. En relación a la tipología de las reuniones que mayor crecimiento tienen son las reuniones internas (alrededor de 50 personas) y los encuentros centrados en la formación. Un segmento que crece mucho son los eventos nicho, que genera un mayor impacto en los asistentes.
- Tiempo de planificación: El tiempo de planificación de reuniones y eventos actualmente muy cortos, se reducen un poco más pues muchos organizadores monitorizan la evolución de la pandemia para elegir el momento para organizar la reunión o el evento.
- Experiencias: los asistentes buscan experiencias transformadoras. Se ha pasado de tener el foco en la generación de contenidos a tener uno más centrado en la experiencia. El *engagement* es un elemento fundamental para el desarrollo de reuniones y eventos exitosos. Los asistentes a reuniones y eventos quieren conectar con otras personas, compartir y sobre todo sentir (tener experiencias gratificantes y significativas). En los últimos años, ha crecido mucho la demanda de eventos experienciales, que emocionan y tocan el alma y la mente.
- Gastronomía: en esta área, las necesidades gastronómicas y hábitos de consumo se transforman con la pandemia. Las reuniones tienen que ofrecer variadas opciones de gastronomía para cubrir diferentes preferencias y necesidades dietéticas. Los asistentes son más conscientes de su salud y demandan opciones gastronómicas más sanas y saludables. También se verá un mayor uso de productos orgánicos, bebidas detox, así como opciones veganas y vegetarianas. Los buffet seguirán existiendo, pero para evitar aglomeraciones se incrementara el servicio en mesa.
- *Bleisure*: otra tendencia que veremos crecer será el concepto de *Bleisure* (*business*

+leisure), por el que los asistentes a reuniones y eventos aprovechan sus viajes de trabajo, para tomar unos días libres y conocer mejor el destino donde han viajado.

- Eventos híbridos: aunque el objetivo de muchos organizadores es volver a las reuniones presenciales, muchas reuniones y eventos tienen un componente virtual. La clave para organizar buenas reuniones híbridas es el contenido y las aplicaciones tecnológicas de última generación, que permitan a los asistentes remotos una experiencia significativa. Hay que generar contenido que involucre y que motive a participar.
- Sostenibilidad: los organizadores tienen la sostenibilidad como uno de los factores fundamentales a la hora de desarrollar sus reuniones y eventos. Según AMEX, el 83% de los organizadores encuestados en su último informe tendrán en la sostenibilidad un factor importante a la hora de elegir destino y proveedores para su próxima reunión.
- Tecnología: la tecnología permite a los organizadores planificar mejor, aumentar la participación e interacción de los asistentes, recoger datos relevantes del comportamiento de los mismos y reducir costes y tiempo de organización. Las sedes de reuniones han aprovechado la pandemia para invertir en mejorar sus instalaciones en relación a tecnologías aplicadas a la grabación de eventos y su transmisión. Muchos tienen ahora platos de televisión para desarrollar reuniones híbridas o virtuales. Ahora conocen mucho mejor la producción audiovisual. También se ha extendido el uso del *Strategic Meeting Management*, software informático en la gestión de reuniones. Cabe destacar el aumento de la conectividad 5G en sedes de reuniones y el uso de tecnologías inmersivas como la realidad virtual y aumentada, el internet de las cosas y el uso de hologramas.

1.1.2- Características generales y perfil del cliente del turismo de eventos

El desarrollo del Turismo de Eventos a nivel internacional reviste una gran importancia dentro de la gran industria sin chimeneas. Fernández, (1978) coincidía con dicho criterio, pues afirmaba que sin dudas, el mercado de congresos se había convertido en una de las ramas más importantes de los viajes internacionales y que esto había creado un nuevo turismo definido y especializado, con un equipo de recepción que es el centro donde se realiza el congreso, por su parte, y las agencias de viajes especializadas y el personal altamente capacitado por la otra. “El turismo de congresos lo justifica y avala un tipo de sociedad más culta, con más capacidad de gasto y con más tiempo libre, que valora positivamente, la oportunidad de, en órbita de su vocación, dedicación y preferencias, participar en encuentros de carácter nacional e internacional, que tenderán a ampliar el abanico de sus ofertas.” (García, 2000). Por su parte la contribución del turismo de eventos al desarrollo turístico de cualquier país es incuestionable. No sólo por el volumen de ingresos y de turistas se resume su significativa contribución; sino también como promotor del turismo y formador de una nueva imagen acerca de un destino; es ahí, quizás, donde radica la mayor importancia estratégica que tiene y tendrá esta modalidad para las presentes y futuras generaciones”

(Rodríguez, 2001:90). Esta modalidad turística contribuye a mejorar la comunicación promocional de los destinos donde se desarrolla, pues es promotora por excelencia del turismo convencional (Rodríguez, 2001), al mover anualmente grandes volúmenes de turistas. Según la OMT, aproximadamente el 40% de los visitantes de reuniones regresan al lugar de destino, acompañados de su familia, amigos o colegas. Es un turismo altamente rentable, ya que gracias a él se originan considerables gastos en las ciudades seleccionadas como sede. Los ingresos derivados de esta actividad pueden ser reinvertidos en el propio desarrollo de los organismos e instituciones, o pueden ser utilizados para asumir nuevos compromisos con organismos internacionales.

El Turismo de Eventos es mucho más viable, en lo que al medioambiente se refiere, en tanto implica un riesgo menor en la sobreexplotación de los recursos naturales y en la posibilidad de tener impactos socioculturales negativos; además, de que contribuye a atenuar el fenómeno de la estacionalidad turística, pues su desarrollo puede ser priorizado en la Temporada Baja de los destinos. Aunque se conoce que dicha actividad tiene su propio período de estacionalidad. Esta modalidad propicia el crecimiento de los negocios, el intercambio comercial-empresarial y es otra fuente de generación de empleos, a partir de los múltiples servicios que se asocian a su realización (Maure, 2007). Los eventos contribuyen al desarrollo de cualquier rama del conocimiento humano y a la constante consolidación de su nivel científico-técnico-cultural, pues facilitan el contacto directo con las tendencias más actualizadas del desarrollo mundial, y le otorgan al destino turístico una diversificación de su oferta, en los momentos actuales en los que los turistas viajan para satisfacer motivaciones simultáneas en cada uno de sus viajes (Ayala, 2007) .

Son las grandes ciudades las principales sedes de eventos a nivel mundial, pues cuentan con todas las facilidades y recursos necesarios para garantizar el desarrollo exitoso de la actividad. Según OMT (2005) el plus específico propio del segmento es el de ser Turismo del Saber, encuentros destinados al intercambio de conocimiento. Como plantea Martín Fernández (2006) la clasificación de actividades incide en que, a partir de ellas, se definen las modalidades turísticas que también comúnmente en Cuba son denominados "productos turísticos" y en otros países "nichos turísticos". Para Rodríguez (2014) "La mayor importancia de los eventos es ser la única modalidad turística que está encaminada en primer lugar al desarrollo del conocimiento científico y técnico de la sociedad que propicia los más productivos intercambios de experiencia entre comunidades de las más diversas profesiones científicas, médicas, culturales, deportivas, técnicas". Además, plantea que permite acceder a nuevos e importantes segmentos del mercado que solo viajarán al destino turístico motivados por la temática del evento.

-Perfil del cliente de turismo de eventos:

Los ingresos por turismo dependen del perfil del visitante, siendo determinante la duración de su estancia, así como el motivo de su visita. .En cuanto al perfil del turista que asiste a eventos internacionales, en sus diversas modalidades presentan algunas características en común, en su mayoría se encuentran en las edades comprendidas entre 30 y 60 años es decir

personas profesionales en etapa productiva y con poder adquisitivo, un nivel de escolaridad superior, representantes de organizaciones y empresas, relación de gastos elevados en relación con otros segmentos. Según Valle (2010) el segmento de mercado que consume esta modalidad posee un elevado nivel educacional y *status* social, además de una capacidad de gasto relevante. Según Asociación de Congresos y Convenciones Internacionales (2019) un viajero por esta modalidad gasta entre 200 y 300 dólares por día durante su estancia, es decir, gasta de tres a cuatro veces más que el turista tradicional

En la estancia este turista exige la calidad de los centros de reuniones equipados con la tecnología más avanzada, hoteles que provean instalaciones de alojamiento y en los que se pueda desarrollar reuniones excelentes con servicios adicionales (audio y *catering*), y el uso de tecnologías inmersivas como la realidad virtual y aumentada, el internet de las cosas y el uso de hologramas. Este tipo de turismo se caracteriza por ser líder de opinión. Son personas que tienen un insaciable deseo de aprender, investigar, socializar resultados, vivir experiencias en otras regiones geográficas, y es que lo experiencial está de moda. Los asistentes a reuniones y eventos quieren conectar con otras personas, compartir y sobre todo sentir (tener experiencias gratificantes y significativas). En los últimos años, ha crecido mucho la demanda de eventos experienciales, que emocionen y que toquen el alma y la mente. En cuanto al sexo de los participantes, se puede apreciar que existe poca diferencia de asistencia entre ambos géneros en los eventos, con una leve predominancia del género masculino. Con respecto a esto cabe destacar el rol de la mujer en el mundo actual, su elevado nivel participación en los diferentes congresos afirma que las oportunidades de formación y desarrollo intelectual le han permitido situarse en el mismo plano profesional al que el hombre, de allí que su presencia es más notoria en los diferentes ámbitos de la ciencia y la tecnología.

Según este público objetivo para vivir una experiencia placentera necesitan que se cumplan los siguientes requisitos: que el destino cuente con recursos históricos y culturales atractivos, una oferta de entretenimiento de calidad para los asistentes y sus acompañantes y disponibilidad/ calidad de la oferta complementaria (gastronomía, ocio). Los factores esenciales en la selección de un destino de incentivo son: seguridad y protección, clima. Esta modalidad de turismo provoca el efecto *famtrip*, el cual conlleva a que los turistas de reuniones, tras una estancia relativamente corta, vuelvan al destino como turistas culturales, urbanos, de ocio, por lo que establecer sinergias y complicidades entre los diferentes atractivos turísticos y mostrar la diversificación de la oferta debe convertirse en el elemento competitivo del destino sede de eventos.

Dentro de la demanda del segmento, hay que incluir tanto a las entidades organizadoras de los eventos como a las personas asistentes a los mismos, que serán los consumidores finales de los servicios, tanto primarios como complementarios. La existencia de estas dos demandas, es la principal particularidad que diferencia a este segmento de otros donde sólo existe una demanda final.

El nivel de gastos de los asistentes a un congreso y el tiempo de estancia depende del status

profesional que posea. Las personas que asisten a los mismos intentan alargar su estancia en el destino, lo que conlleva un mayor gasto turístico, además depende de factores económicos y psicológicos, así como de la procedencia de los asistentes, ya que las personas que provienen de sitios o países lejanos, aprovechan el largo viaje para realizar una visita turística y visitar varias ciudades.

1.1.3- Impactos generales, individuales y organizacionales del turismo de eventos

La puesta en marcha de esta modalidad turística ofrece los siguientes impactos positivos agrupados en tres grupos previamente identificados.

Impactos generales:

Favorece la diversificación de la oferta turística con la creación de nuevos productos adaptados a las necesidades de esta modalidad turística. Posee la capacidad de atraer flujos turísticos a un destino concentrados en un período de tiempo concreto. Los eventos tienen la capacidad de atraer un gran número de turistas, con el consiguiente gasto turístico (Henderson et. al., 2010). Propicia el crecimiento de los ingresos directos y los ingresos indirectos debido a su efecto multiplicador en el comercio local, restaurantes, hoteles y para la comunidad en general. Puede desarrollarse en etapas de baja turística y contribuir al proceso de desestacionalización que todo destino busca para elevar la eficiencia económica y mantener estabilizado el nivel de empleo, pues posee carácter regulador de la estacionalidad turística. La cadena de valor específica del segmento amplía la cadena de valor propia del turismo (OMT, 2005). Induce nuevas inversiones y con ello nuevas fuentes de empleo. Es una modalidad en plena expansión que en los últimos años propicia nuevas inversiones en Centros y Hoteles de Convenciones (Rodríguez, 2014).

Impactos individuales:

Permite el intercambio del conocimiento en distintas áreas de la actividad humana, lo cual la convierte en una actividad de un alto valor agregado (Maure Agüero, 2007). Incide positivamente en el desarrollo personal del consumidor de esta modalidad. Otorga visión multifacética sobre fenómenos estudiados. El turismo de eventos permite diseminar ideas, plantear posibles soluciones, tomar decisiones, dotar de educación general a los participantes e inspirar a la gente (Jin Skiba, 1999) Los estudios también demuestran que el turismo de los negocios fomenta la expansión del turismo de esparcimiento, ya que aproximadamente el 40% de los visitantes de reuniones y conferencias regresan al lugar de destino acompañados de sus familias o amigos (Huéscar, 2003).

Impactos organizacionales:

Estimula el intercambio de experiencias y desarrolla habilidades comunicacionales. Posibilita el contacto social, profesional y ampliación de estas relaciones. Brinda la oportunidad de establecer contactos con colegas investigadores de diversas organizaciones, enfoques y especialidades, provenientes de diferentes países y culturas. Produce una fuerte cooperación entre el Sector Privado y el Sector Público. Los participantes de eventos son o se consideran

VIP (*Very Important Person*) lo cual implica elevar el nivel profesional de los prestadores de servicios. Permite acceder a nuevos e importantes segmentos del mercado por lo que contribuye a la fidelización de nuevos turistas

1.2-Gestión turística de la oferta en destinos turísticos urbanos

1.2.1-Conceptualización de oferta turística y destinos turísticos urbanos

Se define la oferta turística al conjunto de productos y servicios asociados a un determinado espacio geográfico y sociocultural y que poseen un determinado valor o atractivo turístico que es puesto a disposición de los públicos en un mercado competitivo (Rodríguez U, 2008).

Un recurso turístico es un elemento relacionado o perteneciente a la naturaleza, la historia o la cultura de una determinada zona geográfica o lugar y que están dotados de una determinada potencialidad turística. La cantidad de un servicio o producto que un productor individual está dispuesto a vender en un periodo determinado tiempo, o sea la oferta, es una función que depende del precio de ese servicio, de los precios del mismo servicio o de servicios similares de los competidores y de los costos de producción del productor. En cambio un producto turístico es un determinado recurso natural, histórico o cultural que ofrece un conjunto de servicios y productos elaborados y asociados de manera de satisfacer las demandas del público- cliente.

La oferta turística es el conjunto de servicios puestos efectivamente en el mercado, la misma mundialmente es cada día más variada en bienes y servicios. La oferta turística está relacionada con otros sectores de la vida nacional: la agricultura, la industria, la minería, el comercio, la educación, la religión. En turismo el mayor impacto económico lo producen los servicios directos: hoteles, transporte, diversiones. Pero la oferta turística en su totalidad, forma parte de la vida de la comunidad. Los bosques, las plazas de las ciudades, los paseos, las instalaciones deportivas y los lugares de culto son con frecuencia de tanta importancia para los turistas extranjeros como nacionales. Sin embargo resulta muy conveniente reconocer las características de la oferta turística. Ellas son las siguientes:

- La producción de servicios se realiza en un lugar geográficamente determinado y no pueden ser transportados. Los consumidores deben trasladarse a los lugares donde se producen estos servicios.
- Los recursos turísticos están por atractivos naturales y culturales que no prestan utilidad en el mercado si no son puestos en valor y explotados.
- Los recursos turísticos naturales son inagotables, es decir no se consumen al ser bien explotados. Por ejemplo: nieve, playas, desiertos, etc.; los cuales pueden sufrir deterioros al no ser protegidos adecuadamente.

La oferta turística está integrada por ocho partes muy importantes:

-Atractivo turístico: todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico. El turismo solo tiene lugar si existen ciertas atracciones que motiven al viajero a abandonar su domicilio habitual y permanecer cierto tiempo fuera de él. Respecto a la actividad turística, guardan la misma relación que los llamados recursos naturales hacia otras actividades productivas: nada valen sobre el mercado si no son puestos en valor y explotados, y como lo natural, hay casos en que los atractivos turísticos son perecederos y no renovables.

-Patrimonio turístico: conjunto de recursos naturales y obras creadas por el hombre, que estimulan el deseo de viaje y satisfacen las necesidades que de este se originan. Es la disponibilidad mediante e inmediata de los elementos turísticos con que cuenta un país o una región en un momento determinado. El patrimonio es igual a la suma de los atractivos más la planta e instalaciones turísticas a las que se puede agregar la infraestructura.

-Producto turístico: conjunto de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de consumo turístico. Es el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado (para un confort material o espiritual), en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor al que llamamos turista.

-Los recursos turísticos: es todo aquello susceptible a ser utilizado por el turismo. Se dividen en básicos y complementarios, los primeros son decisivos para el turismo y pueden ser directos o indirectos. Los directos comprenden atractivos turísticos y equipamiento, y los indirectos, transporte, servicio y comunicaciones. Los recursos turísticos complementarios sirven de apoyo al funcionamiento de la actividad.

-La planta turística: conjunto de instrumentos útiles, instalaciones o efectos necesarios para la producción y prestación de servicios específicamente turísticos. Comprende las empresas, la información turística, el señalamiento turístico, las escuelas de turismo.

-El equipamiento turístico: es el eje de funcionamiento de la actividad turística moderna. Está constituida por empresas o instalaciones que producen un conjunto de servicios de primera necesidad para el turista, vale decir establecimientos de alimentación, hospedaje agencias de viaje y empresas de transporte.

-La infraestructura turística: Es una modalidad de la infraestructura general del país y forma parte ineludible de la oferta turística. Los costos que involucra son elevados y constituyen un obstáculo para el desarrollo del turismo. Esto obliga a construir solo en lugares realmente justificados y en proporción requerida a la demanda. Además, es fundamental el diagnóstico de infraestructura y equipamiento para conocer las capacidades existentes en el área, determinar la disponibilidad actual y sobre todo la sub o sobre utilización de las estructuras presentes para así promover modificaciones o ampliaciones.

-Los servicios complementarios: los servicios tienen gran importancia para la industria turística, ya que el visitante extranjero exige en el país que visita las comodidades a que está

acostumbrado y las condiciones sanitarias, de seguridad y de asistencia necesarias. Los tres principales tipos de servicio de que hace uso el turista son: alojamiento, medios de comunicación e información y servicios de comercio asociados.

-Destinos turísticos urbanos: con respecto al origen del turismo urbano existen diferentes corrientes, mientras unos lo consideran como una práctica reciente, otras en cambio, lo identifican como un resurgimiento de una actividad con siglos de historia. Las prácticas turísticas de la ciudad son tan antiguas como el turismo, basta pensar en el Grand Tour del siglo XVIII y en el turismo de balneario del siglo XIX y principios del XX. Es evidente que las ciudades en general y algunas de ellas en particular, se encuentran en los orígenes del turismo, incluso, algunas como París y Londres, podrían ser citadas como muestras de un turismo propiamente urbano desde hace por lo menos dos siglos (Violier y Zárate Martín, 2007). Ortuño Martínez (1996) considera que “el turismo urbano es una de las formas más antiguas de practicar turismo”. Sin embargo (Días Clavelo) tiene una visión completamente diferente a las citadas previamente, quien describe que el turismo urbano se trata de un fenómeno colectivo relativamente reciente, todavía en fase de desarrollo, y por tanto, pendiente aún de múltiples transformaciones y susceptible de diversas formas de promoción.

Los destinos urbanos existen desde los primeros años de la civilización. Los acontecimientos deportivos, como los Juegos Olímpicos en la antigua Grecia generaban actividad turística en muchas ciudades. Asimismo, en las urbes se encontraban las catedrales, templos y mezquitas, y la gente viajaba en peregrinación por motivos religiosos. También se solía viajar a ellas para reunirse con comerciantes y cargos públicos, entre otros (Bigné Alcañiz *et al.* 2005). Según González Reverté y Morales Pérez (2009), “la aparición del ocio en la vida colectiva de las sociedades implicaba la existencia de lugares capaces de satisfacerlos, por lo que es lógico que uno de los primeros espacios en incorporar la actividad turística fueran las ciudades, que ya disponían de servicios, infraestructuras y equipamientos propensos a facilitar tal menester y que acumulaban atracciones, cultura e historia”. Torres Bernier (2006b) considera que las grandes urbes fueron siempre centros de poder y de riqueza que se manifestaban en los ámbitos de la política, las ciencias, el arte y la cultura, y por ello fueron centro de atención para los viajeros. Para Cases Méndez y Marchena Gómez (1999) la evolución del turismo urbano se ha concretado históricamente en tres fases: la primera, caracterizada por una concepción romántica de la visita urbana (heredada del tour romántico propio del siglo XIX); la segunda, estrechamente relacionada con el disfrute del patrimonio histórico monumental y los recursos comerciales y de negocio de la ciudad; y la última fase, compuesta por las nuevas formas de turismo urbano y metropolitano, caracterizadas por la ampliación, segmentación y especialización de la demanda, junto al desarrollo de procesos de fragmentación, flexibilización y tecnologización de la oferta conforme a los nuevos desafíos de un mercado cada vez más competitivo.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2002), el turismo urbano hace referencia a los viajes realizados a ciudades o lugares de gran densidad de población. Suelen ser viajes de corta duración (de uno a tres días), por lo que puede afirmarse que está estrechamente

vinculado al mercado de las vacaciones cortas. Además de la definición anterior de turismo urbano realizada por la OMT, es importante aludir a otras mencionadas por diferentes autores y organizaciones. Para Pulido Fernández (2011) el concepto hace referencia a una tipología turística de carácter genérico, desarrollada en aquellos núcleos que presentan un elevado número de recursos o atracciones turísticas, y son la base para el desarrollo de un elevado número de turismos específicos (cultural, de negocios). El concepto que aporta es que “el turismo urbano comprende aquella actividad turística cuya motivación reside en conocer, comprender y disfrutar de los atractivos de un destino urbano (atracciones, obras, manifestaciones artísticas, culturales y sociales), incluyendo el contacto con la población local”. Magadan Díaz y Rivas García (2015) conceptualizan al turismo urbano como una modalidad de turismo que se desarrolla específicamente dentro de una ciudad y engloba todas las actividades que los visitantes realicen durante su estancia: desde conocer y visitar sus puntos de interés (plazas, edificios públicos e históricos, museos, monumentos) hasta realizar actividades relacionadas con la profesión y negocios. Para la Comisión Europea (2000), esta tipología turística es “el conjunto de recursos y actividades localizados en ciudades y que son ofrecidos a visitantes de otros destinos”. En el IV Congreso de la Asociación Española de Expertos y Científicos en Turismo (AECIT) celebrado en San Sebastián en 1997 definieron el turismo urbano como una encrucijada entre los viajes de negocios, reuniones e incentivos y la atracción cultural, patrimonial y de atmósfera lúdica y ciudadana (Vera Rebollo, 2013).

La OMT en su publicación Turismo: Panorama 2020. Volumen 7: Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de mercado informa que se han realizado varios estudios para determinar los lugares de destino más populares del turismo urbano. En general, los cinco lugares más solicitados en términos de la calidad del producto (a diferencia del número de turistas) son París, Nueva York, San Francisco, Venecia y Sidney.

Según Cases Méndez y Marchena Gómez (1999), conviene señalar que “no todo turismo de ciudad es turismo urbano”. Esta diferencia está relacionada con la motivación que provoca la visita al destino. Si lo que busca el turista está relacionado con el ocio, el sol y la playa, aunque el destino sea una ciudad no se trata de turismo urbano. En cambio, sí lo es, cuando en la motivación de los turistas prima el deseo de realizar actividades urbanas. Una idea similar sobre la concepción de turismo urbano es la que plantean Violier y Zárate (2007). Los elementos estructurales de las ciudades son los que hacen de ellas “lugares turísticos”: primero, la cultura, los monumentos, los fenómenos artísticos, la morfología, sus paisajes; a continuación, las actividades profesionales, los negocios, las convenciones, las ferias, los intercambios; en tercer lugar, los servicios administrativos y las compras; y por último, los acontecimientos deportivos y todo lo relacionado con el ocio. También consideran que lo que hace más definitorio el concepto de “turismo urbano”, es la coincidencia de todos los elementos anteriores en la ciudad, incluidos los patrimoniales y culturales. Su consideración por separado no permitiría más que hablar de formas específicas de turismo: “turismo cultural”, “de negocios”,

Según la (OMT, 2016) las características de los destinos turísticos urbanos por su tamaño pueden ser Pequeñas ciudades: de 50 000 a 99 000 habitantes; ciudades medianas: de 100 000 a 9 000 000 de habitantes y mega ciudades: concentraciones con más de 10 000 000 de habitantes

1.1.2 Patrimonio tangible e intangible:

Según la Real Academia Española de la Lengua el patrimonio, en su primera acepción, se define como la “hacienda que alguien ha heredado de sus ascendientes” y en la segunda como “conjunto de los bienes y derechos propios adquiridos por cualquier título”. Por su parte, esta también engloba una definición del patrimonio histórico. Este es “el conjunto de bienes que una nación ha acumulado a lo largo de los siglos, que, por su significado artístico, arqueológico, son objeto de protección especial por la legislación”.

Patrimonio tangible o material: La UNESCO creó en 1973 la clasificación de patrimonio material y los bienes que lo integran, que se consideran “inestimables e irremplazables” por el valor histórico-cultural que aportan. También se conoce al patrimonio material como patrimonio cultural tangible. Tiene que ver con las creaciones materiales realizadas por agrupaciones de personas, comunidades o sociedades del pasado y que, pese a su antigüedad, se consideran relevantes en la evolución de la sociedad.

Los bienes que componen este tipo de patrimonio son:

Bienes muebles. Creaciones físicas que pueden ser trasladadas o transportadas de un lugar a otro, abarcando desde pequeños objetos (cerámica griega) hasta obras de gran formato (el Templo de Debod).

Bienes inmuebles. Creaciones que no pueden ser separadas del lugar al que pertenecen. Ejemplos de esto son algunas obras de arquitectura u otras integradas en la naturaleza, como las pinturas rupestres.

Dentro del patrimonio material existen una serie de subcategorías entre las que se incluyen:

Patrimonio arquitectónico. Construcciones relevantes por cualquier motivo, edificios emblemáticos, casas antiguas o monumentos.

Patrimonio arqueológico. Se consideran como tal los fósiles, flora, fauna o restos paleontológicos. Es decir, cualquier cosa que requiera la arqueología para su estudio. Un ejemplo es el Machu Pichu de Perú.

Patrimonio artístico e histórico. Aquel que ilustra las épocas históricas pasadas. Aquí se incluyen desde ropajes hasta, más contemporáneamente, recursos audiovisuales.

Patrimonio industrial. Son aquellos bienes que surgieron a raíz de la Revolución Industrial y que se consideran patrimonio porque ilustran y hacen entender los cambios que se produjeron en la época.

Patrimonio natural. Con frecuencia se puede confundir con el patrimonio arqueológico. En esta categoría se incluyen las riquezas naturales en todas sus vertientes, entre ellas formaciones naturales, hábitats de especies animales o lugares protegidos. Plaza del Pópulo, en Baeza. Ejemplo de patrimonio material.

-Patrimonio inmaterial: La UNESCO creó la clasificación en 2003 y su definición incluye tradiciones y expresiones orales, artes, espectáculos, rituales, fiestas populares o usos relativos a la naturaleza o el universo. La definición, más concreta, de patrimonio inmaterial o patrimonio cultural intangible es que se trata de un conjunto de tradiciones, técnicas, costumbres y saberes, heredades de una generación a otra.

Dentro del patrimonio inmaterial se pueden encontrar:

Tradiciones y expresiones orales. Formas habladas mediante las cuales se transmiten valores culturales y sociales o conocimiento que va de una generación a otra. Entre las expresiones orales se incluyen leyendas, canciones infantiles, mitos, refranes o poemas, entre otros. El idioma también es objeto del patrimonio inmaterial, ya que es lo que permite la expresión oral, si se pierde un idioma se pierde la tradición oral de una comunidad.

Artes del espectáculo. En esta categoría estarían música, obras de teatro, recitales de poesía, conciertos, danza, entre otros. Usos sociales, rituales y actos festivos. Parecidas a las tradiciones y expresiones orales en su significación, son costumbres que aportan características concretas a una sociedad. Rituales que en algún momento se hicieron para indicar cosas importantes y que han prevalecido en el tiempo como una tradición cultural. Técnicas artesanales. La artesanía, en términos generales, se considera algo tangible, sin embargo, aquí se está haciendo referencia al conocimiento requerido para poder crear un producto artesano que al fin y al cabo mantiene vivo el acervo cultural de un grupo social determinado. Fiestas del fuego del solsticio de verano, en los Pirineos. Ejemplo de patrimonio inmaterial.

1.2.3 Demanda en los destinos turísticos urbanos:

De acuerdo a las Organización de las Naciones Unidas (ONU), se espera que la población urbana a nivel mundial crezca alrededor de un 61% en el año 2030, por lo tanto, este organismo considera que el turismo será uno de los factores clave para el desarrollo integral de las ciudades (OMT, 2012). Este hecho marca la importancia de estudiar las características y motivaciones de la demanda turística interesada en visitar ciudades en el momento de elegir su destino de viaje.

De acuerdo a la opinión de Boullón (2006) se puede definir la demanda turística de dos formas: la primera se refiere al total de turistas que concurren en una región, país, zona o atractivo cualquiera y a los ingresos que generan; y la segunda establece, para cada una de las unidades espaciales anteriores, la distribución de los consumos entre toda la gama de servicios que se ofrecen en esas mismas unidades. Mathieson y Wall (1982) ofrecen una definición con connotaciones geográficas: “la demanda turística es el número total de personas que viajan o desean viajar, para disfrutar de facilidades turísticas y de servicios en lugares distintos al lugar de trabajo y de residencia habitual”.

Según Priestley (1999) la demanda del turismo urbano ha aumentado a consecuencia de los cambios generales del sector turístico que se mencionan a continuación:

- Diversidad de atracciones que encaja en corrientes post-fordistas que permiten una mayor adaptación a las tendencias de segmentación del mercado turístico:
- Aumento del nivel cultural entre la población del mundo desarrollado. Incremento de la proporción de población mayor. Propensión a repartir vacaciones anuales en períodos más cortos, ventajas específicas ofrecidas por las ciudades, importancia de congresos y/o ferias y exposiciones en relación con actividades económicas, fácil accesibilidad, ofertas de fin de semana en ciudades donde el principal mercado es de negocios, atracción de la animación de la ciudad para la población joven, menor dependencia del factor climático que el turismo de playa.

Pearce (2001) destaca que la demanda de turismo urbano suele ser de naturaleza multidimensional y de propósitos variados. Ello explica que, en determinados núcleos urbanos, las intervenciones y medidas que se adoptan para fomentar el aumento de los flujos turísticos motivados por la práctica de turismo urbano, suelen responder a varios frentes simultáneos, en un claro intento por dar respuesta a las múltiples motivaciones y necesidades que se entrelazan en los potenciales usuarios, que deciden elegirla como parte de su destino de viaje.

1.2.4 Imagen y posicionamiento

Al analizar la imagen de un destino turístico es fundamental tener presente como la perciben los turistas. Es necesario tener presente que la imagen de los destinos turísticos no está solamente relacionada con las acciones comunicativas desarrolladas por estos, dado que cada vez más influye en ella la calidad de los referidos destinos. La correspondencia entre la imagen anterior a la visita, es decir, las expectativas generadas en los turistas y la realidad encontrada por estos al disfrutar del destino turístico, es fundamental para la satisfacción y consecuente posibilidad de fidelización de estos. Al hablar de la imagen de un destino turístico debemos tener claro que, la imagen es la suma del producto global que se ofrece

(todos los distintos productos que pueda ofrecer un destino), más el conjunto de acciones comunicativas de que es objeto este producto o destino. Siempre se debe tener en cuenta que esta suma / imagen debe ser analizada, fundamentalmente, por el modo en que la perciben los “consumidores”, para quienes la imagen pretendida ha sido emitida. Esta definición permite identificar la amplitud de esta cuestión, ya que relaciona la imagen no solamente con las acciones comunicativas, y sí con la suma de estas con la calidad del producto / destino.

. Según Kotler, Haider y Rein (1994:137), la imagen de una localidad puede definirse como “la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de ella. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y trozos de información conectados con la localidad. Son un producto de la mente que trata de procesar y esencializar enormes cantidades de información sobre un lugar.” Los autores también destacan que una imagen es más que una simple creencia, es un conjunto completo de creencias sobre un sitio y las imágenes de la gente sobre un lugar no revelan sus actitudes hacia este. Para que una imagen sea efectiva, en primer lugar esta debe ser válida, es decir, corresponder a realidad. La imagen también debe ser creíble, porque incluso siendo válida si esta no es creíble, no será efectiva. Es importante que la imagen sea sencilla, es decir, que sea simple, de fácil comprensión y que no genere confusión. Otro aspecto a resaltar es que la imagen sea atractiva, que despierte el deseo de “experimentar” el destino. Finalmente, la imagen debe ser también distintiva, para que se aleje de los tópicos que se tienden a utilizar (BEERLI, 1999) y (KOTLER, HAIDER Y REIN, 1994).

Cada vez más los turistas están demandando por destinos turísticos con calidad ambiental y el hecho de poder ofrecer esta calidad ambiental como elemento caracterizador se está convirtiendo en un elemento diferenciador de suma importancia. El hecho de que la ciudad como destino turístico genere una expectativa de calidad ambiental alta resalta la importancia de los aspectos ambientales en la evaluación que los turistas hacen de la ciudad. Que un destino turístico tenga la posibilidad de tener su imagen relacionada con la calidad de vida y la preservación del medio ambiente, sin duda, es algo que debe ser valorado muy positivamente, principalmente si esta imagen se corresponde con la realidad, ya que son muchos los destinos que buscan relacionarse con ella, pero son pocos los que pueden tenerla como “diferencial” efectivo. Un destino que pueda ofrecer calidad ambiental a personas que no lo tienen en su ciudad de origen, sin duda, tendrá éxito (HART, 2000).

Las ciudades, por su necesidad de atracción de turistas e inversiones, se están transformando cada vez más en “ciudades escaparate”, o “ciudades espectáculo”; haciendo de su calidad ambiental, sus aspectos urbanísticos y sus construcciones emblemáticas, elementos de diferenciación que las caracterizan como únicas en la difícil competencia por atraer clientes. Al hablar de las representaciones urbanas, la promoción simbólica, la “puesta en imagen” de las ciudades en relación con sus ambiciones y sus funciones turísticas, Cazes (1998) destaca que, “en una lógica comercial banal, las campañas promocionales seleccionan y promueven los componentes que resultan más atractivos de la “oferta urbana”

(los recursos turísticos, equipamientos de ocio, marco y calidad de vida figuran en primer plano) en apoyo de verdaderas estrategias de conquista de visitantes culturales como residentes potenciales, sobre todo inversores y empresas. .

En la actualidad, muchas ciudades buscan crear nuevos atractivos, desean hacer construcciones de gran atractivo. Es evidente que ni la imagen ni los atractivos pueden proporcionar todas las respuestas al desarrollo de una localidad. No pueden compensar o cubrir sus deficiencias. La base real tiene que ver con la infraestructura. Un sitio tiene que estar organizado para que sus ciudadanos y visitantes tengan un buen transporte, suficiente energía, educación de calidad, seguridad, agua de buena calidad, códigos de construcción restrictivos, espacios recreativos, buenos hoteles y restaurantes. La imagen de su gente afecta el interés de los potenciales mercados meta. Las localidades necesitan alentar a sus habitantes para que sean más amistosos y considerados con los visitantes y residentes nuevos. Las localidades también necesitan elevar el nivel de especialización de sus habitantes para que puedan satisfacer las necesidades de los mercados meta (Kotler, Haider Y Rein, 1994).). Al considerar las nuevas características de la ciudad, considerando que ésta se ha convertido en un objeto a consumirse, Bertoncetto (1999:210) destaca que, “la imagen de la ciudad se transforma en vehículo que apoya y legitima estas actividades de consumo, en tanto ésta es transmitida como locus de la modernidad, de lo nuevo. Por lo tanto, las inversiones que se realizan para estas actividades pasan, en gran medida, por la recuperación y reciclado de equipamientos e infraestructuras urbanas, cargadas de valores sociales, impresos a lo largo del tiempo, en una estrategia que permite apropiarse de estos valores sociales y “venderlos” junto al servicio de que se trate. Así, los paisajes urbanos, los viejos edificios cargados de historia, los ámbitos que los hábitos consagran como de preferencia, son transformados en valores de mercado, apropiables y generadores de ganancias”. Como se ha podido identificar, cada vez más las ciudades se están convirtiendo en productos a ser comercializados. La imagen proyectada por estas ciudades está adquiriendo un papel preponderante en esta comercialización, pero, como ya se ha destacado anteriormente, la efectiva calidad de estas ciudades es la única manera de que realmente sus productos correspondan a la imagen proyectada. Para tal calidad, es fundamental que las intervenciones en la ciudad se realicen teniendo como preocupación más importante la calidad de vida de la población local. Al realizar intervenciones pensando solamente en los foráneos, no se obtendrán ciudades que realmente ofrezcan calidad.

Para posicionar un destino es necesario mejorar continuamente los atributos que lo caracterizan y utilizar estrategias de comunicación comercial eficaces. Se logra una buena comunicación al decir lo que se debe, a la persona adecuada, en el momento más apropiado. La posición de un destino turístico está relacionado con la percepción que los visitantes tienen de los atributos que caracterizan a éste, así como los niveles de diferenciación que se pueden apreciar. Se entiende por posicionamiento de un destino cómo éste es percibido por los visitantes actuales y potenciales, en términos de experiencias, sobre los demás. Estas experiencias pueden basarse en cómo el consumidor percibe los atributos que la imagen está transmitiendo, ya que un mismo destino puede ser posicionado de diferentes maneras,

dependiendo del criterio de posicionamiento empleado. La posición de un destino turístico no solo se determina por la percepción de los clientes con relación a los atributos, sino también por el nivel de prioridad establecido por los mismos.

El posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir se posiciona el producto en la mente de las personas. Las posibilidades de modificar la percepción que los clientes tienen respecto al producto que brinda el destino pueden ir dirigida a modificar la imagen real o a modificar la imagen percibida. La imagen real se modifica alterando los atributos del producto de forma que se ajusten al objetivo previsto y la imagen percibida se modifica mediante un esfuerzo en comunicación comercial. El lugar que un producto ocupa en el mercado es especialmente útil para orientar la estrategia de marketing y determinar las acciones necesarias a fin de mantener o corregir la actual posición. El posicionamiento depende en gran medida de la capacidad de una empresa para diferenciarse a sí misma de manera efectiva por encima de sus competidores al proporcionar un valor superior a sus clientes. Un valor entregado superior puede considerarse en términos del valor total ofrecido a un cliente menos el costo total al cliente.

Reid y Bojanic (2006) definen posicionamiento como el proceso de determinar cómo diferenciar los productos ofrecidos por una compañía de aquellos ofrecidos por sus competidores en la mente del consumidor. Por otro lado, Trout y Rivkin (1996), señalan que el posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. Con base en las definiciones anteriores, se puede decir que el posicionamiento es la percepción en la mente de un cliente real o potencial sobre un producto, y cómo esta se refleja en su preferencia sobre los competidores. La posición competitiva del destino depende de los segmentos de mercado relevantes. Cada segmento busca diferentes experiencias, y mientras un destino puede ser competitivo en comparación con otro destino en un tipo de experiencia, este mismo destino puede ser irrelevante si se compara con otros destinos que ofrecen otro tipo de experiencias.

1.3 Situación actual del turismo de eventos en destinos turísticos urbanos:

1.3.1 En destinos turísticos internacionales

ICCA ha contabilizado 13.254 reuniones de asociaciones internacionales en todo el mundo en el año 2019, la cifra anual más alta jamás registrada en sus estadísticas anuales, con un aumento de 317 respecto a las cifras récord de 2018. Del total, el 53% se han celebrado en Europa, el 19% en Asia, el 11,9% en Norteamérica y el 9,5% en Latinoamérica. A continuación se muestra una tabla con los datos estadísticos del ranking ICCA de los años 2018-2019.

ESTADÍSTICAS DEL 'RANKING ICCA' POR PAÍSES Y CIUDADES									
Pos.	Países 2019	Reun.	Países 2018	Reun.	Pos.	Ciudad 2019	Reun.	Ciudad 2018	Reun.
1	Estados Unidos	934	Estados Unidos	1.037	1	París	237	París	216
2	Alemania	714	Alemania	695	2	Lisboa	190	Viena	184
3	Francia	595	España	635	3	Berlín	176	Berlín	182
4	España	578	Reino Unido	610	4	Barcelona	156	Barcelona	179
5	Reino Unido	567	Francia	603	5	Madrid	154	Madrid	169
6	Italia	550	Italia	564	6	Viena	149	Londres	164
7	China	539	Japón	505	7	Singapur	148	Lisboa	155
8	Japón	527	China	502	8	Londres	143	Singapur	155
9	Países Bajos	356	Países Bajos	388	9	Praga	138	Praga	146
10	Portugal	342	Canadá	335	10	Tokio	131	Bangkok	142

Tabla 1.1

El CEO de ICCA, Senthil Gopinath, ha señalado que "el informe anual de ICCA es uno de los pocos que compara la evolución de las reuniones de los destinos a escala global y, por lo tanto, proporciona una gran visión de las tendencias globales en la industria de las reuniones. Dadas las circunstancias actuales, es genial una vez más, ver el crecimiento constante en las reuniones de asociaciones a nivel mundial. Estas cifras muestran la necesidad y la importancia de los eventos presenciales y, en consecuencia, que la industria será fundamental en la recuperación global cuando sea el momento adecuado".

Por participantes, el Ranking ICCA de 2019 también refleja el liderazgo de Estados Unidos con 357.000 delegados, seguido de España, con 349.000 participantes. Tras ellos, se sitúan Alemania (253.000), Francia (251.000), Italia (218.000), Reino Unido (216.000), Japón (176.000), China (170.000), Canadá (168.00) y Países Bajos (152.000). Por otro lado, Barcelona es la primera ciudad del mundo en el Ranking ICCA por número de participantes con 157.000 asistentes, seguida de París (124.000), Madrid (91.900), Lisboa (91.406), Viena (89.009), Berlín (85.089), Londres (76.114), Milán (71.554), Copenhague (69.110) y Ámsterdam (67.962).

1.3.2 En el destino turístico Cuba

Cuba cuenta con excelentes centros y hoteles de convenciones (Anexo 5), una amplia cultura, un pueblo preparado. Su patrimonio social, cultural, histórico y arquitectónico, sus bellezas naturales, el reconocido desarrollo científico en disciplinas de punta, la seguridad ciudadana, el excepcional cuadro sanitario, la estabilidad política y social, y la experiencia de los trabajadores con una amplia base técnica y profesional, devienen en ventajosas posibilidades para desarrollar el Turismo de Eventos en el país. La isla es reconocida a nivel internacional por contar con profesionales con una alto potencial intelectual, merecedores de importantes reconocimientos en las investigaciones científicas, las ciencias médicas y sociales, la cultura

y el deporte. Ese desarrollo a nivel mundial la prestigia, y constituye una ventaja competitiva dentro del área del Caribe. En el país existe la voluntad política de insertar al Turismo de Eventos dentro de los atractivos para contribuir a diversificar y ampliar las ofertas e incrementar la promoción de Cuba como destino turístico y de eventos, necesidad que fue valorada en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados el 18 de abril de 2011, específicamente en los lineamientos 260 y 264. De esta forma se comprueba que Cuba tiene las potencialidades necesarias, voluntad y posibilidades para desarrollar el Turismo de Eventos, sin embargo, los resultados alcanzados no son del tanto alentadores. A partir de las estadísticas elaboradas por la ICCA (Anexo 6), del 2003 al 2011, el número de eventos internacionales desarrollados en el país ha disminuido considerablemente (de 35 en 2003, hasta 11 en 2011), al igual que el número total de participantes estimados por año, (de 28 825 en 2003, a 10 578 en 2009, y menos de 10 000 en 2010). De esta forma, Cuba descendió del lugar 60 que ocupaba en el Ranking Mundial de la ICCA (2008), al 77 en 2011. En cuanto al ranking de países de América del Norte y Latinoamérica, vino del lugar 8 en el 2000 al 17 en el 2011. Un resumen estadístico de los eventos planificados por el Buró de Convenciones de Cuba desde el 2005 hasta la fecha, evidencia la disminución que ha tenido el número de eventos desarrollados en el país, desde 379 eventos internacionales realizados en el 2005, hasta 214 en el 2011. Por otra parte, en cuanto a las estadísticas ofrecidas por la ONE (Oficina Nacional de Estadísticas de la República de Cuba) (Anexo 8), al analizar el comportamiento de las llegadas de turistas² por motivos de negocios y profesionales, se comprueba cómo del 2007 al 2010 éstas se han mantenido estables. Mientras que en el 2015 el segmento de eventos y reuniones se mantiene con tendencia decreciente al posicionarse en el lugar 76 a nivel mundial y en el 18 en la región.

Otros sucesos ponen de manifiesto la situación actual del Turismo de Eventos en el país, nublando los esfuerzos y las políticas que han sido planteadas en su favor. Dolorosa ha sido la noticia de la desaparición del Buró de Convenciones de Cuba como la entidad rectora de ese proceso, y de las Secretarías Territoriales que debían representar al Buró a nivel local y estaban encaminadas a unir esfuerzos, elevar la calidad de los eventos internacionales mediante diferentes acciones que permitían la integración de los diferentes actores del destino. En el año 2006 quedaron sin efecto esas secretarías y grupos territoriales, y se decidió integrar su contenido de trabajo a los Consejos de Agencias de Viaje en las provincias, según indicación del Ministerio del Turismo.

1.3.3 El concepto de estrategia. ¿Qué es estrategia?

El Diccionario Real de la Lengua Española (1992), plantea que la estrategia es el “arte para dirigir un asunto” y en otra acepción la señala como “conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. El DRAE (2009), refiere: estrategia: (Del lat. *strategia*, y este del gr. *στρατηγία*). f. Arte de dirigir las operaciones militares. || 2. Arte, traza para dirigir un asunto. || 3. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Según Fajardo (2009), "es toda acción específica orientada a conseguir un objetivo propuesto. Trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. Su objetivo principal es maximizar el retorno de la inversión a largo plazo."

En palabras de Porter (1987), estrategia es una fórmula básica y amplia para saber cómo el negocio enfrentará la competencia, cuáles deben ser sus metas y qué políticas se necesitarán para alcanzar estas metas. La esencia de la formulación de la estrategia es relacionar o conectar la compañía con su medio ambiente. (Sánchez, 2009).

Resulta importante comprender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas. Atendiendo a que no se conoce una definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia es recomendable insistir en las características comunes y no complicar con definiciones.

Finalmente, a los efectos del presente trabajo, se considera una estrategia de gestión de la oferta para el turismo de eventos en el destino urbano Matanzas: al conjunto de acciones planeadas por parte de los actores que inciden directamente en la gestión de eventos que los involucra en la obtención de una meta común enfocada a mejorar y aumentar la participación del destino en el mercado de la modalidad. (Definición del autor).

1.3.4 ¿Cómo formular una estrategia?

Debido a que no existe una técnica para formular estrategias que sirva para todos los casos, los autores más prestigiosos recomiendan que en la formulación se disponga de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre. El único consenso entre los estrategas más famosos es que el objetivo que se desea es la referencia metodológica de la que un estratega dispone como fuente de información para realizar su difícil tarea. Efectivamente el éxito de las estrategias está en primer lugar en la claridad y precisión del objetivo deseado, el cual condiciona, entre otros, el contexto, los diferentes actores y los factores críticos a considerar.

Lógica que debe seguirse para la elaboración de una estrategia, según

Colectivo de autores, (2008).

- Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr. Mirar los contextos internos y externos en sus diferentes dimensiones.
- Mirar los diferentes grupos de actores externos e internos que pueden incidir.

- Evaluar los factores externos e internos que resulten útiles para el logro del objetivo.
- Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo. Los pasos lógicos de la estrategia y su secuencia para combinar actores, factores y acciones.

1.3.5 El pensamiento estratégico

La estrategia debe elaborarse con un pensamiento particular basado en interrelaciones en vez de las consecuencias lineales causa-efecto y en concebir los procesos de cambio, en vez de instantáneas, centrándose en las actividades o en los negocios y no tanto en las capacidades. Los esquemas mentales de los principales actores limitan, a partir de las ideas preconcebidas, estáticas o conservadoras que cortan por completo las soluciones creativas. El pensamiento estratégico debe sobrepasar los fenómenos y los eventos de los escenarios reales obtenidos con un modelo lineal y por un método paso por paso". (Colectivo de autores, 2009).

Para Wootton (2002), el pensamiento estratégico implica tres actividades esenciales: obtener información, formular ideas y planear acciones.

- Obtener información requiere pensar analíticamente sobre qué está cambiando en las áreas de tecnología, economía, mercados, política, legislación y sociedad en general, para después pensar numéricamente al auditar la capacidad estratégica de una organización. Proporcionamos un marco de referencia para ayudarlo a llevar a cabo la auditoría. La información también se obtiene recordando lo que ya conoce. La información de reciente obtención debe "tener lógica" implicando habilidades de pensamiento reflexivo.
- La formulación de ideas implica pensar en el futuro. Resulta difícil, o imposible, obtener información futura, clara y cierta, debemos utilizar habilidades de pensamiento muy diferentes a las analíticas y reflexivas que usamos para evaluar la información del pasado o el presente. Las habilidades aplicadas para formular ideas son pronosticación, predicción, imaginación y visualización, además de una evaluación crítica.
- Planear las acciones supone que el propósito del pensamiento estratégico se basa en las acciones para preservar o cambiar las cosas para mejorarlas. Planear las acciones implica pensar creativamente en las posibles acciones a tomar. Todas las acciones deben evaluarse numérica, ética y empáticamente al considerar su deseabilidad. Deben evaluarse política y pragmáticamente cuando se estudian sus posibilidades y riesgos.

Conclusiones del primer capítulo

Los eventos constituyen una fuente rentable para el desarrollo del turismo, pues los ingresos obtenidos de esta modalidad duplican e incluso triplican los de otras modalidades, lo que hace viable su promoción y desarrollo en nuestro país.

La gestión de la oferta y la de demanda son un pilar fundamental para el desarrollo de los destinos turísticos urbanos

El patrimonio tangible e intangible, así como la calidad y el nivel de vida de la población son fundamentales a la hora de proyectar la imagen de un destino urbano.

Capítulo II: Procedimiento para la formulación de estrategias en función de la gestión de la oferta para turismo de eventos en el destino urbano Matanzas.

En el presente capítulo se describe la metodología usada para el desarrollo de la investigación. Se analizan los antecedentes metodológicos consultados y se adopta un procedimiento específico a la vez que se ajusta a las necesidades de la presente investigación. Además se muestran las técnicas y herramientas utilizadas para el alcance de los resultados propuestos en la investigación.

2.1 Antecedentes metodológicos para la gestión de la oferta turística del turismo de eventos

Entre los autores estudiados se destaca Peter Zimmer (1996), que propone un procedimiento que tiene como finalidad realizar una evaluación del potencial turístico de un territorio, a través del análisis de la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado. El procedimiento se presenta en forma de fichas que describen los pasos a llevar a cabo (Anexo 1). El procedimiento de Zimmer está encaminado a potenciar el turismo local y aporta elementos metodológicos que pueden ser utilizados en cualquier estudio turístico. Otro reconocido proyecto es el elaborado por la Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE) en Costa del Sol, España (2003), procedimiento que tiene como objetivo estudiar la situación del segmento de congresos, convenciones e incentivos. El mismo lleva implícito, en primer lugar, el análisis del marco conceptual que define estas actividades; en segundo lugar se determina la situación y evolución del turismo de congresos en el contexto general del producto turístico Costa del Sol, se analiza la oferta (alojamiento e infraestructura para reuniones), la demanda (generadores y consumidores finales), luego se analiza la competencia, se realiza el diagnóstico cualitativo para el segmento de reuniones, destacándose los puntos fuertes y débiles para dicho segmento turístico mediante una entrevista a 48 agentes económicos del turismo de reuniones. Se realiza, además un estudio del impacto económico del turismo de eventos en la provincia. Por último se trazan las estrategias y actuaciones que se deben realizar de forma conjunta entre las instituciones públicas, empresarios y profesionales de la organización de congresos.

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

Peñalver Medina (2013), propone un procedimiento diseñado para su aplicación a nivel de destinos turísticos, el mismo cuenta con 5 fases, entre ellas se encuentra la analítica cuyo objetivo es el diagnóstico de la gestión del turismo de eventos e incentivos ; le sigue la estratégica que pretende la definición de la estrategia general de gestión del turismo de eventos e incentivos en el destino y el planteamiento de objetivos estratégicos para la proyección de esta modalidad. Esta metodología es de las más completas por su capacidad de diagnóstico, descripción, explicación y evaluación en relación a la gestión de la modalidad.

Martínez y colaboradores (2002) presentan una metodología para el diagnóstico estratégico enfocado a las empresas turísticas. Brinda una valiosa información para la gestión, al definir tanto amenazas y oportunidades del entorno, como fortalezas y debilidades de la empresa para el enfrentamiento a los cambios en su medio, con el apoyo de la Matriz DAFO.

Rodríguez (2005), por su parte, aporta un procedimiento de diagnóstico donde se identifican problemas en la planta turística relacionados con la calidad y precio de los servicios, situación de la infraestructura física (capacidad y estado), formación y capacitación de los

recursos humanos, dificultades en la gestión, financiamiento, problemas de promoción y comercialización. En relación a los recursos se identifican los recursos turísticos (inventario), las facilidades disponibles de equipamiento e infraestructura, se tipifican los recursos y su importancia. Se realiza además la evaluación y análisis de potencialidades, tomando en consideración la existencia de proyectos previstos y en ejecución.

Según Muñoz Domínguez (2016) en el estudio para el desarrollo y gestión del producto turístico "MICE" en Euskadi (S/A 2011), comunidad autónoma española, se realiza un análisis y diagnóstico de la situación del turismo MICE, mediante una contextualización del sector turístico de reuniones, un análisis de la oferta desde una perspectiva interna y externa, un análisis de las características y perfil de la demanda y un diagnóstico estratégico de la posición competitiva del producto turístico MICE. Esto permite que se realice una formulación estratégica del producto turístico MICE a través de la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos, que configuren el posicionamiento objetivo del turismo MICE en Euskadi. Esto se lleva a cabo en coherencia con el Plan de Marketing Turístico de Euskadi 2010-2013 y el Plan de Competitividad de Innovación del Turismo Vasco 2010-2013. Como resultado se definen los principales ámbitos estratégicos y líneas de actuación que configuren la guía para el desarrollo de este producto a lo largo de los próximos años.

A pesar de que no existe una metodología que centre su estudio en el formulación de estrategias en función de la gestión de la oferta para la modalidad de eventos en un destino turístico, el investigador considera conveniente adaptar la metodología ofrecida por García Fernández (2013) a su vez diseñado con base en el modelo de dirección y estratégica propuesto en el año 2004 por el Dr.C. Guillermo A. Ronda Pupo. La misma tiene como objetivo brindar una herramienta que favorezca la aplicación efectiva de la planeación estratégica en el destino Holguín. Es un diseño singular pues no tiene fases, consta de cuatro etapas y once pasos. Las etapas son: Preparación, Análisis estratégico, Análisis de la misión y visión del destino y por último, Formulación de estrategias y plan de acciones. Para las adaptaciones hechas a la metodología propuesta por García Fernández (2013) el autor se apoya en la metodología usada por la autora Edna Cristina Paquete Díaz en su trabajo de curso en opción al título de licenciada en turismo.

2.2 Procedimiento para la formulación de estrategias en función de la gestión de la oferta del turismo de eventos

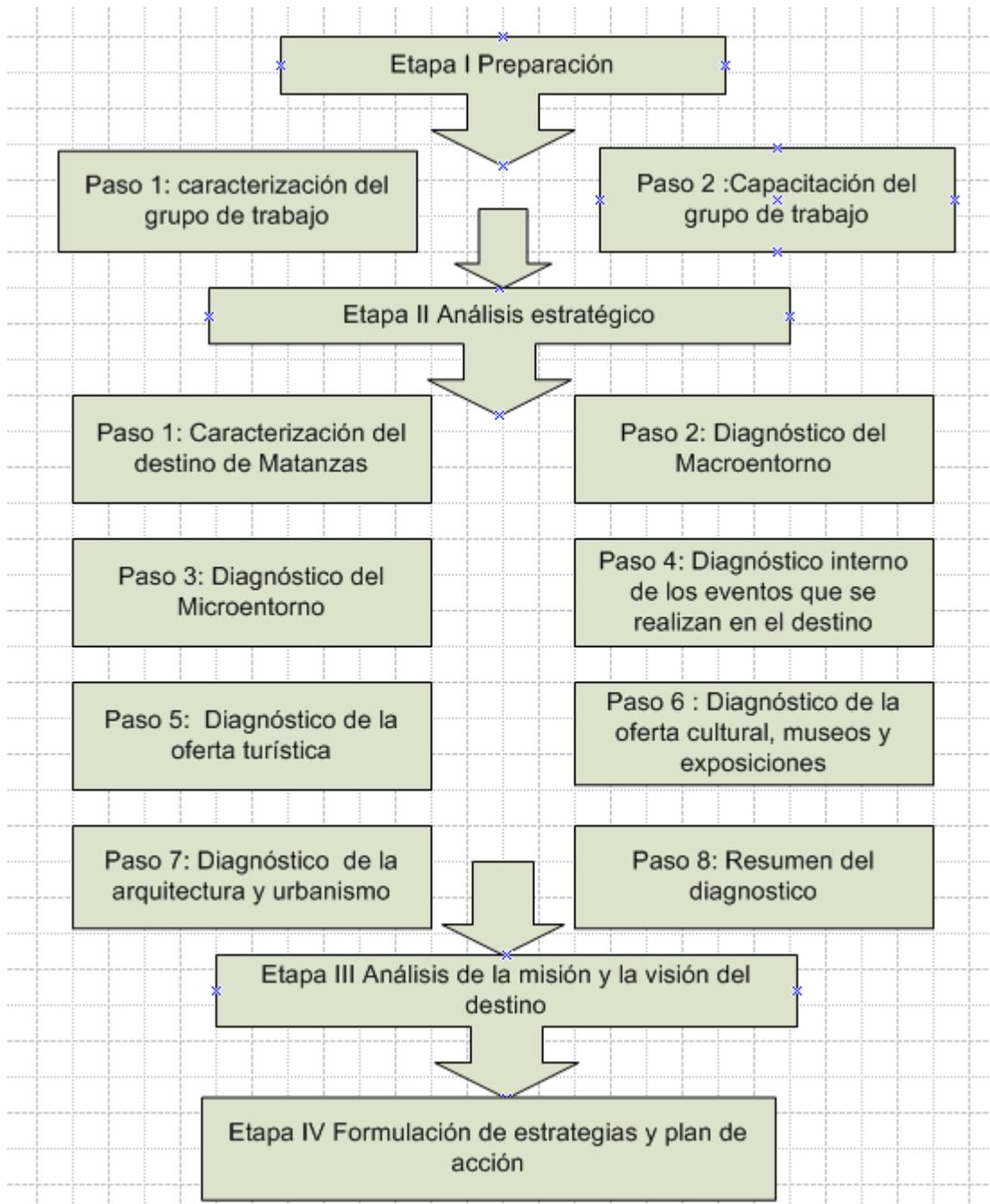


Figura 2.1: Procedimiento para la formulación de estrategias en función de la gestión de la oferta del

turismo de eventos.

El procedimiento consta de cuatro etapas, las cuales poseen una serie de pasos descritos de una manera sencilla y clara. En cada paso se establece el objetivo que se persigue y se realiza una breve descripción de las actividades a desarrollar. También se hace referencia a técnicas que se pueden emplear y las fuentes para la obtención de la información. Se procede a explicar dicho procedimiento a continuación:

Etapa I- Preparación

El objetivo de esta etapa es crear las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo de la investigación. Para garantizar el éxito de la misma, se debe recopilar toda la información posible sobre el destino objeto de estudio (tendencia histórica, comportamiento de la oferta turística, satisfacción de los clientes, etc.), de forma tal que se haga evidente la necesidad de formular estrategias. Esta etapa se materializa en dos pasos.

Paso 1- Creación del grupo de trabajo

Objetivo: Constituir un grupo de trabajo, integrado por expertos en el tema, que propicie la formulación adecuada de estrategias para el destino

Descripción: Se recomienda que el grupo esté integrado por especialistas e investigadores que tengan una vasta experiencia en el tema. La composición del grupo deberá asegurar que esté dotado de conocimientos en diversas disciplinas que se complementen, además, todos los miembros del grupo deben aportar ideas, cumpliendo las reglas de trabajo en equipo.

Técnicas a emplear: Para seleccionar a los expertos se tendrá en cuenta el dominio teórico y la experiencia profesional en relación con la temática, la calificación profesional (grado científico o académico), los años de experiencia en el sector turístico y en la actividad que se desempeña actualmente, así como la disposición de colaborar en la investigación.

Fuentes de información: Consultas a directivos del Hotel Canimao, Agencia Gaviota, Delegación territorial del Mintur, Dirección de Cultura Provincial, Dirección de Comercio y gastronomía, Planificación Física Provincial, Dirección de Patrimonio a fin de conocer los expertos en el tema.

Paso 2- Capacitación del grupo de trabajo

Objetivo: Adiestrar y entrenar a todos los miembros del grupo, en aras de cubrir sus necesidades de aprendizaje.

Descripción: Se le dará a conocer al grupo la naturaleza de la investigación, los pasos a seguir, los objetivos y las tareas que se deben acometer para su cumplimiento. Debe garantizarse que estos comprendan las técnicas, herramientas y variables a considerar en la

formulación de estrategias. El grupo realizará encuentros por sesiones de trabajo para desarrollar los diferentes pasos por los que transita el proceso de formulación de estrategias.

Técnicas a emplear: Conferencias panorámicas, Seminarios, Talleres y Dinámicas grupales (generar ideas). Fuente de información: Materiales sobre la dirección estratégica y la planeación estratégica.

Etapa II- Análisis Estratégico

El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica del destino, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. Para desarrollar esta etapa, primeramente se darán a conocer los elementos esenciales que caracterizan al destino Urbano Matanzas. Seguidamente se realizará el diagnóstico para saber en qué condiciones se encuentran los eventos que se llevan a cabo. La información obtenida en el diagnóstico se resumirá a través del análisis del ciclo de vida del producto y la Matriz DAFO. Esta última herramienta ofrecerá las pautas necesarias para materializar el sexto y último paso de esta etapa que es la construcción de escenarios.

Paso 1- Caracterización del destino Matanzas

Objetivo: Realizar una breve descripción de destino, haciendo énfasis en los elementos esenciales de su actividad.

Descripción: Para realizar dicha caracterización se efectuará una búsqueda documental que permita conocer los eventos que se realizan, fecha de realización, asistencia de clientes, objeto social, principales ventajas de los mismos y otros aspectos de importancia

Técnicas a emplear: Búsqueda bibliográfica, estudios documentales y consultas a los directivos y especialistas de las empresas.

Fuente de información: Memorandos realizados por las empresas, contratos realizados a otras empresas para prestarles servicios como realizadores de eventos

Paso 2- Diagnóstico del Macroentorno

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macro entorno, es decir, las fuerzas políticas-legales, económicas, tecnológicas, sociales, entre otras. Estas, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, la organización debe actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

Objetivos: Identificar y analizar las amenazas y oportunidades que le ofrecen a las entidades las fuerzas políticas-legales, económicas, tecnológicas y sociales.

Descripción: En este paso se analizarán cada una de estas fuerzan, siguiendo el orden que se muestra a continuación:

1. Fuerzas económicas: los parámetros a analizar son el producto interno bruto, comportamiento de la economía, la tasa de cambio y otras.
2. Fuerzas tecnológicas: se investigará el desarrollo e innovación científica.
3. Fuerzas sociales: incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales.

Técnicas: Búsqueda bibliográfica, Entrevistas, Encuestas, Generación de ideas (Tormenta de ideas), Búsqueda de Consenso, entre otras.

Fuente de información: Leyes, regulaciones, Internet, revistas, boletines, Informes, Estudios realizados, Documentos de planeación existentes en las empresas, entre otros.

Paso 3- Diagnóstico del microentorno

Las fuerzas del microentorno influyen directamente en las operaciones de todas las empresas y afectan poderosamente la planeación estratégica de las organizaciones.

Objetivo: Determinar las debilidades y fortalezas que tiene al destino y que se puede incidir directamente sobre ellas.

Descripción: Se analizarán los principales competidores, proveedores y distribuidores que tiene el destino.

Técnicas a emplear: Búsqueda bibliográfica, Entrevistas, Encuestas, Observación directa, Generación de ideas (Tormenta de ideas), Búsqueda de Consenso.

Paso 4- Diagnóstico interno de los eventos que se realizan en el destino

El diagnostico consiste en evaluar los eventos que se realizan en el destino turístico, publico que participa, recursos con que se cuentan.

Objetivos: evaluar e identificar las principales fortalezas y debilidades.

Técnicas a emplear: entrevista, encuestas, generación de ideas

Paso 5- Diagnóstico de la oferta turística

La oferta turística resultó de especial interés para los entrevistados, destacaron que no se debía obviar elementos como la variedad de la oferta comercial , oferta de restauración, oferta de alojamiento, así como otros más específicos como son el desarrollo del comercio tradicional, las tiendas centros comerciales, excursiones a lugares de interés turístico y nivel de precios. Todos estos a su juicio, cuando sean objeto de un correcto tratamiento podrían resultar determinantes en las visitas de turistas a la ciudad.

Objetivo: Determinar el estado actual de la oferta turística en el destino

Descripción: Analizar la variedad de la oferta comercial: las tiendas, centros comerciales, oferta de restauración, oferta de alojamiento

Fuente de información: Entrevistas, Revisión de documentos, informes del Mintur.

Paso 6- Diagnóstico de la oferta cultural, museos y exposiciones

Se percibe como una actividad importante en lo que se refiere a la oferta de museos y exposiciones, la tradición y el folclor, y la producción local en lo que se refiere a artesanía y arte en general; destacando que es muy importante considerar las actividades de recreo –ocio que se organicen en la ciudad y garantizar siempre una buena comunicación y accesibilidad a las mismas.

Objetivo: Determinar la situación actual de la oferta cultural, museo y exposiciones

Descripción: Analizar la proyección de la oferta cultural en el destino

Fuente de información: Entrevistas, documentos del ministerio de cultura, entre otros

Paso 7- Diagnóstico de la arquitectura y Urbanismo

La ciudad cuenta con atractivos en su arquitectura y urbanismo que trascienden en el tiempo, aunque sería importante evaluar la contribución de las últimas construcciones a las mismas por la necesidad de alcanzar una mayor armonía entre los edificios antiguos y nuevos. Otros de los elementos que se deben considerar son las zonas de esparcimiento y las instalaciones deportivas de la ciudad. Igualmente un punto neurálgico es el desarrollo de viviendas adecuadas para los ciudadanos.

Objetivo: Determinar la situación actual de la arquitectura y urbanismo

Descripción: Diagnosticar la situación de los numerosos inmuebles con un alto valor patrimonial y arquitectónico que existe en la ciudad.

Fuente de información: entrevista, revisión de documentos de planificación física

Paso 8- Resumen del diagnóstico

Objetivo: Sintetizar la información obtenida en los pasos anteriores.

Descripción: Para resumir la información obtenida en el diagnóstico se propone un estudio del ciclo de vida de los productos, el cual va a ofrecer información plena y fidedigna, que permitirá formular estrategias efectivas. También se confeccionará la Matriz DAFO, para

obtener la información objetiva que se utilizará en la construcción de escenarios.

Técnicas a emplear: Búsqueda bibliográfica, Generación de ideas (Tormenta de ideas), Búsqueda de Consenso, encuestas.

Fuente de información: Libros, Internet, Revistas especializadas, Resultados del diagnóstico realizado, entre otros.

Etapa 3 - Análisis de la misión y la visión del destino

En esta etapa se evalúan la misión y la visión del destino, con vistas a definir la manera en que la implementación de la estrategia que se proponga puede contribuir al logro de las mismas, para asumir los cambios que se producirán tanto en el entorno como dentro de la organización

Técnicas a emplear: Entrevistas, Encuestas, Observación directa, Generación de ideas (Tormenta de ideas), Búsqueda de Consenso, Sesiones de trabajo con la alta dirección y con especialistas del área de Recursos Humanos de la entidad. Fuentes de información: Programa de Desarrollo 2016-2023 del destino Matanzas, Planes de marketing, documentos de planeación existentes, otros estudios relacionados con el tema.

Etapa IV- Formulación de estrategias y Plan de Acciones

En esta etapa se formularán las estrategias de desarrollo, cada una de las cuales será desglosada en acciones, para viabilizar su cumplimiento.

Paso 1- Formulación de estrategias y establecimiento del plan de acción

La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de las empresas en un futuro, es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones (a lo que se quiere llegar), las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas o potencialidades del destino. Sin embargo no existe receta que proporcione la estrategia adecuada, en una circunstancia determinada, es por eso que a la hora de formularlas, requieren de cierto análisis.

Objetivo: Formular la estrategia general del destino y establecer acciones que viabilicen su cumplimiento

Descripción: Teniendo en cuenta la información obtenida en las etapas anteriores, se diseñarán estrategias de desarrollo. A cada estrategia formulada, se le diseñará un conjunto de acciones que llevarán la fecha de cumplimiento de las mismas, los recursos necesarios y el responsable. En este proceso se hace importante el apoyo y la participación de todos los actores implicados en la gestión de la oferta turística del destino en general.

Técnicas a emplear: Búsqueda bibliográfica, Entrevistas, Generación de ideas (Tormenta de ideas), Búsqueda de Consenso.

Fuentes de información: Documentos de planeación existentes, Manual de Calidad y otros documentos pertinentes.

Conclusiones:

Con el diseño del procedimiento propuesto para la gestión de la oferta del turismo de eventos se establece la guía metodológica para la puesta en marcha de una de las modalidades turísticas más rentables en una ciudad auténtica como Matanzas, la misma cuenta con 4 etapas y 9 pasos.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento metodológico para la gestión de la oferta turística del turismo de eventos en el destino Matanzas

El presente capítulo tiene como objetivo proponer las estrategias y acciones para potenciar el desarrollo de la oferta turística en función del turismo de eventos en el destino urbano Matanzas, a partir del procedimiento diseñado y explicado con anterioridad.

3.1 Descripción del procedimiento

3.1 Etapa I – Preparación

Se crearon todas las condiciones organizativas para la correcta formulación de estrategias para la gestión de la oferta turística en función del turismo de eventos en el destino urbano Matanzas, aprovechando las potencialidades de la urbe.

3.1.1 paso 1- Creación del grupo de trabajo

Se creó un grupo de trabajo para la formulación de estrategias, este quedó conformado por

13 especialistas con un vasto conocimiento en el tema en cuestión, de los mismos el 33,4% son especialistas en diferentes áreas en las instalaciones turísticas, el 27,8% son directivos y el 38,8 realizan actividades dentro y fuera del sector turístico, el 100% de los mismos se han mantenido en la actividad turística entre 5 y 25 años. (Ver Anexo No. 2).

3.2 Etapa II- Análisis estratégico

3.2.1 Paso 1- Caracterización del destino Matanzas.

Matanzas es una de las provincias occidentales de la mayor de las Antillas, que limita al Oeste con la provincia de Mayabeque, al Este con las regiones de Villa Clara y Cienfuegos, al Norte con el Estrecho de la Florida y al Sur con el Mar Caribe. La cabecera provincial es San Carlos y San Severino de Matanzas que se ubica en el extremo Noreste de la provincia a los 23°03' de latitud Norte y 81°34' longitud Oeste. Esta ciudad fue fundada el 12 de octubre de 1693 por treinta familias de las Islas Canarias y por orden del Rey Carlos II de España. Fue nombrada como tal, según las crónicas del Padre Bartolomé de las Casas, ya que en 1509 en la Bahía de Guanímar 32 españoles cuya goleta venía haciendo aguas, fueron atacados por los aborígenes del poblado de Yucayo.

...Que antes que aquella isla de Cuba se conquistase, dio al través un navío en aquella costa, cerca del puerto y del río que he dicho que se dice Matanzas, y venían en el navío sobre treinta personas españoles y dos mujeres, y para pasarlos de la otra parte del río, porque es muy grande y caudaloso, vinieron muchos indios de la Habana y de otros pueblos con intención de matarlos y de que no se atrevieron a darles guerra en tierra, con buenas palabras y halagos les dijeron que los querían pasar en canoas y llevarlos a sus pueblos para darles de comer. Ya que iban con ellos a medio del río en las canoas, las trastornaron y mataron que no quedaron más de tres hombres y una mujer que era hermosa, y la llevó un Cacique de los que hicieron aquella traición y los tres españoles repartieron entre sí. Y a esta causa se puso aquel nombre puerto de Matanzas... (Bernal Díaz del Castillo, 1510)--6

La ciudad de Matanzas está bordeando la bahía del mismo nombre. Es una región eminentemente llana que alcanza solamente los 389 msnm⁷ en la Alturas Habana-Matanzas. Es atravesada por tres ríos: Yurumí, San Juan y Canímar, lo que hizo que fuera necesaria la construcción de puentes, llegando a alcanzar el número de alrededor de 29 en toda la ciudad, y que a su vez la haga merecedora del sobrenombre de La Ciudad de Los Puentes. Por el desarrollo cultural alcanzado durante el siglo XIX es conocida también como La Atenas de Cuba. Dicho desarrollo floreció a partir de 1813 cuando la ciudad yumurina recibió los beneficios de la introducción de la imprenta. A esto se suma también un gran ascenso económico debido al desarrollo de la industria azucarera en la provincia en este mismo período. La ciudad cuenta con un Centro Histórico, recientemente declarado Monumento Nacional, rico en edificaciones pertenecientes a los más variados estilos arquitectónicos y donde predomina el Neoclasicismo. Matanzas Este, Matanzas Oeste, Pueblo Nuevo, Playa, Versalles, Naranjal y Peñas Altas son los siete consejos populares los cuales pueden ser visitados a través de las vías de acceso terrestre como la Vía Blanca La Habana-Varadero y la Carretera Central. La vía marítima y aérea está dominada por el Puerto de Matanzas y el

Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez respectivamente, este último a 13km de distancia de la ciudad. Al cierre de 2010 la población matancera aumentó a 568 812 habitantes en zonas urbanas y 132 665 residentes en la capital provincial según la Oficina Nacional de Estadísticas (Diciembre, 2010). Entre las principales atracciones figuran las bellezas naturales como las mundialmente famosas Cuevas de Bellamar y el Valle de Yurumí. Sitios de interés arquitectónicos y culturales como los museos Palacio de Junco con una gran variedad de antigüedades y el Museo Farmacéutico (Farmacia Triolet), también cuenta la ciudad con el inigualable Teatro Sauto, el Centro Cultural “La Vigía”, la Plaza de la Libertad y la Estación de Bomberos, entre otros espacios que conforman el Centro Histórico de la urbe matancera. A los extremos de dicha villa se encuentran otros atractivos como la Ermita de Monserrate, el Castillo San Severino y el Morrillo los que constituyen salvaguardas de la historia, la religión y la cultura.

6 Conquistador español y cronista de Indias.

7 msnm: unidad de medida (Metros sobre el nivel del mar)

“La Bella Durmiente” o “La Venecia de Cuba” fueron otros de los sobrenombres que recibió esta tierra de poetas desde su nacimiento. La Sonora Matancera fue el más famoso conjunto de música cubana nacido en la década del veinte entre las calles Jovellanos y Ayuntamiento. Su tradición musical es notoria dentro de la cultura cubana, en esta demarcación del occidente del Archipiélago, nació el Danzón (en el año 1879 y reconocido como el Baile Nacional de Cuba), del cual provienen géneros tan populares como el Danzonete, el Chachachá y el Mambo, en el ámbito de la música afrocubana vinculada a la práctica religiosa y a la Rumba, el guaguancó y la Columbia también ocupa un lugar destacado con grandes exponentes de estos géneros en agrupaciones como “Los muñequitos de Matanzas” y “Afrocuba”.

3.2.2 Paso 2- Diagnóstico del macroentorno

A través de las técnicas de recopilación de información, se determinaron las fuerzas del macroentorno a nivel nacional e internacional que afectan directa e indirectamente el desarrollo y la calidad de la oferta turística y por ende del turismo de eventos en el destino, éstas son:

- Fuerzas económicas

La crisis económica mundial es un factor que incide directamente en el desarrollo del turismo, la misma se ha acrecentado en los últimos años motivada por la expansión de la Covid-19 por todo el mundo, el brote del virus ha llevado al mundo a su paralización, y el turismo ha sido el más afectado de todos los grandes sectores, y aunque en el año 2022 se percibe una recuperación con respecto al 2021, los expertos no esperan volver a los niveles de afluencia

de turistas internacionales previos a la pandemia hasta 2023 o incluso después. El turismo cubano también ha sentido los impactos de la pandemia, durante el año 2021 apenas superamos el arribo de unos 500 000 visitantes, mientras que hasta agosto de 2022 se recibieron 1 729 098 viajeros que representa el 549.4% respecto a igual período del año anterior, a todo esto hay que sumarle la pérdida casi total del mercado Ruso producto del conflicto en Ucrania, el mismo venía con perspectivas de convertirse en el principal mercado emisor en los próximos años. La producción de bienes y servicios en el país está muy por debajo de lo que requiere la economía, lo que genera un alto costo en concepto de importaciones para satisfacer las necesidades de la población y del sector empresarial sobre todo el turístico. En cuanto al producto interno bruto de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el PIB se contrajo un 8.5% en 2020. Si bien la contracción económica comenzó en el segundo semestre de 2019, se agravó significativamente con la llegada de la pandemia Covid-19, el recrudescimiento del bloqueo económico y comercial, y la agudización de los desequilibrios internos. La inflación entre diciembre de 2019 y diciembre de 2020 fue de un 18,5%, como resultado de restricciones por el lado de la oferta ante la escasez de divisas. El contexto recesivo de Cuba, el inicio del proceso de ordenamiento monetario, que implicó desembolsos para cubrir adelantos parciales de incrementos en pensiones y salarios, así como los gastos adicionales para enfrentar la pandemia, deterioraron las finanzas públicas en 2020. El déficit fiscal se incrementó significativamente hasta un 17,7% del PIB, frente a un 6,2% en 2019. La cuenta corriente presentó en 2020 un superávit, de alrededor del 0,9% del PIB, después de haber registrado también un saldo positivo del 1,9% del PIB en 2019. En un entorno externo complejo debido a la pandemia de COVID-19, la caída del valor de las exportaciones totales fue compensada por la contracción de las importaciones. En el 2021 hubo un aumento del 1.3% del PIB según cifras oficiales del gobierno, Mientras que para el 2022 se estimaba un incremento del 4% motivado sobre todo por la apertura al turismo. En estos años han ocurrido cambios en la economía cubana como la unificación monetaria y cambiaria, así como el establecimiento de una tasa de cambio de 1 x 120 para estimular la venta de divisas al estado, esto de cierta forma estimula el turismo un paso necesario en el actual contexto inflacionario. En medio de todo este clima de adversidades nuestro país toma medidas para fortalecer nuestra economía. Algunas de ellas son abrir el país a la inversión extranjera, el acceso a fuentes externas de financiamiento, el ahorro de los recursos e incentivar la producción nacional para sustituir importaciones.

Las acciones del MINTUR están dirigidas al desarrollo de productos territoriales, combinando nuestras bellas playas con sitios donde se pueden disfrutar de la naturaleza y la cultura. Se han creado facilidades para ofrecer atractivos singulares en todas las regiones turísticas en activo y se cuenta con numerosas instalaciones no estatales con variados servicios turísticos de calidad con posibilidades de incorporar a la oferta del destino. Existe interés por la creación de servicios y productos complementarios al alojamiento con el objetivo de diversificar las ofertas como parte de la iniciativa municipal de los territorios. Se debe trabajar en el estado físico de las instalaciones turísticas del sector y en el aumento de la

conciencia ecológica del consumidor y su orientación hacia un turismo sustentable.

- Fuerzas políticas y legales

La inestabilidad política y los conflictos bélicos, son algunos elementos que pueden afectar en gran medida a la industria turística mundial. En nuestro país uno de los factores que favorecen el arribo de turistas, es precisamente el clima de seguridad, el bajo nivel de incidencia delictiva, la tranquilidad y hospitalidad de nuestro pueblo. Se cuenta, además, con todo un sistema legal, expresado a través de disposiciones, decretos, leyes y normas que las empresas cubanas deben considerar y cumplir en el desarrollo de sus actividades. También se hace necesario destacar, el proceso de transformaciones que se está realizando en nuestro país, materializados a través de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que tienen como objetivo garantizar la irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos. Sin duda alguna el brutal, criminal e injustificado embargo económico que ha impuesto a nuestro país el gobierno de los Estados Unidos de América desde hace más de 60 años representa hoy el principal obstáculo para el desarrollo del turismo en Cuba ,privando a nuestro país del que sin duda alguna fuese el principal mercado emisor de clientes a la isla, además de todas las trabas desde el punto legal que genera el mismo a la hora de obtener créditos bancarios, hacer transacciones bancarias entre otras operaciones

- Fuerzas tecnológicas

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

En nuestro país, la mayor parte de la oferta tecnológica está constituida por tecnologías importadas. La evolución de los cambios tecnológicos se ha desarrollado de forma lenta, aunque algunas empresas están en una situación más ventajosa que otras. La industria turística ha experimentado los cambios tecnológicos, que han estado determinados por la diversificación que muestra actualmente la disponibilidad de recursos financieros, así como el funcionamiento o ciclo de vida de la empresa turística.

Los organizadores de eventos han hecho un gran uso de las nuevas tecnologías para la divulgación de los eventos, además para las salas y lugares donde se desarrollan eventos, equipándolos con grandes pantallas y tecnologías que permiten que la información que se

desea transmitir de la mejor manera

- Fuerzas sociales

A escala internacional se observa una fuerte diversidad cultural y desiguales niveles de vida. También se evidencian rasgos comunes como la globalización constante; el aumento de población envejecida y del desempleo (Castro 2009, 33). Existe mayor conciencia en la realización de eventos relacionados con temas socioculturales y medioambientales. Cuba presenta un alto nivel educacional, cultural y de salud. La estabilidad política y social junto a la seguridad ciudadana son fuertes atractivos para los turistas que visitan el país. El Ministerio de Turismo establece disposiciones para elevar la formación y capacitación del personal que labora en esta actividad; así como la cultura turística y ambiental de la población. En la actualidad existe una creciente proporción de la población de los principales mercados emisores que dispone cada vez de menos tiempo para viajar. Este comportamiento genera el fraccionamiento de las vacaciones de forma que se viaja en períodos más cortos, por motivos e intereses distintos, provocando la diversificación de los mercados.

De las tendencias demográficas como se mencionaba con anterioridad, una de las que mayor influencia tiene para el turismo es el envejecimiento de la población. Se estima que a mediados de siglo, las poblaciones de muchos países desarrollados envejecerán, fundamentalmente de Japón, Alemania y Reino Unido. Este segmento es el más activo a la hora de realizar viajes vacacionales y podría contribuir a la desestacionalización de los flujos turísticos, ya que tradicionalmente la estacionalidad ha venido marcada por las vacaciones escolares y por los ciclos de negocios y una proporción importante de los turistas integrantes de este segmento están retirados y no están sujetos a las restricciones que marcan las vacaciones escolares, en teoría no necesitan viajar durante los períodos congestionados de vacaciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta que demandan productos con mejor calidad, entornos más seguros, mejores infraestructuras sanitarias, actividades pasivas y más sofisticadas, incluso muchas veces presentan problemas de salud, por lo que si el turismo de eventos no logra enfocarse a las necesidades de este segmento pudiera verse afectado.

3.2.4 Diagnóstico del Microentorno

Las fuerzas del microentorno son las que inciden directamente en las organizaciones y que de estas se tiene cierto control, que si por algún motivo estas no funcionan de la manera prevista se pueden cambiar o modificar de una manera sencilla, es decir las organizaciones poseen control sobre estas fuerzas y pueden ser aprovechadas para un mejor funcionamiento de las mismas. Entre estas fuerzas se encuentran la competencia, los principales proveedores y los mercados a los que están encaminadas.

Análisis de la competencia:

El destino de Matanzas se ve ampliamente superado por la competencia, muy cerca tenemos

a La Habana como principal destino de ciudad acoge un significativo número de eventos de gran magnitud y cuenta con instalaciones para su desarrollo de reconocimiento internacional como Expo Cuba y el Palacio de la Convenciones, así en todo el país se desarrollan eventos que en menor o mayor grado supone la competencia del destino.

Análisis de los proveedores:

El turismo en nuestro país está centralizado y se depende de los mismos proveedores para la prestación del servicio, aunque en los últimos años se nota un incremento en la participación del sector privado en estas funciones como consecuencia de las políticas aplicadas para la descentralización de la economía. Estos proveedores por problemas económicos del país no cuentan con la variedad y cantidad de productos necesarios para una buena prestación del servicio. Las organizaciones que prestan servicios turísticos en el destino tienen como principales proveedores a: Comercializadora ITH, AT Comercial, Acopio, Cimex, Habana Club Internacional, Fruta Selecta, Empresa Láctea de Holguín, Distribuidora de Combustible Holguín (CUPET), etc. Estos se encargan fundamentalmente, del suministro de los productos necesarios para el desarrollo de las actividades de las organizaciones, entre estos productos están, alimentos, bebidas, materiales de oficina, insumos, muebles, lencerías, cristalería etc. Los pedidos se realizan según las necesidades declarados por los jefes de almacén, sin embargo no existe un trabajo consecuente para mantener abastecida las instalaciones.

En el caso de los prestatarios de servicio, los más importantes son: Transtur, Cubataxi, Transgaviota, Emprester, Servisa, DIVEP, Grupo Gaviota, etc. Se encargan fundamentalmente del servicio de transfer, restauración, inversiones, reparación, mantenimiento y otros.

Los eventos realizados en el destino tienen al gobierno como principal proveedor de los recursos, a través del Sectorial de Cultura y las organizaciones gubernamentales.

3.2.5 Diagnóstico interno de los eventos que se realizan en el destino

Es preciso mencionar que el MINTUR no posee archivos, registros o investigaciones que contengan información acerca del turismo de eventos en la ciudad. Además el destino no cuenta con un buró de convenciones, órgano que se encargaba de registrar las principales sedes de eventos, número de participantes entre otros datos imprescindibles para realizar el diagnóstico. Solo se cuenta con la información recopilada por el autor del presente trabajo en su estudio de campo.

En la ciudad se realizan diversos eventos sobre todo de carácter histórico-cultural, ejemplo de ello es la

Fiesta de los Orígenes:

En septiembre de este año se realizó su edición 16, contribuyendo a retomar la rica vida cultural de la ciudad después de un largo periodo de tiempo en el que producto de los

confinamientos provocados por la Covid 19 fue imposible la realización de este tipo de eventos. La fiesta de los Orígenes multiplicó espacios para ahondar en la diversidad de tradiciones de esta región, como la española, afrocubana, francesa y asiática, además de manifestaciones como literatura, música y teatro. Conferencias en centros laborales y educativos sobre la “matanceridad”, espectáculos, proyección de documentales, exposiciones de artesanías, bailes de danzón, presentaciones de narradores orales y agrupaciones folclóricas, como muñequitos de Matanzas, y un espacio teórico formaron parte del diverso programa.

Taller de museología y sociedad:

Este año celebró su séptima edición, el evento reunió a más de un centenar de expertos, procedentes de 12 provincias cubanas, además de varios expertos internacionales de países como México, Colombia y España, se presentaron cerca de 70 ponencias. Se debatieron temas novedosos relacionados con los museos como la interactividad y enfoque inclusivo en sus exposiciones, la relación con la comunidad, la presencia en las redes sociales, y la conservación preventiva ante el cambio climático. El evento compartió su sede entre los museos Palacio de Junco y el de la ruta de la esclavitud, este último ubicado en el castillo de San Severino, también se dialogó sobre el patrimonio metálico, y resultados del trabajo en la zona de valor histórico cultural en el balneario de Varadero.

El centro cultural Entre Punte: es sede de eventos culturales durante todo el año, un evento importante que se realizó en el 2022 fue la segunda edición del Festival Atenas Fusión de Música Alternativa y Electrónica, el cual contó con reconocidos artistas.

3.2.6 paso 3 –Diagnóstico de la oferta turística

La variedad de la oferta comercial de la ciudad se ha visto afectada en los últimos años motivada en gran medida por los efectos que ha traído sobre la isla la Covid-19, actualmente la mayoría de las ofertas son en MLC y están muy por debajo de la demanda actual, las ofertas en MN son prácticamente inexistentes y la mayoría son normadas, sabemos que esta situación no debe dilatarse mucho en el tiempo, teniendo en cuenta que el país y el mundo avanzan hacia la normalidad luego de un periodo difícil en el ámbito económico. Respecto a la red comercial de la ciudad cuenta con un variado grupo de instalaciones que dan servicio en MLC, dentro de las que hay un grupo que por la calidad de los productos que ofertan, su diseño formal y ubicación pueden satisfacer las demandas de insumos que pudieran ser requeridos por los clientes del destino. Las instalaciones propuestas para asumir dicha función son:

instalaciones	Ubicación
Artex	Calle Magdalena
Tienda del fondo de bienes culturales	Calle del Medio

Artex	Calle del Medio
Boutique la Isla de Cuba	Calle Milanés
Boutic Glamour	Calle del Medio
Boutic La Isla	Calle del Medio
Tienda del Fondo De Bienes Culturales	Cuevas de Bellamar
Tienda Rio Canimar	Canimar
Tienda Caracol	Hotel Canimar
Tienda Caracol	Calzada General Betancourt
Tienda Mixta La Atenas de Cuba	Calle Milanés
Tiendas Caracol	Cuevas de Bellamar

Tabla 3.1: Oferta comercial dirigida fundamentalmente al turismo

Oferta de restauración:

El número de restaurantes, bares y cafeterías en la ciudad ha mantenido una tendencia al crecimiento en la última década motivado sobre todo por las nuevas políticas del gobierno para incrementar la participación del sector privado en este renglón de la economía, generando mayor diversificación de la oferta y una mayor estabilización de los precios, aunque estos últimos son víctimas en la actualidad del contexto inflacionario que vive el país. La calidad de la oferta, tanto de los productos, como de los servicios que en los mismos se brindan, requiere una atención especial, así como la profesionalidad y la higiene de estos establecimientos.

La ciudad cuenta con una gran variedad de restaurantes especializados y cafeterías tanto estatales como privadas con ofertas variadas, donde el visitante puede degustar desde una comida criolla hasta una simple hamburguesa. Entre ellos se encuentra El Bahía, Monserrate, Bistró Cuba Bar Restaurante y el Bukan. Según datos de (Trip Advisor.es) la ciudad de matanzas cuenta con más de 100 restaurantes especializados en comida criolla, italiana, europea, internacional, caribeña, latina, china, pescado y mariscos, y otros. En la siguiente tabla se muestran los 15 restaurantes más populares de la ciudad de matanzas según Trip Advisor:

Restaurantes	Especialidad
Le Fettucine	Italiana ,Europea y opciones vegetarianas
El Bukan	Italiana , Internacional, Criolla
Amelia del Mar	Caribeña, Latina
Chef Bahía Restaurant Bar	Internacional, Criolla
Restaurant-Paladar Mallorca	Mediterranea,Criolla
Bistró Kuba Bar Restaurant	Caribeña , Criolla, Internacional

El Chiquirrin	Caribeña, Criolla, Española
Amalia del Mar	Caribeña, Criolla, Latinoamericana
Bar Bella Vista	Caribeña, Criolla, Italiana, Latinoamericana
El Monserrate	
Litoral Matancero	
El Pekín	China, Criolla, Internacional
Kbana Restaurant	Caribeña, Criolla, Italiana Marisco
Litoral Matancero	Criolla, Caribeña, Internacional
La perla del Norte	Caribeña, Criolla, Italiana, Latinoamericana

Tabla 3.2

Oferta de alojamiento:

La oferta de alojamiento en la ciudad de Matanzas era de los puntos más débiles del destino turístico, sin embargo en los últimos años se ha llevado a cabo una inversión capital para restaurar varias instalaciones que estaban en ruinas. A continuación se muestra una tabla de los hoteles que ofertan servicio tanto a clientes nacionales como internacionales:

Nombre de la Instalación	Categoría	Entidad que la administra
Hotel Velazco	3 estrellas	Cubanacan
Hotel El Louvre	4 estrellas	Cubanacan
Hotel Rio San Juan	3 estrellas	Islazul
Hotel Canimao	3 estrellas	Islazul

Tabla 3.2

Los tres primeros han sido objeto de una reparación capital en los últimos años, sin duda alguna es un paso importante para potenciar el desarrollo turístico de la ciudad, sin embargo la calidad percibida de los mismos no es buena, en las opiniones de los clientes persisten la quejas con respecto a la calidad del servicio.

Existen también en la ciudad un número importante de hostales o casas de renta privadas, las mismas son reconocidas en varios sitios en internet que reconocen la oferta turística entre ellos Trip Advisor.

3.2.7 Paso 4 diagnósticos de la oferta cultural museos y exposiciones:

En la ciudad de matanzas existe un déficit de centros para el esparcimiento en general, las mayores opciones las brindan los centros culturales como el teatro, museos, casas de cultura entre otros. Actualmente los museos que se ofertan son: Museo Palacio Junco, el Morrillo, Farmacéutico, Vivo de los bomberos y Castillo de San Severino. En cuanto a las exposiciones que se realizan en la ciudad se puede visitar: La Galería “Pedro Esquerré” y la Galería polivalente; ambas se encuentran en el Centro Histórico de la Ciudad. La vida nocturna en la ciudad es pobre, destaca como centro nocturno el Cabaret las Palmas que amplía su oferta a sectores de mayor edad y con una oferta que se califica de aceptable. Existen otros locales donde el visitante extranjero puede intercambiar con los residentes de la ciudad, uno de los más visitados por turistas es el Cabaret Tropicana. También existen otros centros nocturnos como las ruinas de Matasiete, Las Palmas, Mi Salsa, El Bahía, El Cabaret “El Pescadito”, entre otros.

3.2.8 Paso5 Diagnóstico de arquitectura y urbanismo

La arquitectura y Urbanismo de la ciudad se expresa en una serie de edificios públicos, militares, eclesiásticos y residenciales de gran valor, en algunos casos con valores intangibles. Dejándonos como legado un patrimonio nacional a ser mostrado con orgullo a visitantes, como: teatro Sauto, iglesia de San Pedro y San Juan Bautista, Quintas de Recreo, en aquellos años en los perímetros de la ciudad, conocidas como las cuadras de Oro. En la ciudad existen inmuebles con un alto valor desde el punto de vista de la arquitectura que impactan positivamente en la imagen turística de la urbe como son:

- Casa del gobierno, la cual data de 1853
- Biblioteca Gener y del Monte
- Instituto de segunda enseñanza (PRE) de 1921
- Las casas de las dos primeras cuadras de la calle Rio, consideradas como la típica Casa-Almacén y donde vivieron personalidades ilustres como la familia de los Guitaras en Rio Nuevo.

Fuera de esta zona se encuentran como puntos de interés:

- El Castillo de San Severino: única edificación que se conserva del siglo XVIII y que hoy funciona como Museo de la Ruta del Esclavo. Al ser tomada La Habana por los ingleses el gobernador de San Severino voló el mismo. Su reconstrucción se realizó un año después que La Habana había retornado a manos españolas. La construcción presenta tres casas a tierra, un recinto con torres y caminos de muros de cantería escarpada. Cubriendo el recinto de la casa de mar se encontraba la batería baja, plataforma de San Juan, formando la verdadera defensa frontal de dicho fuerte, sumado a sus pabellones, cuarteles, etc. (ver anexo 3)
- Los Puentes; destacándose el de Versalles, “La Concordancia” diseñado por el arquitecto Pandal, Celestino (1878) donde una de sus columnas es el símbolo de la ciudad. Poseen una gran diversidad en su diseño, cada uno con su propio estilo y todos de muy buen gusto. Entre ellos se encuentran el puente Sánchez Figueras (conocido como el puente de La Plaza), El Puente Giratorio y el Puente Calixto García (llamado también puente de Tirry), el Puente de Ferrocarril, el puente peatonal del acueducto sobre el río Yurumí, el puente de la Playa del tenis y el puente Bacunayagua joya de la ingeniería cubana. El estado de conservación de los puentes es aceptable.
- El edificio del Bahía; como construcción de la arquitectura modernista
- El Hospital de Santa Isabel (Hospital Provincial); que data de 1838 y es el más antiguo del país que presta servicio a la población y fue la primera escuela de enfermería que se fundó en Matanzas.
- El Morrillo que es monumento nacional; El Fuerte del Morrillo debe su construcción a la orden del capitán general Diego José Navarro, el cual fue construido al oeste de la desembocadura del río Canímar, yaciendo en un saliente rocoso en el cual las olas baten constantemente y siendo conocido por los marineros como El Morro. Como aspecto destacado aparece que durante la guerra hispano –cubano-americana varios cruceros y el acorazado “New York” dispararon contra la fortificación 30 cañonazos. En la historia de Matanzas y como parte significativa también de la cubana, se recuerda un suceso bien triste, los asesinatos de los valerosos jóvenes Antonio Guitarras y Carlos Aponte.
- La casa quinta matancera data de la primera mitad del siglo XIX según estudiosos del tema, como es el caso de Pichardo (1846), alcanzando esta su grado máximo en el tercer cuarto de ese propio siglo. Su ubicación era en total consonancia con el paisaje matancero; en lugares periféricos, elevados y en gran parte de los casos en puntos donde se podía divisar el mar. Su mundo natural interior también era bello, quedando marcada la gran relación que se estableció entre el paisaje y la arquitectura. En el aspecto constructivo resaltaban el empleo de la piedra cortada en sillares perfectamente escuadrados, los maestros escapelinos dejaron la belleza de sus obras en cornisas, jambas, guardapolvos, etc.

-Atractivos del Urbanismo:

- La ciudad: es la mejor ciudad trazada de Cuba ya que todas sus manzanas miden lo mismo y están en línea recta, es además una ciudad policéntrica, Neoclásica por excelencia y posee un Centro Histórico de 228 manzanas con una zona priorizada de 75 manzanas, las que se ubican desde la bahía hasta la calle América y desde Narváez hasta Manzano. Entre sus principales atractivos están la dos Plazas de armas, Plaza la Vigía como plaza fundacional y Parque de la Libertad que data de 1800, ambas declaradas monumento local. Es un atractivo turístico en sí, porque tiene una forma de anfiteatro natural y desplaza su crecimiento sobre las colinas, de cara a su bahía.
- Estación de Bomberos: el edificio tiene un gran valor histórico y arquitectónico, ya que es el único existente el país que desde su inauguración el 12 de agosto de 1900 se ha mantenido prestando el servicio para el cual fue construido. La instalación como museo fue fundada el 12 de Noviembre de 1998, pero inicia el servicio a la población y visitantes a partir de mayo de 1999. Además de constituir el único museo de bomberos que actualmente existe en Cuba, en la instalación radica el comando de incendio que opera en la ciudad, y el visitante puede conocer desde las bombas empleadas en cada periodo hasta conversar con los oficiales que se encuentran de guardia operativa. Otra distinción es contar con una banda de música inaugurada desde los inicios del cuerpo de bomberos e integrada durante las décadas anteriores por importantes músicos de la región.
- Plaza de la Vigía: el trazado de la plaza data del día 10 de octubre de 1693, situada frente a la bahía y justo entre los ríos Yurumí y San Juan, con una longitud de 100 varas de Este a Oeste y de latitud 150 varas de norte a sur; pasando a ser punta de referencia para el posterior trazado de las principales calles de la ciudad y como testigo del inicio y crecimiento de la misma, ha sido testigo de afamadas personalidades, así como de las luchas del pueblo matancero.
- Palmar de junco: En el estadio Palmar de Junco se celebra por primera vez un juego de beisbol de forma oficial en Cuba, estando debidamente organizado y cumpliendo todos los requisitos del reglamento de dicho deporte. Dicho juego fue celebrado el 27 de Diciembre de 1874, en 1940 es reinaugurado después de un remozamiento.
- Parque de la Libertad: presenta un conjunto escultórico de gran importancia: la estatua a José Martí y una representación de la libertad rompiendo las cadenas. Este parque trazado desde el año 1800, ha sido testigo de numerosos acontecimientos históricos, políticos y sociales. En sus predios se sitúan lugares tan importantes como: la Sala de conciertos "José White", la biblioteca "Gener y del Monte", así como el "Palacio de Gobierno Provincial" sede de la Asamblea Provincial del Poder Popular
- Museo Provincial Palacio de Junco: constituye el primer museo fundado por la revolución, el inmueble donde se encuentra ubicado fue edificado en 1838 y su

propietario original era Don Vicente del Junco y Sardiña, miembro de una acaudalada familia, propietarios de ingenios, tierras azucareras y esclavos. Actualmente posee importantes exhibiciones sobre la historia desde los aborígenes hasta la actualidad, las cuales están a disposición, tanto de los residentes de la localidad, como de sus visitantes.

- Parque Rene Fraga Moreno: su atractivo diseño es único en el país, caracterizado por espacios en distintos niveles, arbolados y escalinatas que se relacionan entre si. El parque posibilita vistas hermosas de la ciudad en toda su magnitud, es nombrado por muchos el “balcón de la ciudad.
- Museo farmacéutico: el museo declarado Monumento Nacional y único de su tipo en el mundo posee altos niveles de conservación. Se inauguró en 1882 por el doctor Ernest Triolet, francés conocido como el rey de las boticas y el cubano Juan Figueroa. Funcionó hasta 1964, que se convirtió en el Museo Farmacéutico Aquí se muestra una estantería de madera preciosa tallada, los “ojos de boticario”, resalta la colección de porcelana policromada, de medicamentos, etiquetas y envases, además se conserva la mesa dispensarial, que ganara medalla de bronce en la exposición de Paris en 1900.
- Teatro Sauto: el teatro de estilo neoclásico que forma parte de la trilogía de teatros del siglo XIX en Cuba (Terry de Cienfuegos, Caridad de Santa Clara y Sauto de Matanzas). El 6 de abril es inaugurado el Teatro Sauto, que en un principio no lleva tal nombre, sino el del gobernador Don Pedro Esteban y Amaz en su honor, no es hasta pasado algún tiempo que adopta el nombre definitivo de Doctor Ambrosio Sauto. El Sauto pasa a ser considerado como el de mayor elegancia y de más condiciones tomando en cuenta su funcionalidad y equipamiento en comparación con los escenarios que habían existido anteriormente en el país. Se considera uno de los de mejor acústica del país. Su estado de conservación es regular interiormente, pero conserva en buen estado las luminarias.

3.2.8 Paso 6 Resumen del diagnóstico

Confección de la matriz DAFO

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

técnicas como la tormenta de ideas y reducción del listado con la participación de especialistas, se definen las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del turismo de eventos en El Destino Urbano Matanzas.

Debilidades:

D.1 La realización de eventos en el Destino es prácticamente nula.

D.2 Poca divulgación de los eventos en los medios de comunicación masiva.

D.3 Insuficiente infraestructura que apoye la realización de eventos

D.4 Falta de integración entre el MINTUR y Gaviota en la gestión del turismo de eventos en el destino.

D.5 Insuficiente utilización de las TIC's para gestionar la actividad turística.

D.6 Relación calidad precio de las ofertas de restauración y de hospedaje del destino

D.7 Ausencia de un adecuado marco de relaciones de trabajo entre el MINTUR, las sedes de eventos, los Comités Organizadores y las diferentes entidades generadoras de eventos.

D.8 No existe en el destino una institución responsable de la gestión de eventos (Buró de Convenciones)

Fortalezas:

F.1 El Destino garantiza un clima de paz, seguridad y protección al visitante.

F.2 El Ministerio de turismo en Matanzas establece disposiciones para elevar la formación y capacitación del personal que labora en esta actividad; así como la cultura turística y ambiental de la población.

F.2 Alto nivel educacional, cultural y de salud, escenario ideal para el turismo de eventos.

F.4 Experiencia de los directivos del sector.

Amenazas:

A.1 Disminución del turismo y los viajes por la crisis económica internacional provocada por el impacto de la Covid 19 y el conflicto en Ucrania.

A.2 Bloqueo económico y financiero impuesto por los Estados Unidos

A.3 Competencia de otras regiones del país

A.4 Deficiente comercialización del turismo de eventos a nivel de país.

A.5 Carácter clasista de las principales organizaciones relacionadas con el sector de eventos

(ICCA, IAPCO, UIA).

A.6 Riesgos ambientales: Cambio climático, eventos meteorológicos extremos

Oportunidades:

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

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

O.3 Entre las tendencias actuales del mercado se destaca el surgimiento de un estilo de vida en el cual se difuminan las fronteras entre los viajes de negocios y recreativos.

O.4 Reconocimiento internacional de Cuba por los logros obtenidos en los campos de la salud, la educación y la cultura.

O.5 Existencia de aeropuerto internacional con todas las condiciones para recibir aviones de gran porte a solo 15 kilómetros del Destino.

O.6 Existencia de abundantes y diversos recursos turísticos de calidad

La metodología empleada (Martínez 2001) y su aplicación al destino se expone en los anexos 4 y 5. El análisis DAFO evidencia que el turismo de eventos se encuentra en el cuadrante comprendido entre las debilidades y las oportunidades, convirtiéndolo en un negocio incógnito (MINI-MAXI), por lo que se debe llevar a cabo una estrategia de reorientación. Al turismo de eventos se le plantean oportunidades que se pueden aprovechar pero se carece de acciones específicas para hacerlo; por lo que el destino debe reorientar su estrategia con respecto a la modalidad. Los resultados evidencian la importancia de proyectar el turismo de eventos como un mecanismo para disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. Esta modalidad genera al destino mercados con elevados niveles de gastos, disminuye la estacionalidad, actúa como instrumento de promoción y permite su vinculación con otras modalidades; respondiendo a las tendencias actuales y logrando la diversificación de la cuota de mercado internacional.

Etapa III Análisis de la visión y la Misión del Destino

La misión y la visión del turismo en Matanzas, ofrecen una dirección general y una filosofía que motiva y sirve de guía al desarrollo del sector en el territorio, es por ello que se ha decidido no diseñar para el turismo de eventos nuevas metas en este sentido, sino tributar con la investigación realizada al logro de la misión y la visión del destino, las cuales plantean:

- Misión

Con un rico patrimonio histórico- cultural, áreas de sombra, vegetación y montañas, Matanzas muestran un desarrollo económico en ascenso, el destino turístico satisface las necesidades de sus clientes brindando un producto sostenible, conserva diversos monumentos que son únicos por su historia y relevancia y atractivos naturales que son únicos en el país, y es el destino ideal para los que buscan intercambio cultural, paz y seguridad.

- Visión

Somos uno de los principales destinos turísticos de Cuba que se diferencia por la peculiar combinación de sus atractivos naturales, culturales e históricos, con una oferta diversificada que permite satisfacer a sus clientes y alcanzar un alto nivel de preferencia.

Etapa IV Formulación de estrategias y Plan de acciones

La solución estratégica que se plantea presupone aprovechar al máximo las oportunidades para minimizar las debilidades, por lo tanto se decide realizar una propuesta de estrategias y acciones generales para sentar las bases para un escenario más favorable para el desarrollo del turismo de eventos en el destino Matanzas.

1. Mejorar la logística que asegure un mayor desarrollo del turismo de eventos en el destino

- Dar mayor utilización a los medios de comunicación masiva para la divulgación de los eventos.
- Crear un Buró de Convenciones para el destino y dentro de este una comisión territorial que se encargue de la captación sedes.
- Establecer un programa de trabajo en el que se describan detalladamente cada una de las acciones a ejecutar así como el período de ejecución y los responsables.
- Invertir capital en la infraestructura del territorio que sostenga gran flujo de clientes movidos por los eventos que se realizan en el destino.
- Adquirir tecnologías indispensables para la realización de eventos en las organizaciones que ofrecen este tipo de servicio, como computadoras, data shows, equipos de audios, micrófonos, etc.

2. Rediseñar las acciones de comunicación prevista para la promoción de los eventos como modalidad de turismo especializado.

- Crear un equipo multidisciplinario para diagnosticar la situación actual de

comunicación de los eventos y del destino como sede de los mismos.

- Rediseñar la Campaña de Imagen y/o de Comunicación del destino como sede de eventos, de acuerdo a los estándares internacionales resaltando la seguridad al turista y la profesionalidad de nuestros recursos humanos.
- Establecer un programa de participación en los principales eventos del país como oportunidad de promoción directa del destino.
- Gestionar con las oficinas cubanas de turismo en el exterior, la realización por parte de éstas de acciones de comunicación y promoción más dinámicas, permanentes y sistemáticas con organismos internacionales, y empresas buscadoras de nuevos destinos para sedes de eventos, que permitan la mayor utilización de las potencialidades de Matanzas y abran las puertas de los grandes mercados emisores para este segmento turístico.

3. Elevar los ingresos y disminuir los gastos relacionados a la gestión de eventos.

- Diversificar la oferta complementaria a los eventos para estimular el consumo de servicios y con esto aumentar el gasto medio de delegados y acompañantes.
- Garantizar la presencia de opcionales y sueltos con información del destino en cada una de las sedes de eventos y así aprovechar la cobertura de los mismos para desarrollar marketing y ventas directas.
- Reducir los gastos de la gestión buscando otras alternativas.

4. Obtener una cuota de mercado $\geq 10\%$, de los arribos de visitantes al destino, para esta modalidad.

- Realizar estudios de mercado, de la demanda y de la oferta sistemáticamente para garantizar una máxima correspondencia de lo que ofrecemos como destino de eventos con lo que desean los turistas que viajan por este motivo.
- Desarrollar estrategias de cobertura diferenciadas para los principales mercados emisores y de los mercados emergentes.
- Diseñar e implementar un plan de fidelización de los clientes de eventos que incluya las acciones concretas a seguir así como el (los) responsables de implementar las tareas.

- Diseñar e implementar un sistema de información complementaria para la modalidad de eventos.

Otras acciones estratégicas que se recomienda seguir son las siguientes:

- Como parte de la preparación para dar efectiva respuesta a lo planificado, el MINTUR se proyectará, hacia la identificación de posibles mercados, con la participación en ferias especializadas, presentaciones y contactos con los principales órganos de prensa del sector.
- Priorizar e incentivar los cursos de preparación de todos los trabajadores que trabajan en el sector del turismo, relacionados directamente con la actividad de eventos. Enfocar los cursos hacia los perfiles directivos en función de crear una conciencia sobre la importancia de la modalidad.
- Diseñar la política de comercialización del destino Matanzas para la actividad de eventos, creando un manual de trabajo unificado a ofrecer a todas las agencias que trabajen este segmento.
- Profundizar en la diferenciación de Matanzas, como destino sede de eventos, con relación a otras ciudades del país.
- Crear los mecanismos más viables para poder obtener de Empresas o instituciones estatales y privadas, recursos que solicita el Cliente y que los proveedores no puedan garantizar para llevar a cabo actividades temáticas.
- Ofertar programas novedosos y de alta calidad que respalden y justifiquen el precio que se les da a los TTOO.
- Brindar mejores precios a las agencias nacionales y que no coincidan con los precios públicos que ofertan online.
- Realizar un estudio sobre las potencialidades del sector privado como fuente alternativa de servicios y como competidores en el tema de gestión de eventos.
- Lograr una atractiva relación calidad-precio en las instalaciones que alojan a los clientes movidos por los eventos, mejorando los servicios ofertados y la calidad de las habitaciones.

Conclusiones

El Desarrollo de la investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. La planeación estratégica, constituye en la actualidad, una de las herramientas de dirección más empleada, que posibilita la optimización de los recursos, el trabajo en equipo y la toma de decisiones con miras a las consecuencias futuras, reduciendo el grado de incertidumbre.
2. Existe una creciente base teórico-conceptual y empírica sobre la misma, materializada en modelos y procedimientos, sin embargo no se encontró ninguno aplicado a la gestión de eventos.
3. La aplicación integral del procedimiento propuesto, facilitó la realización de un correcto estudio, ubicando al destino en la casilla DO, donde existe un predominio de las Debilidades y Oportunidades. Algunas de las oportunidades detectadas son: las potencialidades para el desarrollo de eventos en el destino, la seguridad, la existencia de abundantes y diversos recursos de calidad y algunas de las debilidades: Insuficiente infraestructura que apoye la realización de los eventos, insuficientes recursos tecnológicos para su realización y falta de integración de los diferentes organismos e instituciones que convocan los eventos en el destino.

Recomendaciones

1. Poner el resultado de esta investigación a disposición de los organismos competentes de la ciudad de Matanzas para que sea considerado como parte del proceso de desarrollo turístico de la ciudad y se obtengan mayores resultados económicos a

través de la proyección del turismo de eventos en el destino turístico.

2. Promover el procedimiento propuesto en la Delegación Territorial del MINTUR Matanzas y en la gestión interna de los organismos y personal implicado para que se trace una línea estratégica a favor de la proyección del turismo de eventos en una ciudad que cuenta con fortalezas y potencial turísticos únicos y relevantes.
3. Aplicar el procedimiento propuesto en la ciudad de Matanzas.
4. Insertar la asignatura Gestión de eventos en el plan de la Carrera como parte del proceso de formación integral del profesional pues en la industria turística los eventos desempeñan un lugar fundamental.

Bibliografía

- ALMAGRO, Coral. Nueve tendencias de marketing aplicadas a eventos [en línea] [fecha de consulta: 31 noviembre 2022]. Disponible en:

<http://www.tufabricadeventos.com/nueve-tendencias-de-marketingaplicadas-a-eventos/>

- Battever. Doce tendencias en organización de eventos 2020 [en línea] [fecha de consulta: 19 septiembre 2022]. Disponible en: <http://www.battever.com/doce-tendencias-en-organización-de-eventos2020/>
- BERMÚDEZ ZAMORA, Ailyn. Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del turismo de eventos e incentivos en el destino turístico Villa Clara. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, 2013.
- Bepain. Tendencias para eventos corporativos en 2019 [en línea] [fecha de consulta: 2 octubre 2022]. Disponible en: <http://beventsspain.com/tendencias-para-eventos-corporativos-en-2019/>
- BOFFIL ALVAREZ, Yenisleydi. Manual de procedimientos para la gestión de eventos sociales. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, 2014.
- CAMPOS CARDOSO, Luis Miguel. Análisis y proyección del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara [en línea] Cuba: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Disponible en: <http://www.SolidDocuments.com>
- Características y Clasificación de los Eventos (18 de octubre de 2017). Disponible en <http://www.cenco.sld.cu>.
- CEJAS CASTELLANOS, Yandy. Evaluación del Índice de Desarrollo Turístico en la ciudad de Matanzas. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, 2014.
- ¿Cómo Hacer un análisis del macroentorno de una empresa? Disponible en <https://es.godaddy.com>
- DÍAZ MARTÍNEZ, Ana Gloria. Características y clasificación de los Eventos [en línea] [fecha de consulta: 5 de septiembre 2022]. Disponible en: <http://www.cenco.sld.cu/características-y-clasificación-de-los-Eventos/>
- FOLGADO-FERNÁNDEZ, José Antonio; HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN, José Manuel; OLIVEIRA DUARTE, Paulo Alexandre. El perfil del turista de eventos culturales: Un análisis exploratorio (the profile of tourist attending cultural events: an exploratory analysis). En: Conference VII Jornadas de Investigación en Turismo: Cultura, desarrollo y nuevas tecnologías, At Sevilla, Volume: 1.

- GUERRERO ROJAS, Yanis. Incidencia en Cuba de la Modalidad Turística de Viajes de Incentivos. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Universidad de La Habana, La Habana, 2011.
- ¿Como Hacer un análisis del macroentorno de una empresa? Disponible en <https://es.godaddy.com>
- ICCA. 2019 ranking mundial de los principales destinos de congresos a nivel mundial. En: ICCA Statistics Report, <http://www.iccaworld.org>.
- Los diez mejores destinos urbanos del mundo de este año.en <https://viajes.nacionalgeografic.com.es>
- Library (Historia y evolución del turismo de eventos) on line(consultado :2 de agosto 2022),disponible en google académico.
- Library (La identidad, imagen y reputación de un destino turístico urbano a través de la gestión de la comunicación"on line": el caso de la ciudad de buenos aires (página 60-65)
- Lojo Sandino, Beatriz. Turismo de Eventos: Clasificación, Evolución y Características. Impacto en las ciudades de Cartagena y Murcia. Tesis en opción al título de Máster en Gestión y Dirección de Empresas e Instituciones Turísticas. Universidad Politécnica de Cartagena, 2015.
- Los 5 Factores que marcan el aumento de la demanda,26 de junio de 2017, (disponible en <http://www.smarttravel.news>).
- Luis Rodríguez, Manuel. Características de la oferta y la demanda turística. Disponible en <https://scielo.zsl.cu>
- Manuel Bertrán Bueno. "La imagen del destino turístico" estudio en profundidad del municipio 2018(disponible en <https://www.eumed.net>)
- María García Hernández. Entidades de planificación y Gestión Turística 2007(disponible <https://revista.um.es>).
- Marketing Turístico Digital (febrero 2021) Tendencias del turismo de reuniones y eventos. Disponible en <https://EUPAR.com>
- MENA PERALO, Liubis. Libro electrónico multimedia "Una visión práctica sobre la

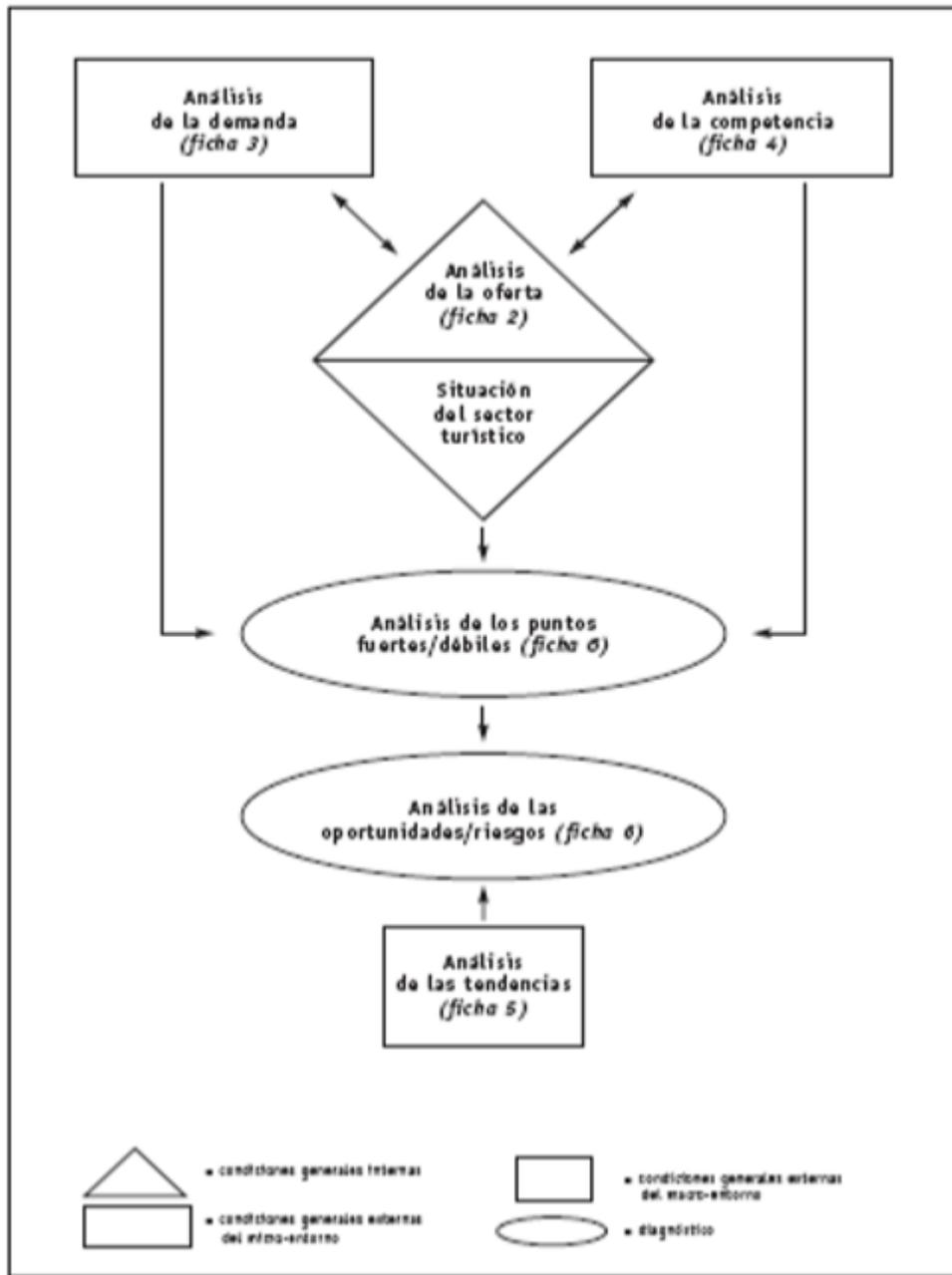
gestión de eventos”. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, 2014.

- MUÑOZ DOMÍNGUEZ, Santiago. Proyección del Turismo de Eventos en el Hotel Meliá Varadero. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, 2016.
- NAVARRO MARTELL, Yadier. Proyección del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, 2012.
- NEIRA GARCÍA, Mar. Análisis del impacto turístico de los eventos. Estudio de caso: VI Media Maratón de Gijón Villa de Jovellanos. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo, Universidad de Oviedo, Oviedo, 2016.
- PAQUETE BERNARDO, Edna Cristina. Determinación de los aspectos de Identidad Urbana a ser proyectados como indicadores de Imagen con vista al futuro desarrollo de la ciudad de
- Perera Telles .2021 (procedimiento para la gestión integrada destinos turísticos) disponible en [http //scielo.sld.cu](http://scielo.sld.cu).
- Peñalver Medina, Yamile. Analisis y proyección del turismo de eventos en el hotel Cubanacan Villa La Granjita. Universidad central de las Villas
- Prensa Latina. Cuba: destacan potencialidades para el turismo de provincia Matanzas [en línea] [fecha de consulta: 8 febrero 2020]. Disponible en: <http://www.prensa-latina.cu/cuba-destacan-potencialidades-para-el-turismode-provincia-Matanzas/>
- Principales tipos de eventos definición y características (19 de marzo de 2019). Disponible en <https://www.cesae.es>
- PUEBLA RODRÍGUEZ, Isabel. La agencia de viajes especializada de eventos, ferias e incentivos en el Grupo Empresarial PALCO. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística, Universidad de La Habana, La Habana, 2011.
- RAMÍREZ MARTÍN, Alfredo. Evaluación de la capacidad de atracción del conjunto urbano Cuadras de Oro de la ciudad de Matanzas. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, 2018.
- RODRÍGUEZ MILLARES, Eulogio. El turismo de eventos y de incentivos: historia, actualidad, tendencias y la experiencia de Cuba. [en línea] Cuba: Universidad de La Habana [fecha de consulta: 10 septiembre 2022]. Disponible en:

<http://www.SolidDocuments.com>

- ROULT, Romain and LEFEBVRE, Sylvain. Tourisme événementiel et megaévénements sportifs [en línea] [fecha de consulta: 31 septiembre 2022]. Disponible en: <http://www.journals.openedition.org/tourisme-évènementiel-et-mega-événements-sportifs/>
- SALINAS CHÁVEZ, Eduardo; SALINAS CHÁVEZ, Eros; MUNDET CERDAN, Luis. El turismo en Cuba: Desarrollo, retos y perspectivas. Retos turísticos [en línea] Vol.11 No.11, 2019. Disponible en <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23.umento-actual>.
- SOCARRÁS ESQUIVEL, Raúl Antonio. Estrategias para el desarrollo del turismo de eventos en el destino Holguín. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, 2014.
- Sumar experiencias para engrandecer la cultura en Matanzas(23 de agosto de 2022) Disponible en <https://www.cubahora.cu>
- .The Global Meetings & Incentives Exposition, organizada por Reed Travel Exposition 43
- Tipología y clasificación de los eventos (10 de mayo de 2018).Disponible en <https://rrppfu.files.wordpress.com>
- Torres BARRETO, Yailiset. Proyección del Turismo de Eventos en el Centro de Convenciones Bolívar. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, 2012.
- . Zimmer, P. (1996), Evaluar con éxito el potencial turístico local [en línea]. Consultado, 25 de octubre de 2022, <http://www.tvlink.org/img/grab/files/2>

Anexo 1. Procedimiento de Peter Zimmer (1996), la evaluación del potencial turístico local



Fuente: Peter Zimmer

Anexo 2: Datos de los expertos consultados en el desarrollo de la investigación

No	Entidad	Cargo que ocupa	Calificación profesional, grado científico o académico	Años de experiencia en el sector turístico
1.	Delegación del MINTUR Matanzas	Especialista de Desarrollo	MsC.	8 años
2.	Delegación del MINTUR Matanzas	Especialista comercial	MsC.	10 años
3.	Universidad de Matanzas	Metodólogo	MsC.	20 años
4.	Universidad de Matanzas	Profesora	Nivel Superior	11 años
5.	Agencia de viaje Cubatur	Director de Marketing	Nivel Superior	25 años
6.	Hotel Canimao	Relacionista publico	Nivel Superior	17 años
7.	Hotel Velazco	Directora de ventas	Nivel Superior	13 años
8.	Universidad Pedagógica	Asesor ciencia y técnica	MsC.	5 años
9.	Agencia Gaviota	Técnico	DrC.	7 años
10.	Agencia Paradiso	Director de operaciones	Nivel Superior	30 años
11.	Hotel el Louvre	Director de ventas	DrC.	6 años
12.				
13.				

Anexo 3: Castillo de San Severino



Castillo de San Severino.

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

Escala 5 puntos. (Grupo V); Factores “vitales”, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros.

Escala 4 puntos. (Grupo IV); Factores “muy importantes”. Escala 3 puntos. (Grupo III); Factores “importantes”.

Escala 2 puntos. (Grupo II); Factores “significativos”.

Escala 1 puntos. (Grupo I); Factores “poco significativos”.

Para poder realizar la matriz resultante se define un eje de abscisas “x”, donde se presentan las variables externas; Amenazas, con signo negativo (-); entendiéndose por tal a toda fuerza del entorno, que reduce la efectividad empresa, o incrementa los riesgos de fracaso, o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados. Sobre el mismo eje “x”; pero con signo positivo (+), se representan las Oportunidades, es decir, todo aquello que propicie ventajas para la organización o represente posibilidades de mejorar la calidad, la rentabilidad u obtener ingresos superiores. El eje de las ordenadas “y” representa a las variables internas; Fortalezas con signo positivo (+) y Debilidades con signo negativo (-). Las Fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, aquellas ventajas competitivas internas que permiten acometer y explotar Oportunidades y erradicar o minimizar debilidades. Mientras que las Debilidades, son limitaciones objetivas o subjetivas de orden interno que reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para la Empresa, son puntos débiles a erradicar o minimizar, desventajas. El próximo paso es calcular la resultante por ejes y se encuentran dos valores; uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que permite saber cuál es la situación del destino.

Para lo cual se emplea la expresión 1:

Fórmula 1

$$Fr = \sum_{i=1}^5 G_i C_f$$

Donde:

Fr : factor resultante (DAFO)

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

C_f : cantidad de factores por grupos

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

Estrategia para cada cuadrante:



Fuente: Martínez (2001)

Anexo 5. Resultados de la aplicación de la Matriz Dafo al destino

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

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

Sustituyendo en la fórmula 1:

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

Fortalezas Fr (F) = (5·2) + (4·3) + (3·2)= 28

Debilidades Fr (D) = (5·4) + (4·3) + (3·1)= 35

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

Resultante eje "y"=-7

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

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

Sustituyendo en la fórmula 1:

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

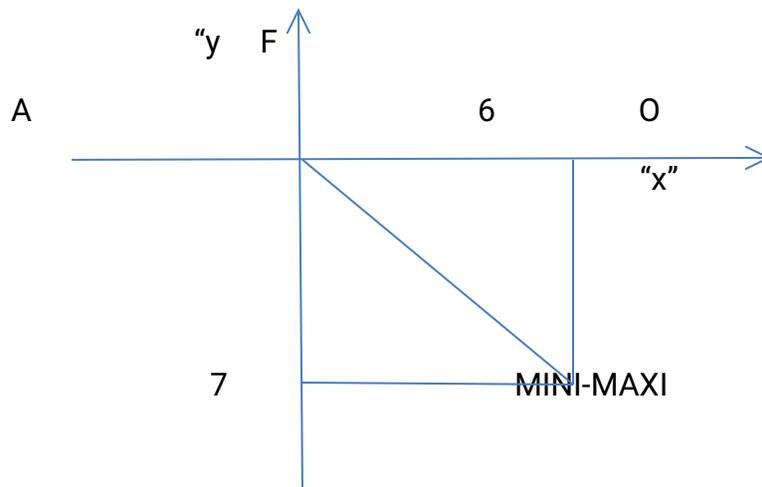
Oportunidades $Fr(O) = (5 \cdot 4) + (4 \cdot 2) = 28$

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

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

Resultante eje "x" = 6

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



Fuente :Elaboración propia