

Universidad de Matanzas

“Camilo Cienfuegos”



Facultad de Ciencias Económicas e Informática.

Departamento de Ingeniería Industrial

**Tesis en opción al título de Ingeniera  
Industrial**

**Título:** Propuesta de desarrollo integral para el sector Isla del Sur del destino turístico Varadero.

**Autor(as):** Amanda Mederos Candelario

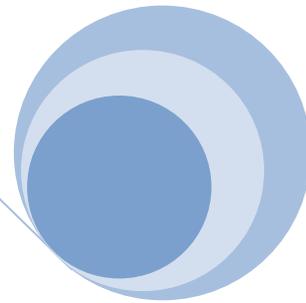
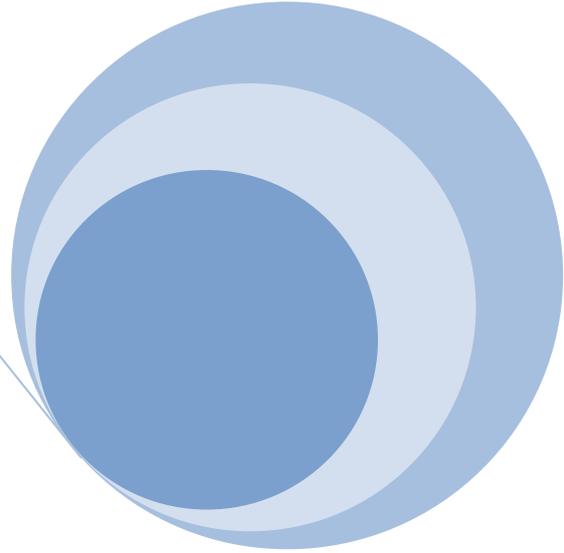
Loyrenis Ocegüera Mora

**Tutor:** DrC Wilfredo Valls Figueroa

**Cotutor:** MSc Frank Marcos Castro

Matanzas, 2014

## Pensamiento



*“...El reto al cambio no significa ganar siempre, sino aprender y mejorar constantemente...”*  
*Reig Dionne.*

## Dedicatoria

*A nuestros padres por ser incondicionales y  
apoyarnos siempre.*

# Agradecimientos

De Loyrenis:

- A mi madre y mi padre por ser mi guía y apoyo en todo el transcurso de mi vida.
- A mi abuela por mi segunda madre y estar siempre a mi lado.
- A mis hermanos Loynel y Nayelis por ser una inspiración de superación.
- A mi esposo Yenier por ser incondicional y brindarme siempre su apoyo.
- A mi tío Oscar por ser un segundo padre y una guía en la vida.
- A Maricela y Yenia por sus consejos y compañía.

De Amanda:

- A mi mamita del alma por ser única y la mejor mamá del mundo.
- A mi papá por ser mi motor impulsor.
- A mi papá Yuri por cumplir cada uno de mis caprichos y estar siempre presente.
- A mis hermanas Mayara y Karen por ser mis amigas y confidentes.
- A mi tía Mercy por ser una segunda madre.
- A mi novio Adain por ser comprensivo y llenarme de alegría todos los días.
- A mis abuelas Tati Blanqui, Nana, y Teté por guiarme hacia el buen camino.
- A Isbeth por ser un ejemplo de superación.
- A mi primo Fide por ser inspiración.
- A mi prima Elianet por ser como una hermana para mí.
- A Norma por quererme como una hija.
- A mis tíos Osnay, Abel y Ángel Luis por estar siempre presentes.
- A Liset por brindarme su apoyo incondicionalmente.
- A mis primos.

Queremos agradecer a todas nuestras amigas y aquellas personas que nos han apoyado a lo largo de nuestras vidas, los queremos mucho.

## Declaración de autoridad

### Declaración de autoridad

Declaro ser la autora del presente Trabajo de Diploma, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a que haga uso del mismo con la finalidad que sea necesaria.

---

Amanda Mederos Candelario

---

Loyrenis Ocegüera Mora

## Nota de aceptación

### Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

Dado en Matanzas, el día \_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 2014.

# Resumen

## Resumen

El presente Trabajo de Diploma es el resultado de una investigación realizada en el destino turístico de Varadero, específicamente en el sector Isla del Sur, el mismo tiene como título: **“Propuesta de Desarrollo Integral para el sector Isla del Sur del destino turístico Varadero”** y tiene como objetivo general: **Elaborar una propuesta de desarrollo integral para el sector Isla del Sur que articule la planificación territorial, la comercialización turística y la gestión sostenible con un horizonte temporal hasta el 2030.** Para dar cumplimiento a los objetivos trazados se utilizaron diversas técnicas, entre las que se encuentran: entrevistas, tormenta de ideas, método de selección de expertos, método de los expertos (Kendall), ciclo de los servicios y matriz de decisión. Para procesar la información se utilizan los softwares: SPSS en su versión 21.0 en español y MSEXcel 2013. Para el tratamiento de la bibliografía se usa el software EndNote X4 ISO 690-1-2.

Como principal resultado se elaboró la propuesta de zonificación para el sector en estudio obteniéndose como premisas de diseño la creación de condominios de alto estándar, nodos de servicios, paseo marítimo y base de pesca deportiva.

# Summary

## Summary

The present Work of Diploma is the result of an investigation carried out in the tourist destination of Varadero, specifically in the sector Island of the south, the same one has as title: "Proposal of Development Integral for the sector Island of the South of the destination tourist Varadero" and it has as general objective: To elaborate a proposal of development integral for the sector Island of the south that articulates the territorial planning, the tourist commercialization and the sustainable administration with a temporary horizon up to the 2030. To give execution to the objectives layouts they were used diverse technical, among those that are: you interview, Brainstorming, method of experts' selection, the experts' method (Kendall), cycle of the services and womb of decision. To process the information the softwares they are used: SPSS in their version 21.0 in Spanish and MSEXcel 2013. For the treatment of the bibliography the software EndNote X4 ISO is used 690-1-2.

As main result the zonification proposal was elaborated for the sector in study obtaining you as design premises the creation of condominiums of high standard, nodes of services, seafaring walk and base of sport fishing.

# Índice

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco Teórico Conceptual .....	6
Epígrafe 1.1 Turismo. Generalidades y Conceptualización .....	6
1.1.1 Clasificaciones del Turismo .....	7
1.1.2 Formas y Categorías del Turismo.....	7
1.1.3 Producto Turístico. Definición y Componentes .....	7
1.1.4 Destino Turístico. Definición y Componentes .....	9
Epígrafe 1.2 Turismo y Calidad.....	10
Epígrafe 1.3 Calidad y Competitividad. Benchmarking.....	10
Epígrafe 1.4 Planificación. Conceptualización.....	12
1.4.1 Planificación Turística. Formas, Instrumentos y Etapas.....	12
1.4.2 Diagnóstico Estratégico .....	14
Epígrafe 1.5 Marketing. Conceptualización .Mercado .Segmentación de mercado. ....	15
1.5.1 Mercado. Conceptualización .Tipos de mercado .....	16
1.5.2 Segmentación de mercado .....	17
Epígrafe 1.6 Comercialización. Funciones de comercialización .....	18
Epígrafe 1.7 Sostenibilidad. Gestión sostenible .....	19
Epígrafe 1.8 Cliente .....	20
1.8.1 Clasificación de los clientes.....	20
1.8.2 Necesidades de los clientes: .....	21
1.8.3 Características de los clientes .....	21
Epígrafe 1.9 Condominios. Definición. Tipos de condominios.....	22
Epígrafe 1.10 Alojamientos Turísticos .Tipos de Alojamiento Turístico. Clasificación.....	23
Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación.....	25
2.1 Caracterización del destino turístico de sol y playa Varadero.....	25
2.1.1 Caracterización del sector Isla del Sur.....	27
2.2 Dificultades que presenta la planificación turística en el destino Varadero.....	28
2.3 Antecedentes metodológicos de la investigación .....	29

# Índice

2.4 Metodología de la investigación .....	32
2.4.1 Premisas y principios del procedimiento .....	32
2.4.2 Fases del procedimiento general .....	32
Método para la selección de expertos: .....	33
Tormenta de Ideas: .....	40
2.5.1 La Entrevista .....	45
Capítulo III. Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero .....	46
3.1 Fase I: Preparatoria .....	46
Etapa 1 Creación del equipo de trabajo.....	46
Etapa 2 Capacitación del equipo de trabajo .....	48
3.2 Fase II Diagnóstico del sector .....	50
Etapa 1. Identificación y análisis de los instrumentos de planificación en el destino turístico .....	50
Etapa 2. Uso actual del suelo .....	52
Etapa 3. Caracterización y análisis de la demanda del sector objeto de estudio .....	54
Etapa 4. Caracterización y análisis de la oferta del sector objeto de estudio .....	55
Etapa 5 Balance entre oferta y demanda .....	55
Etapa 6 Diagnóstico Medio-ambiental del sector objeto de estudio .....	58
Etapa 7 Análisis de la imagen urbana .....	60
3.3 Fase III Planificación del sector turístico .....	61
Etapa 1 Definición de las premisas de desarrollo del sector .....	61
Etapa 2 Generación y selección de alternativas de localización .....	63
3.4 Fase IV Desarrollo de las propuestas seleccionadas .....	64
Etapa 1 Definición de las premisas conceptuales de diseño .....	68
Etapa 2 Definición del Masterplan .....	70
Etapa 3 Estructuración de planes de acción para su implementación .....	70
Planes de implementación para la propuesta diseñada: .....	70
3.5 Fase V Implementación y Control .....	71
Conclusiones:.....	72

# Índice

Recomendaciones:.....73

Bibliografía

Anexos

# Introducción

## Introducción

El turismo es una actividad multisectorial muy compleja que genera, directa e indirectamente, una serie de beneficios a los distintos niveles de la sociedad. Para ello, moviliza a diversos agentes y grupos sociales de manera ordenada y planificada. Dada sus múltiples implicaciones, es considerado un fenómeno propio de la sociedad actual. Posee naturaleza económica, ya que es capaz de generar divisas al país receptor de los flujos turísticos. Consiste en los viajes y estancias que realizan personas en lugares distintos a su entorno habitual, por un período superior a un día e inferior a un año, por ocio, negocios u otros motivos.

El término turismología surgió en los años 60. Pero fue el yugoslavo Živadin Jovičić (geógrafo en su formación académica), el científico considerado padre de la turismología, quién lo popularizó cuando fundó la revista del mismo nombre en 1972.

Jovičić consideraba que ninguna de las ciencias existentes podía realizar el estudio del turismo en toda su dimensión por considerar que sus aportaciones son unilaterales. Esto lo permitiría la creación de una ciencia independiente, la turismología.

De acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2008 las llegadas de turistas internacionales ascendieron a 917 millones visitantes, lo que representó un aumento de 1,76% con respecto a 2007. En 2009 los arribos de turistas internacionales cayeron a 882 millones, representando una disminución a nivel mundial del 4,4% con respecto a 2008. La región más afectada fue Europa con una caída del 5,6%, sin embargo Francia continua siendo el país más visitado del mundo. La disminución en el flujo de turistas internacional obedeció principalmente a los efectos de la recesión económica de 2008-2009, cuyos efectos se comenzaron a sentir en el turismo desde junio de 2008, y que se agravó todavía más en algunas regiones debido al brote de la gripe A (H1N1) de 2009. En 2010 el número de llegadas de turistas se recuperó y subió para 940 millones, superando el récord que se había alcanzado en 2008. En 2012 el número de llegadas alcanzó el récord de 1.035 millones de visitantes internacionales, superando los 983 millones de turistas internacionales de 2011.

Los ingresos del turismo son claves para la economía de varios países de América Latina. México recibe el mayor número de turistas internacionales, con 23,3 millones de visitantes en 2010, seguido por Argentina, con 5,2 millones en 2010, Brasil, con 5,1 millones; República Dominicana, con 4,1 millones; Colombia, con 3,7 millones; Puerto Rico, con 3,6 millones y Chile con 1,7 millones.

## Introducción

Cuba no ha estado ajena a este desarrollo turístico a escala mundial y regional, es considerada destino turístico por excelencia en la región del Caribe, muestra un amplio espectro de propuestas que favorecen el desarrollo de la actividad del ocio. Zonas de playa, valores patrimoniales, cultura e historia se dan la mano para confirmar opciones únicas y atractivas a disposición de miles de visitantes que acuden cada año a la mayor de Las Antillas. Asimismo, áreas protegidas, reservas de la biosfera, humedales y regiones con flora y fauna endémicas factibles de ser observadas en toda su magnitud están al alcance de todos mediante senderos especializados, creados para quienes arriban a la isla con ese interés.

Los ecosistemas de montaña del país no escapan al dinámico crecimiento del sector, y ya muchas de las alternativas incluyen recorridos y estancias en esas áreas. El potencial de esa actividad está en el relieve cubano, pues la nación cuenta con cuatro macizos montañosos que ocupan aproximadamente el 21 por ciento de la superficie total de la isla, además de acoger al 37 por ciento de las zonas boscosas.

Como valor agregado a las playas, las ciudades constituyen también elementos a tomar en cuenta por la industria del ocio, donde destaca la capital de la isla. En su centro histórico se localizan numerosos museos, iglesias, centros culturales e inmuebles muy vinculados a la época de la colonia, con unas 33 mil edificaciones construidas en su mayoría durante los siglos XVIII y XIX.

También se destaca Cienfuegos, con dos decenas de bibliotecas, 11 museos, más de 30 salas de cine y cinco teatros que se suman a casas de cultura, galerías de arte y monumentos diversos para llevar las tradiciones a visitantes nacionales y extranjeros.

Unido a ello, el inmersionismo tiene a su disposición más de 70 mil kilómetros de la plataforma insular cubana, con unos cinco mil kilómetros de costas, bañadas a su vez por el Océano Atlántico y el Mar Caribe.

En la zona central las provincias de Villa Clara, Cienfuegos y Sancti Spíritus cuentan con un enorme potencial para la práctica del turismo de naturaleza, unido a decenas de kilómetros de excelentes playas.

En esa modalidad se destaca en Villa Clara el lago Hanabanilla, único con características intramontañas del país y alimentado por tres afluentes (ríos Negro, Hanabanilla y Guanayara), plaza ideal para los amantes de la naturaleza.

## Introducción

Otro de los sitios que combinan la opción de naturaleza y salud es Topes de Collantes, ubicado a 800 metros sobre el nivel del mar, y que con sus 110 kilómetros cuadrados constituye el reservorio de numerosas especies endémicas de la flora y la fauna nacionales.

Para ello, en Matanzas está el parque marino Cayo Piedras del Norte, mientras en la zona sur de ese territorio se localiza también la Reserva de la Biosfera Ciénaga de Zapata, plaza fuerte del turismo de naturaleza e ideal para la práctica del espeleobuceo y el destino turístico de sol y playa más importante de la isla, Varadero.

Localizada en el punto más septentrional de la isla de Cuba, la playa de Varadero se extiende a lo largo de la estrecha Península de Hicacos. Sus 22 kilómetros de playa se caracterizan por tener una amplia franja de fina arena blanca y un suave descenso de su plataforma hacia un mar que encierra una incomparable gama de azules, en aguas cálidas y transparentes.

El desarrollo turístico de Varadero comenzó a principios de la década de los noventa, cuando se promueve la construcción de un grupo de hoteles con el objetivo de recibir al turismo internacional. Actualmente Varadero posee una infraestructura hotelera que dispone de 20 mil habitaciones, y reúne la mayor cantidad de complejos de tipo todo-incluido del país, y que incluyen importantes cadenas hoteleras como Sol Meliá, Barceló, H10, Husa, Iberostar, Gran Caribe, Gaviota y Grupo Cubanacán.

Cuenta además con el Centro de Convenciones Plaza América, refuerza su potencialidad como destino para el turismo de congresos e incentivos. Varadero, que es puerto libre, posee condiciones excepcionales para la práctica del buceo, la pesca de altura, el yatismo y todo tipo de actividad náutica.

Decenas de establecimientos de diversas categorías se localizan en toda el área del balneario, con ofertas gastronómicas que van desde las populares comidas rápidas hasta las especialidades en mariscos, de la cocina cubana e internacional.

En las Peñas de San Bernardino están las facilidades del Varadero Golf Club, diseñado por el arquitecto Les Furber, presidente de la compañía canadiense Golf Desing Services, en una combinación de estilos, entre ellos el clásico, con calles anchas delimitadas por árboles y greens bien protegidos.

El complemento de ese campo está en su Casa Club, sitio de obligada reunión para los jugadores después de una jornada de faena y la cual lleva por nombre el de Mansión Xanadú, que fuera diseñada en 1927 por los arquitectos Cavarrocas y Govant.

## Introducción

En el camino hacia el balneario, en la margen izquierda del Río Canímar se encuentra el cabaret Tropicana Matanzas, versión del famoso Cabaret Tropicana de La Habana.

Marinas como Chapelín, Dársena de Varadero y Gaviota garantizan las condiciones y medios para la práctica del inmersionismo, con embarcaciones apropiadas, personal preparado, centros de enseñanza de buceo, cámaras hiperbáricas y el transporte necesario para cualquier emergencia.

Uno de los sectores que conforman la península de Varadero es Isla de Sur, el cual se localiza en la vertiente meridional del Varadero Histórico y a la entrada del Polo Turístico. Formó parte ante de los años 50 de la tierra firme de la península, siendo convertida en esta misma década en una pequeña isla de 24.59 ha con vista a su comercialización como "Residencial Isla del Sur". Su separación del territorio de la península fue realizada construyendo un canal, ramal de Paso Malo, el cual reforzó su vocación marinera, ya de por sí establecida por su contacto con el Mar del Sur. Actualmente está unida a la península por dos accesos vehiculares: un puente, prolongación de Calle 17; y el otro acceso por Calle 13 que cerró el canal para permitir la construcción de la solución del alcantarillado de una parte de Varadero.

El régimen de uso del suelo en estos momentos es fundamentalmente bases de apoyo a la actividad turística del polo, campamentos de trabajadores, oficinas, talleres, existen además viviendas tanto estatales (pertenecientes a empresas de la construcción), como particulares en menor cantidad.

Situación Problema:

En el destino, existen dificultades las cuales se evidencian en planificación territorial: no existe correspondencia entre las ofertas y demandas de servicios turísticos en los diferentes sectores, en algunos existe sobrecapacidad de oferta y en otros se carece de la misma, esto dificulta la adecuada utilización del espacio territorial. La comercialización turística no alcanza el crecimiento en turistas físicos planificados en los últimos años. Se encuentra afectada, además, la gestión sostenible, el incremento de comentarios y quejas de los clientes en función de la diversidad de la oferta del destino. No todas las entidades implicadas en la oferta poseen el aval medioambiental, muchas que lo tenían lo han perdido.

# Introducción

**Problema científico:** La falta de un enfoque integral en el desarrollo del destino turístico de Varadero, afecta la adecuada planificación territorial de la oferta, la comercialización turística y la gestión sostenible, específicamente en el sector Isla del Sur.

**Objetivo general:** Elaborar una propuesta de desarrollo integral para el sector Isla del Sur que articule la planificación territorial, la comercialización turística y la gestión sostenible con un horizonte temporal 2030.

**Objetivos específicos:**

- 1- Realizar una revisión bibliográfica del estado del arte y la práctica
- 2- Diagnosticar el sector Isla del Sur del producto turístico Varadero
- 3- Estructurar la propuesta de desarrollo integral para el sector Isla del Sur
- 4- Elaborar los planes de implementación de las propuestas para el sector Isla del Sur

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, la investigación se estructuró de la siguiente forma:

**Capítulo I:** Se realizó una revisión bibliográfica y conceptual entorno a los aspectos más importantes de la planificación territorial de destinos turísticos, mercado, clientes, alojamientos turísticos, condominios, comercialización, sostenibilidad y producto turístico.

**Capítulo II:** Caracterización del objeto de estudio y propuesta de una metodología para la investigación.

**Capítulo III:** Aplicación de la metodología en el objeto de estudio seleccionado, análisis de los resultados y propuestas para la implementación de los mismos.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, así como, la bibliografía referenciada y consultada y, los anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.

### Capítulo I: Marco Teórico Conceptual

Este capítulo comprende todos los aspectos teóricos fundamentales que sustentan la investigación realizada, basados en la conceptualización de planificación, turismo, mercado, condominios, alojamientos turísticos, diagnóstico estratégico, comercialización, sostenibilidad, competitividad y los elementos más significativos de los mismos.

La recopilación de estas valiosas definiciones, términos, documentos, entre otros, fueron tomadas de la bibliografía referenciada de documentos disponibles en internet y el análisis de trabajos de diploma desarrollados en años anteriores.

#### Epígrafe 1.1 Turismo. Generalidades y Conceptualización

“Según OMT<sup>1</sup> (2010)[1] el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su residencia habitual por menos de un año y con fines de ocio, negocios, estudio, entre otros.

“Según Bormann Arthur (1930) [2]conjunto de viajes realizados por placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal. No son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo.

“Según Schulte Silke (2003)[3] son todas aquellas actividades que realizan las personas que viajan a algún lugar fuera de su entorno habitual por un tiempo menor de un año y con motivos de ocio, diversión, negocios u otros.

El participante principal del turismo es aquella persona que realiza un viaje, distinguiéndose de cualquier otro viajante como visitante. Mientras el viajero es cualquier persona que viaja de un lugar a otro, visitante es aquel que viaja a otro lugar distinto de su entorno habitual por menos de 12 meses consecutivos y que no pretende ejercer actividades remuneradas en el lugar que visita. Existen dos tipos de visitante: el internacional, que es aquel visitante que viaja a un país distinto al de su residencia y el doméstico, que viaja sin salir del país en el que reside.

Los motivos por los que viajan los visitantes son los siguientes:

- Ocio, diversión y vacaciones
- Visita de amigos o familiares
- Negocios

---

<sup>1</sup> OMT ( Organización Mundial del Turismo)

# Capítulo I Estado del Arte

- Salud
- Religión y peregrinaciones
- Otros

Después de analizar los diferentes criterios emitidos por los autores turismo se define como el conjunto de viajes y actividades que realizan las personas con fines comerciales o profesionales, donde permanecen fuera de su domicilio por menos de un año.

## 1.1.1 Clasificaciones del Turismo

“Según Acerenza Miguel. A (1984) [4]lo clasifica según el lugar de origen del viajero, ya sea interno o nacional, o externo o internacional. También pueden agruparse por el tipo de actividades que van a realizar: de tiempo libre, recreo, vacaciones, deporte o por relaciones de negocios, familia, misión, reuniones, congresos, salud, etc.

Existen otras clasificaciones desde un punto de vista más general “como refiere Huéscar Lerena (2000)[5] (**Anexo 1**).

## 1.1.2 Formas y Categorías del Turismo

“Según Huéscar Lerena (2000)[5], existen diferentes formas de turismo, entre las que se encuentran:

**Turismo interno:** el de los residentes del país dado que viajan únicamente dentro de este mismo país.

**Turismo receptor:** el de los residentes que viajan dentro del país dado.

**Turismo emisor:** el de los residentes del país dado que viajan a otro país.

Estas formas de turismo generan las siguientes categorías de turismo:

- Turismo interior que incluye el “turismo interno” y el “turismo receptor”
- Turismo nacional que incluye el “turismo interno” y el “turismo emisor”
- Turismo internacional que se compone de “turismo receptor” y “turismo emisor”

## 1.1.3 Producto Turístico. Definición y Componentes

“Según Crosby, A (1996)[6] es una promesa de prestación de servicios básicos y/o complementarios en un tiempo concreto y en un entorno determinado. No existe hasta que entra en juego el cliente que lo consume. Sobre la base del consumidor, establece una clasificación hipotética: servicios básicos, responden a las necesidades y/o motivaciones

## Capítulo I Estado del Arte

principales del viajero aportando el principal argumento de compra del producto; servicios complementarios esenciales, necesarios para disfrutar de los servicios básicos; servicios complementarios añadidos, mejoran o complementan el conjunto de la prestación, incorporan un valor añadido a los servicios básicos, que generalmente sirve para diferenciar el producto propio de los ofrecidos por la competencia y facilitar la toma de decisiones de compra del consumidor.

“Según Conde Pérez (2003)[7] está formado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, para el confort material y espiritual, en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades y deseos del consumidor al que le llamamos turista. Un producto turístico en su concepción más amplia, es todo lo que contribuye a la satisfacción del turista. Este producto a su vez, consta de tres tipos de elementos: atractivos (naturales, culturales, históricos, humanos), facilidades (alojamiento, restaurantes, transportes, recreación, entretenimiento, diversiones, espectáculos, tiendas y otros) y accesibilidad (vías de transporte terrestre, marítimo y aéreo).

“Según Matos Rodríguez (2008)[8] un producto turístico debería estar constituido por: recursos y atractivos turísticos, que representan los motivos principales por los que el turista se desplaza; infraestructura y transporte, que son construcciones básicas de un territorio que permiten la accesibilidad del visitante, así como los servicios que faciliten los desplazamientos del mismo hacia y dentro del territorio visitado; equipamiento, que son construcciones en un territorio, erigidas para permitir el disfrute del visitante; organización y/o servicios, que establecen esquemas en la gestión del servicio, estructurando los soportes físicos adecuados en función de la prestación deseada; actividades y experiencias, que son inherentes al atractivo o recurso y representan el principal elemento en el producto turístico, ya que en el nuevo modelo del turismo, son el estímulo básico del viaje.

“Según SECTUR (2004)[9] tres elementos concentran la atención en el análisis de la oferta turística de una región: atractivos, estos se integran por uno o más recursos de origen totalmente natural (p.e. grutas, montañas, cañones, cascadas, playas), por recursos creados en forma artificial (p.e. centros de diversión, parques temáticos), o por una mezcla de ambos, complementados con una gama de actividades a desarrollar por los viajeros. En general, la principal virtud de los atractivos turísticos es su capacidad para cautivar y atraer a los turistas; infraestructura de apoyo, es considerada como un facilitador que permite a los viajeros disfrutar plenamente de los recursos; actividades turísticas y servicios complementarios que constituyen el tercer elemento que permite la conformación de un producto turístico, al combinarse con los recursos e infraestructura y, por otra parte, son el

## Capítulo I Estado del Arte

eslabón a partir del cual es posible el establecimiento de redes de integración empresarial que repercuten en la integración de los clusters turísticos,. En conjunto los tres elementos conforman un producto turístico, el cual constituye el punto básico para la conformación de clusters turísticos competitivos. Asimismo, la identificación de las características básicas de los atractivos turísticos orienta el análisis de la infraestructura y servicios complementarios.

### 1.1.4 Destino Turístico. Definición y Componentes

“Según OMT (1998)[10] lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda para consumir el producto turístico.

“Según Bigné Alcañiz, E (2000)[11] combinación de productos turísticos que ofrecen una experiencia integrada a los turistas; área que representa características conocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones de otras zonas.

“Según Cooper, Fletcher & Gilbert (2003)[12] conjunto de componentes, los cuales pueden estar enclavados en los siguientes apartados:

Atracciones: constituyen los motivos de la visita al destino, pudiendo ser características naturales, artificiales o eventos.

Amenidades u otros servicios e instalaciones de apoyo distintos a las atracciones: alojamiento, establecimientos de alojamientos y bebidas, entretenimientos, comercios minoristas, servicios de seguridad, bancos, seguros, etc.

Accesos: por una parte el desarrollo y mantenimiento de vínculos de transporte eficientes con los mercados emisores y por otro el transporte en el propio destino. El acceso físico y de mercado al destino son importantes, pero también lo son la provisión de servicios, como alquiler de coches y el transporte local, con el fin de brindar circuitos y traslados hacia el alojamiento en el destino.

Ancillary services: aquellos servicios prestados al turista y al sector turístico a través de las organizaciones locales de turismo. (Promoción del destino, coordinación y control del desarrollo, provisión de un servicio de información/reservas, para el sector y público en general, asesoría y coordinación a los negocios locales, provisión de ciertas instalaciones (de alimentos y bebidas, deportivas, etc.), provisión de liderazgo en el destino).

“Según Pérez Campdesuñer (2006)[13] conjunto articulado de procesos turísticos que actúan en una zona o área geográfica generando un flujo turístico con el objetivo de obtener ganancias, mediante la satisfacción de las necesidades de los turistas.

# Capítulo I Estado del Arte

## Epígrafe 1.2 Turismo y Calidad

“Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)[14] la calidad en sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que caracteriza al sector.

En el transcurso de las últimas décadas la producción masiva de paquetes turísticos estandarizados ha dado lugar a la organización del turismo hacia capas muy amplias de la sociedad y al desarrollo de grandes núcleos turísticos. Sin embargo, como consecuencia de: los cambios en los gustos y necesidades de los turistas, la incorporación de nuevas tecnologías, la intensificación de la competencia y la preocupación por el deterioro del medio ambiente, entre otros factores; la oferta de un producto rígido y masivo no satisface plenamente la demanda, la cual muestra un interés creciente por la prestación de un servicio individualizado y sobre todo de calidad.

Las tendencias que se enuncian a continuación, definen en cierta medida la importancia de la calidad dentro del sector turístico:

- Intensa competitividad nacional e internacional en el mercado de tiempo libre.
- Consumismo progresivo y elevada atención de los medios de comunicación a las cuestiones de calidad de la industria turística.
- Progresiva satisfacción de los mercados de consumidores.
- La repetición de eventos y los efectos de la recomendación boca-oído.
- La calidad del servicio y satisfacción del turista son conceptos que están íntimamente relacionados puesto que una mayor calidad del servicio llevará a aumentar la satisfacción del consumidor, es decir, que la primera debe ser tratada como un antecedente de la satisfacción.

## Epígrafe 1.3 Calidad y Competitividad. Benchmarking.

A partir de la década de los setenta se avizora un cambio radical que impacta a la industria y a los servicios, a partir de éste, ya no era posible mantener un sistema productivo que lanzara al mercado contingentes masivos de productos homogéneos y estandarizados ante una demanda que se diversificaba. Los clientes se hacen más exigentes y se requiere de un aparato productivo ágil y flexible que responda con una oferta diferenciada para cada segmento o nicho de mercado, manteniendo bajo el nivel de costos.

Es entonces cuando se redefinen las condiciones de competitividad y los medios para lograrla. En este sentido, las organizaciones deben reducir sus niveles jerárquicos y

## Capítulo I Estado del Arte

funcionales e integrar una comunidad autónoma de trabajadores polivalentes que se relacione, en términos de competencia y colaboración con las otras unidades de la organización para dar una pronta respuesta a la demanda.

“Según Torres Ll.Villacorta, Müller (1995)[15] plantea que en el mundo actual los productos no sólo compiten, sino que en ellos se manifiesta la competencia de los sistemas productivos, tecnológicos y educacionales. La competitividad aparece como una mezcla de: una visión del mundo contemporáneo, inmerso en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado.

Según Juran (1993)[16], las formas de competencias en calidad se definen de la siguiente manera:

**-Creación de nuevas empresas:** esto es provocado debido a la baja calidad de los bienes y servicios. La creación de estas nuevas empresas es un medio para aliviar la crisis y, por tanto, para eliminar una causa invariable de baja calidad.

**-Mejora de los productos:** es otra forma de competir mejorar los productos de modo que sean más atractivos a los usuarios y puedan, por tanto, venderse de forma satisfactoria ante la competencia de otros. Estas mejoras provienen principalmente del desarrollo interno de las propias industrias; pero algunas otras las realizan personas independientes que abren nuevas empresas o que venden sus ideas a las empresas existentes.

**-Nuevos productos:** estos pueden ser productos o bien, nuevos enfoques de un producto; por ejemplo, diseños que disminuyen el mantenimiento del usuario. Al igual que con las mejoras, los nuevos productos pueden originarse mediante el desarrollo interno o por adquisición al exterior.

“Según Boxwell (1994)[17], define al benchmarking como el proceso de proponerse metas utilizando normas externas y objetivas, conocer de los otros cuánto y quizás lo más importante, el cómo. Es sencillamente aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. El objetivo del benchmarking es bucear en el enorme fondo del conocimiento de forma que el conocimiento (la formación colectiva y la experiencia de otros), pueda ser utilizado por aquellos que desean mejorar sus propias organizaciones. Se emplea tan ampliamente por tres razones:

**Es un medio muy eficiente de introducir mejoras:** los directivos pueden eliminar el viejo proceso de aprender por tanteo, empleando procesos cuya efectividad ya han probado otros, por lo que pueden concentrar su pensamiento en mejorar estos procesos o adaptarlos a los procesos y cultura ya existentes en su propia organización.

## Capítulo I Estado del Arte

**Ayuda a la organización a introducir sus mejoras más rápidamente:** una capacidad de benchmarking madura en una organización le permitirá hacer las cosas mejor y rápidamente al poder emplear más aprisa los procesos de benchmarking.

**Es un medio para el logro de la ventaja competitiva:** con el proceso de benchmarking se trata de dar a la organización una ventaja competitiva, así como, superar la actuación de la competencia.

### Epígrafe 1.4 Planificación. Conceptualización

“Según Stoner (1996)[18] es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.

“Según Rodríguez. Fariña, R (2005)[19] el conjunto de procesos y técnicas empleadas por una organización para determinar su estado actual y establecer, a partir de ello y de la previsión sobre la futura evolución de las variables internas y externas, las acciones que se consideran más factibles de lograr para cumplir los objetivos de su actuación en un período de tiempo dado.

“Según Hall, M (2001)[20] la planificación es un proceso para formular metas y llegar a un acuerdo sobre cómo serán alcanzadas y de qué manera se debatirán y solucionarán los problemas.

#### 1.4.1 Planificación Turística. Formas, Instrumentos y Etapas

“Según Diéguez Matellán E. L (2008)[21] la Planificación Turística adopta las siguientes



formas:

Figura 1.1 Formas de la Planificación Turística. Fuente: Diéguez Matellán E. L (2008)

## Capítulo I Estado del Arte

“Según Diéguez Matellán E. L (2008)[21] los Instrumentos de la Planificación Turística son:

1. Información estadística: Expresada en series históricas, indicadores temporales de actividad, indicadores temporales económicos, registros de contratación, bases de datos, sistemas de información geográfica, etc.
2. Los estudios de base: Inventario de recursos turísticos, Fotogrametría, Caracterización físico-geográfica de escenarios (Línea Base), Investigación de Mercados, Estudios de imagen y satisfacción, Análisis de la Oferta y la Demanda, de la Competencia, Listas de Chequeo, Análisis económico-financieros, Planes y Esquemas de Ordenamiento y Desarrollo.
3. La modelación matemática o la analógica: Modelos de decisión, Modelos de Predicción, Modelos Estructurales de la Actividad Turística, Modelos de Dirección por Objetivos (Prospectiva y Diseño de Escenarios).
4. Métodos de evaluación de proyectos: Estudios de factibilidad, estudios de efectividad técnico-económica, balances de carga-capacidad.

“Según Rodríguez. Fariña, R (2005)[19] la Etapas de la Planificación Turística son:

Las principales fases o etapas a considerar son:

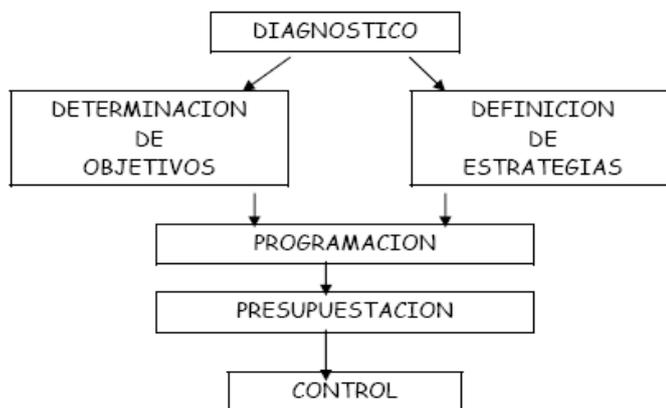


Figura 1.2 Fases o Etapas de la Planificación Turística. Fuente: Rodríguez. Fariña, R (2005)

“Según Hall, M (2001)[20] la planificación turística debe estar integrada a otros procesos de planificación más amplios si el objetivo es promover una mejora económica, social y ambiental del lugar, la región o el país. Este proceso se basa en la investigación y la evaluación, buscando optimizar el potencial de contribución al bienestar del ser humano y del medioambiente minimizando los impactos ambientales y sociales. La planificación y gestión de territorios turísticos deben estar compuestas por procesos integrados y dinámicos, así como integrales.

# Capítulo I Estado del Arte

## 1.4.2 Diagnóstico Estratégico

“Según Dimitri. C, Renato, R .Salvador, A (2003)[22] el Diagnóstico Estratégico tiene como propósito conocer los procesos y variables fundamentales que requieran planeación y control. Constituye la identificación de los obstáculos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos sociales de la organización o unidad desde el punto de vista interno y externo.

**En el análisis interno:** se trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia; así como de evaluar los recursos y habilidades de la misma con el objetivo de conocer cuáles son los puntos fuertes que se deben explotar en una nueva estrategia y los puntos débiles que se intentará remediar o eliminar. Para esto plantean el uso de modelos de análisis estratégicos (matriz DAFO, matrices de negocios, entre otros) y de indicadores como el apalancamiento, el cual muestra hasta que punto se aprovechan los recursos invertidos en la empresa.

**El análisis externo:** Trata de estudiar los impactos de los factores estratégicos del entorno tanto general como específico y la evolución futura de éstos. Este análisis se divide en diagnóstico del macro y del micro entorno

“Según Portuondo Vélez A. L (1998)[23]

### **Diagnóstico del macroentorno:**

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas y sociales. Siempre las empresas intentarán ocasionalmente influir en la legislación o, a través de la I + D marcar nuevos rumbos tecnológicos o cambios para fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades. Las fuerzas del macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macroentorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macroentorno actual como para el futuro. Para el análisis del macroentorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios. Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con determinada reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no

## Capítulo I Estado del Arte

debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.

### **Diagnóstico del microentorno**

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planificación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard.

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades. Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas por lo que es necesario el conocimiento de cada una.

### **Epígrafe 1.5 Marketing. Conceptualización .Mercado .Segmentación de mercado.**

En la bibliografía especializada existe una amplia argumentación del término “Marketing” de forma general, en este sentido se puede decir que “Marketing” es:

“Según Kotler (1991)[24] un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean; creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

Según Bigné (1997)[25] marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.

## Capítulo I Estado del Arte

El marketing se orienta a la satisfacción de los consumidores a través de la identificación de las necesidades y deseos a satisfacer. Aplicado al mercado turístico las acciones de marketing están orientadas a la satisfacción de las necesidades y deseos de los turistas junto con la consecución de los objetivos de las empresas e instituciones que actúan en los mercados turísticos (organismos de turismo, agencias de viajes, líneas aéreas, empresas de alquiler de coches, hoteles, etc.).

Según Kotler (1997)[26], existen tres etapas para vender con éxito:

**Mercadotecnia masiva:** es la mercadotecnia donde el vendedor produce, distribuye y proporciona en masa un producto a todos los consumidores y el argumento de esta etapa es que se debe producir a los costos y precios más bajos para crear el mercado potencial más grande.

**Mercadotecnia de productos diferenciados:** el vendedor produce dos o más productos con distintas características, estilo, calidad, tamaño, etc. La línea de productos se diseña para ofrecer variedad a los compradores en lugar de atraer a los segmentos de mercado. El argumento es que los consumidores tienen diferentes gustos que varían con el paso del tiempo y los consumidores buscan la variedad y el cambio.

**Mercadotecnia hacia mercados meta:** el vendedor identifica los segmentos de mercado, selecciona uno o más y diseña, tanto los productos como las estrategias de mercadotecnia adaptadas a cada segmento seleccionado.

### 1.5.1 Mercado. Conceptualización .Tipos de mercado

“Según Monografías (2014)[27] mercado es el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro. Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

**Tipos de mercado:**

## Capítulo I Estado del Arte

-Mercado Total: conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

-Mercado Potencial: conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien están en condiciones de adquirirlas.

-Mercado Meta: está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

-Mercado Real: representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

-Mercado Mayorista: son en los que se venden mercaderías al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados.

-Mercado Minorista: llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores. Una nueva modalidad de este tipo de mercados lo tenemos en los llamados "Supermarkets" de origen norteamericano, los que constituyen grandes cadenas u organizaciones que mueven ingentes capitales. En aquellos se estila el "autoservicio", es decir, que el mismo consumidor elige los artículos que va a comprar, eliminándose el empleado dependiente y al pequeño comerciante que vende personalmente sus artículos.

### 1.5.2 Segmentación de mercado

Según Kotler (1997)[26] no existe solo una forma de segmentar un mercado. Un mercadólogo debe probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas, con la esperanza de encontrar la mejor manera de comprender la estructura del mercado.

Las principales variables en la segmentación de los mercados de consumo son:

Geográficas: Como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.

Demográficas: Dentro de las que se encuentra edad, sexo, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

Psicográficas: Clase social, estilo de vida y personalidad, son las que más se distinguen en este grupo.

## Capítulo I Estado del Arte

Comportamiento: Ejemplo: vacaciones, beneficios obtenidos, tipo de usuario, frecuencia de uso, lealtad de marca y la etapa de disposición del comprador.

Por otra parte “Según Bigné (2000)[28] establece criterios para efectuar la segmentación. Se pueden distinguir criterios objetivos que responden a datos observables y fácilmente medibles o identificables y criterios subjetivos, referidos a estructuras psicosociológicas de las personas y con mayores dificultades de observación, y sobre todo de medición.

Aunque existen muchas formas de segmentar un mercado, no todas son igualmente eficaces. Para que sea útil, los segmentos de un mercado deben reunir las siguientes características:

**Mensurabilidad:** es el grado en el que es posible medir el tamaño y el poder de compra del segmento.

**Accesibilidad:** es el grado de acceso y servicio a los segmentos.

**Sustanciabilidad:** es el grado en el cual los segmentos son lo suficientemente grandes o rentables para funcionar como mercados. Un segmento debe ser un grupo homogéneo lo más grande posible y económicamente viable para apoyar a un programa de mercadotecnia adaptado a sus necesidades.

**Accionamiento:** es el grado en el cual es posible diseñar programas eficaces para atraer y dar servicio a los segmentos.

### **Epígrafe 1.6 Comercialización. Funciones de comercialización**

“Según Portalpymes.Mendoza (2012)[29] la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

Se da en dos planos: Micro y Macro y por lo tanto se generan dos definiciones:

#### **Microcomercialización y Macrocomercialización.**

**Microcomercialización:** Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.

**Macrocomercialización:** Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de

## Capítulo I Estado del Arte

una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

### **Funciones de Comercialización:**

Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios. A continuación se detallan las funciones principales:

**Función comprar:** Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.

**Función venta:** Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.

**Función transporte:** Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.

**La financiación:** Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.

**Toma de riesgos:** Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización.

### **Epígrafe 1.7 Sostenibilidad. Gestión sostenible**

Es la capacidad de permanecer. Calidad por la que un elemento, sistema o proceso, se mantiene activo en el transcurso del tiempo. Capacidad por la que un elemento resiste, aguanta, permanece.

**Desarrollo Sostenible:** Desarrollo que cubre las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de cubrir sus necesidades.

**Pilares sostenibles:** El desarrollo sostenible es el equilibrio entre los ámbitos económico, social y ambiental.

## Capítulo I Estado del Arte

El objetivo del desarrollo sostenible es definir proyectos viables y reconciliar los aspectos **económico, social y ambiental** de las actividades humanas; "tres pilares" que deben tenerse en cuenta por parte de las comunidades, tanto empresas como personas.

**Sostenibilidad económica:** se da cuando la actividad que se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.

**Sostenibilidad social:** basada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en conseguir objetivos comunes.

**Sostenibilidad ambiental:** compatibilidad entre la actividad considerada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero.

### Epígrafe 1.8 Cliente

“Según Juran (1993)[16] un cliente es alguien que ha sido impactado por un producto.

#### 1.8.1 Clasificación de los clientes

“Según Wikipedia (2014)[30] los clientes actuales y potenciales se clasifican en:

##### **Clasificación de los clientes actuales:**

1. Clientes Activos e Inactivos
2. Clientes de Compra Frecuente, Promedio y Ocasional
3. Clientes de Alto, Promedio y Bajo Volumen de Compras
4. Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos

##### **Clasificación de los Clientes Potenciales:**

1. Según su Posible Frecuencia de Compras
  - Clientes Potenciales de Compra Frecuente
  - Clientes Potenciales de Compra Habitual
  - Clientes Potenciales de Compra Ocasional
2. Según su Posible Volumen de Compras
  - Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
  - Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras

## Capítulo I Estado del Arte

-Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras

### 3. Según su Grado de Influencia

-Clientes Potenciales Altamente Influyentes

-Clientes Potenciales de Influencia Regular

-Clientes Potenciales de Influencia Familiar

#### **1.8.2 Necesidades de los clientes:**

“Según Juran (1993)[16] todos los clientes tienen necesidades que han de ser satisfechas y las características del producto han de satisfacerlas. Esto se aplica tanto a clientes externos como interno. En el caso de los clientes externos, la respuesta determina la satisfacción del producto y, en consecuencia, la posibilidad de venta del producto. En el caso de los clientes internos, la respuesta determina la competitividad de la empresa en cuanto a productividad, calidad así como el nivel moral que reflejan los distintos departamentos internos.

Las necesidades de los clientes tienden a proliferar y pueden descomponerse en necesidades de primer orden .de segundo y hasta terciarias u otras mucho más simples. El problema se agudiza; si se tiene en cuenta que los clientes no manifiestan de forma clara y concisa sus necesidades y expectativas, las cuales se pueden clasificar de la siguiente forma:

Explicitas: El cliente las manifiesta explícitamente

Implícitas conscientes: Están en la mente de los clientes; no se declaran, sino se dan por supuesta; pero son concretas y objetivas.

Implícitas Latentes: Existen en la mente de los clientes, pero no están bien definidas.

#### **1.8.3 Características de los clientes**

“Según Juran (1993)[16] los clientes o potenciales clientes de los productos o servicios de la empresa tienen una serie de características que es necesario tener en cuenta sin hacer juicios de valor sobre ellas. Estas características hacen del cliente un ser bastante imprevisible, si bien no se debe olvidar que la razón de ser de la empresa es satisfacer sus necesidades.

El perfil de un cliente puede describirse así:

- Normalmente no expresa sus deseos, salvo cuando no está satisfecho.

- El cliente no es fiel y se dirige siempre al mejor postor.

## Capítulo I Estado del Arte

- El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta.
- El cliente es exigente y está dispuesto a cambiar a mínimo fallo.
- El cliente se considera único y quiere ser tratado diferente a los demás.
- Cuando no se siente satisfecho lo proclama y perjudica a la empresa.

Sin embargo, el cliente es el centro de la actividad de la empresa y es el patrón que da lugar al beneficio empresarial y se deberán tener en cuenta sus características.

### **Epígrafe 1.9 Condominios. Definición. Tipos de condominios**

“Según Blog Vivook (2014)[31] se trata de “un grupo de departamentos, viviendas, casa, locales o naves de un inmueble, construidos en forma vertical, horizontal o mixta, para su uso habitacional, comercial o de servicios, industrial o mixto.

#### **Tipos de Condominios:**

- Compuesto:** Cuando una parte de las áreas comunes y obras de infraestructura y equipamiento, son aprovechadas por los titulares de dos o más unidades con dominales, que coexisten en un mismo predio. En atención de la distribución de las áreas privativas y comunes el condominio.
- Simples:** Cuando las áreas comunes y sus obras de infraestructura y equipamiento, corresponden a una solo unidad condominal.
- Horizontal:** Cuando a cada condominio le corresponde, como área privativa una fracción o lote del predio, con su edificación e instalaciones.
- Vertical:** Cuando la totalidad del predio, es bien común y una misma estructura arquitectónica, se divide en áreas privativas.
- Mixto:** Cuando concurren las condiciones a que se refiere los párrafos anteriores, para los condominios horizontal y vertical.
- Departamento Standard:** Capacidad de 3 a 4 pasajeros, tiene una habitación con cama matrimonial y a un costado fuera de la habitación un camarote de 2 camas, un baño.
- Departamento Mediano B:** Capacidad de 4 a 5 pasajeros, tiene una habitación con cama matrimonial y otra con un camarote y una cama individual, un baño.

## Capítulo I Estado del Arte

**-Departamento Mediano A:** Es el más grande de todos con capacidad de 4 a 6 pasajeros, tiene una habitación con cama matrimonial y otra con dos camarotes de 2 camas cada uno, un baño y medio.

### Epígrafe 1.10 Alojamientos Turísticos .Tipos de Alojamiento Turístico. Clasificación

#### Tipos de Alojamiento Turístico:

“Según Slideshare (2014)[32]

**HOTELES Y SIMILARES:** Son la base de la oferta de alojamiento turístico, lo cual explica el interés de las administraciones por una regulación de su actividad .De hecho, muchos autores dividen el alojamiento turístico no como hemos hecho nosotros, sino que diferencian entre hotelero y extrahotelero .Se insiste en la idea de calidad de las instalaciones y de los servicios prestados y la diferenciación .Prestan el servicio a través de habitaciones en instalaciones especialmente dedicadas a ello.

**CAMPAMENTOS DE TURISMO:** También se conocen como campings. Es una modalidad de alojamiento muy extendida, normalmente en contacto con el entorno natural (aunque existen campings urbanos).Son recintos delimitados y parcelados para el alojamiento en tiendas de campaña, caravanas y autocaravanas, remolques y casas móviles, con servicios comunes.

**ALOJAMIENTOS RURALES:** Como su nombre indica, son los que ofrecen este servicio en el medio rural. Comprenden casas rurales, apartamentos turísticos rurales y hoteles rurales.

**APARTAMENTOS TURÍSTICOS:** No son hoteles, sino edificios de apartamentos, conjuntos de bungalows, villas o similares que se alquilan para usos turísticos, y que ofrecen algunos servicios comunes.

**OTROS:** Inmuebles de uso turístico en régimen de aprovechamiento por turnos. Albergues turísticos. No son una categoría propia en todas las comunidades. Su principal característica es la oferta de habitaciones compartidas, pudiendo ofrecer también otros servicios. Ciudades de vacaciones. Es una figura ya antigua y sólo vigente en algunas comunidades. Son conjuntos residenciales, con distintos tipos de alojamientos (chalés, hoteles, bungalows, etcétera) y servicios comunitarios .Balnearios y establecimiento de cura. En realidad podrían incluirse como una modalidad de hoteles, pero se caracterizan porque la finalidad de la estancia es la existencia de aguas mineromedicinales o alguna otra característica relacionada con la salud.

#### DENTRO DE LOS ALOJAMIENTOS:

## Capítulo I Estado del Arte

**HOTELES:** Son establecimientos comerciales que ofrecen habitualmente y de forma profesional, mediante precio, servicios de alojamiento en unidades de explotación (para entendernos, habitaciones, suites o similares), con o sin otros servicios complementarios, ocupando un edificio completo o parte de él, siempre que tengan entradas y accesos exclusivos e independientes.

**HOTELES APARTAMENTO:** Son establecimientos que ofrecen o pueden ofrecer los mismos servicios que los hoteles, pero además deben tener instalaciones para la conservación, elaboración y consumo de alimentos y bebidas, fríos y/o calientes, dentro de cada unidad de explotación (recuerda, lo que todos conocemos como habitación).

**HOSTALES:** Son establecimientos que ofrecen alojamiento mediante precio, pudiendo haber o no otros servicios complementarios. ¿Y cuál es la diferencia con los hostales?, pues que no cumplen con ciertos requisitos que son necesarios para los hoteles, y que varían de unas Comunidades a otras. Puede ocurrir incluso que este tipo no exista en algunas Comunidades.

**PENSIONES:** También es una figura que puede no estar en algunas Comunidades. Y, en cuanto a la definición, se trata de establecimientos comerciales que ofrecen alojamiento mediante precio, con o sin otros servicios complementarios. Se diferencian de los hostales en que, dependiendo de las diferentes normativas, tienen menos requisitos que éstos.

**Clasificación de alojamientos turísticos (ver anexo 2)**

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

### Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

Este capítulo está sustentado científicamente, a partir de la elaboración de una propuesta de desarrollo integral, que posibilite la planificación territorial, la comercialización turística y la gestión sostenible del mismo. Se ofrece su problemática actual, en contexto del destino turístico y además se realiza la descripción del basamento metodológico de la investigación.

#### 2.1 Caracterización del destino turístico de sol y playa Varadero

Varadero es el principal destino turístico de sol y playa de Cuba y entre los más reconocidos del Caribe. En el año 2008 sobrepasó por primera vez la cifra del millón de turistas internacionales alojados en sus 16 871 habitaciones. El polo turístico de Varadero recibió en sus instalaciones al 42% de los turistas días alojados en instalaciones del sistema de turismo en Cuba, aportó más del 42% de los ingresos de las entidades del sistema de turismo, el 48% de las ventas de paquetes turísticos y el 18% de las ventas de opcionales.<sup>2</sup>

Este se localiza en la península de Hicacos, en la costa norte de la provincia de Matanzas y su playa corre a lo largo de 22 Km. de finas arenas. Su aeropuerto internacional facilita las conexiones aéreas directas desde el exterior, y con los más importantes aeropuertos cubanos. Por tierra un trayecto de escasas 2 horas los separan de La Habana (140 Km.), la capital de la isla, por rápidas vías que bordean el mar. Cuenta con la marina Dársena de Puerto Sol, puerto internacional donde se reciben yates y veleros con todas las facilidades que garantizan las condiciones necesarias para una agradable estadía, así como los correspondientes servicios de mantenimiento y aduanales.

Entre las tradiciones y fiestas populares que integran el patrimonio cultural inmaterial de Varadero se destacan las Regatas de Remo, la Fiesta del Pargo Criollo y el Festival de la Canción Popular, que tiene como escenario el Anfiteatro de la ciudad. La pesca del camarón alrededor del Canal de Paso Malo constituye otro elemento significativo.

La ciudad de Matanzas y Cárdenas y la península de Zapata, complementan a Varadero con singulares atractivos de naturaleza, cultura, valores históricos y patrimoniales y posibilidades de recreación.

Varadero es una interesante plaza de congresos y viajes de incentivos con un centro de convecciones Plaza América, que dispone de lo más actualizado en la especialidad y las numerosas salas polivalentes de sus grandes hoteles.

---

<sup>2</sup> Cifras emitidas por la Oficina Nacional de Estadísticas, en el año 2008.

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

La naturaleza tiene diversidad de expresiones en la región; sus originales parques muestran los magníficos prados de Josone, las riveras majestuosas del río Canímar, la Península de Zapata (reserva de la biosfera). La reserva ecológica de Varahicacos expone ejemplares únicos de cactus arborescentes y cavernas.

En el año 2008, Varadero sobrepasó la cifra de 1 214 000 turistas alojados, de los cuales 1054 000 procedían del extranjero (un 27,5% superior con respecto al 2004). Canadá encabeza los principales mercados emisores, con una cuota de participación en el 2008 del 43% del total de turistas días alojados en las instalaciones del destino. Los mercados de Alemania y el Reino Unido le siguen a una distancia de más de 30 puntos porcentuales. La estancia media general en el destino el año anterior en 6,6 días, la más baja de los últimos 10 años, comportamiento en correspondencia con la tendencia general de la demanda turística de aumentar la fragmentación de sus vacaciones, disminuyendo su estancia promedio.

En el 2008, operaron en el destino 295 turoperadores y agencias de viajes, encabezados por los turoperadores canadienses Vacances Transat, Sunwing, Tour Mont Royal y Signature. Las redes de ventas que disponen Thomas Cook y TUI en varios países le siguieron en relación con el número de clientes que recibieron asistencia en el destino.

La capacidad de alojamiento disponible para el turismo internacional en Varadero ascendió finales del 2013 a la cifra de 18341 habitaciones (incluye las 13 habitaciones que se eliminan en el sector Oasis y las 317 habitaciones del sector Internacional), además se debe tener en cuenta un total de 11150 habitaciones por construir en los diferentes sectores del destino.

Existen importantes cadenas hoteleras internacionales que participan en la administración y comercialización del 77% de la capacidad de alojamiento, apostando por un futuro de éxito, calidad y sostenibilidad, encabezadas por Sol Meliá, que recibió en el 2008 al 30% de los turistas alojados en el destino, están presentes además, Iberostar, Barceló, Hoteles C, Oasis, SuperClubs, Blau, Pardissus, Coralia, Roc, Allegro, Brezzes, Tryp, Memories, Riu y H10. Las otras capacidades son administradas por las cadenas hoteleras cubanas Gran Caribe, Islazul y Cubanacán.

Se comercializan todas las modalidades de alojamiento, aunque el todo incluido predomina al explotarse en el 96% de las habitaciones disponibles. A las capacidades de alojamiento de Varadero para el turismo internacional se le añaden las 411 habitaciones localizadas en la Península de Zapata y 160 habitaciones del Hotel Canimao en la ciudad de Matanzas, las que hacen un total de 18931 habitaciones existentes en la provincia de Matanzas para el turismo internacional al cierre del 2013.

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

En el 2012, el 33% de los turistas físicos que se alojaron en Varadero prefirieron disfrutar sus vacaciones en el ambiente de máximo confort, nivel de servicio y atención que proporcionan los hoteles de categoría 5 estrellas, concebidos al nivel de los mejores conceptos de hoteles resorts desarrollados en el Caribe, puede citarse como ejemplo, que como promedio poseen 6 restaurantes especializados. De la capacidad de alojamiento del destino, el 27% se orienta a este segmento.

El 59% de la planta hotelera de Varadero está conformado por hoteles resorts de categoría 4 estrellas, donde se ofrecen una cartera amplia de servicio muy atractivos con una buena relación precio-calidad.

Los visitantes que prefieren disfrutar de sus vacaciones a precios muy convenientes tienen a su disposición el 14% de las capacidades del destino, en hoteles de categoría 2 y 3 estrellas, situados principalmente en el denominado Varadero histórico, la ciudad de Matanzas y en la Península de Zapata.

### 2.1.1 Caracterización del sector Isla del Sur

Este sector es seleccionado porque forma parte de la elaboración y diseño de la Propuesta de Desarrollo Integral para el destino Varadero por sectores, donde existe un interés por parte de la delegación del MINTUR que se analice de forma priorizada dicho sector.

Isla de Sur se localiza en la vertiente meridional del Varadero Histórico y a la entrada del Polo Turístico. Formó parte ante de los años 50 de la tierra firme de la Península, siendo convertida en esta misma década en una pequeña isla de 24.59 ha con vista a su comercialización como “Residencial Isla del Sur”.

Su separación del territorio de la península fue realizada construyendo un canal, ramal de Paso Malo, el cual reforzó su vocación marinera, ya de por sí establecida por su contacto con el mar del sur.

Actualmente está unida a la península por dos accesos vehiculares: un puente, prolongación de Calle 17; y el otro acceso por Calle 13 que cerró el canal para permitir la construcción de la solución del alcantarillado de una parte de Varadero.

El régimen de uso del suelo en estos momentos es fundamentalmente bases de apoyo a la actividad turística del polo, campamentos de trabajadores, oficinas, talleres, existen además viviendas tanto estatales (pertenecientes a empresas de la construcción), como particulares en menor cantidad.

Sus características urbanas- geográficas pueden resumirse en los siguientes aspectos:

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

Está formada por una terraza alta que ocupa el 84% de su área, asentada sobre caliza fuertemente modificada y el resto (16%) por partes bajas de suelos turbas orgánicos negros con manglares inundables.

Posee buenas visuales desde todos sus bordes, excepto al oeste, donde existen instalaciones e imágenes no compatibles con la actividad turística.

Fisiográficamente tiene altura máximas en su centro de 4 MSNM, bajando hacia sus perímetros a excepción del noroeste. Su costa al Sur es de mar tranquilo en toda época, con profundidades menores de 2 m.

### **2.2 Dificultades que presenta la planificación turística en el destino Varadero**

La planificación turística posee vital importancia para el desarrollo y maduración de los destinos turísticos, y en estos no se le concede tal, dado que no se posee un concepto definido del mismo que se complemente con su adecuada proyección. En el destino al que hacemos referencia existen dificultades las cuales se evidencian en la planificación territorial, debido que la misma no se concibe como una premisa en los planes de desarrollo: no existe correspondencia entre las ofertas y demandas de servicios turísticos en los diferentes sectores del destino, no existen ofertas de alojamiento que brinden al cliente la posibilidad de disfrutar de alto estándar unido a la tranquilidad que obtiene en otros destinos turísticos del Caribe. Al analizar la zona de Isla del Sur se aprecia que cumple con los requisitos objetivos para desarrollar una modalidad de turismo de segunda residencia aspecto deficitario hoy de la península y que está definido entre las políticas de desarrollo del MINTUR. En algunos sectores existe sobresaturación de la oferta y en otros se carece de la misma, esto dificulta la adecuada utilización del espacio territorial, el gasto promedio de un turista en el destino, la accesibilidad del cliente y complejiza los procesos logísticos dentro del destino. Al realizar un balance de la planta hotelera por sectores del destino Varadero se puede observar que la misma se comporta de manera irregular existiendo zonas de alto estándar bien delimitadas como es el caso del sector Las Américas y el sector Hicacos, zonas de estándar medio como es el caso de Los Taínos y sector Internacional, y el resto con una combinación de hoteles 3 y 4 estrellas. Estas zonas no se corresponden con los parámetros de calidad ambiental de la playa de Varadero los cuales presentan sus mejores valores en las zonas más desfavorables, así mismo la red extrahotelera del destino se concentra en la actualidad en dos sectores: el Varadero Histórico (86%) y en una etapa incipiente el sector Hicacos con la Marina Gaviota. La comercialización turística no alcanza el crecimiento en turistas físicos planificados en los últimos años: el crecimiento esperado del mercado ruso en este año decreció en 20000 clientes y debía crecer en un 15%, los cinco principales emisores de Varadero no han cumplido las cuotas principales en los tres

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

últimos años. Las dificultades referidas a la sostenibilidad se viene abriendo paso con el incremento de comentarios y quejas de los clientes en función de la diversidad de la oferta del destino, además no todas las entidades implicadas en la oferta poseen el aval medioambiental y muchas que lo tenían lo han perdido. Al analizar los comentarios de los clientes reflejados en la encuesta de frontera se observa un aumento de las quejas y sugerencias relacionadas con la calidad de la infraestructura hotelera, los estándares de servicio, el desempeño de los trabajadores y la poca presencia de servicios extrahoteleros que los clientes consideran básicos y el destino carece (parques temáticos, sistemas de transportación pública, galerías comerciales, galerías boutique, centros de eventos, restaurantes cinco tenedores, etc.). Con respecto a la política ambiental se puede apreciar que solo 7 instalaciones tienen aval ambiental y ningún hotel tiene certificada la playa con el mismo.

### 2.3 Antecedentes metodológicos de la investigación

“Según Hernández Díaz, (1987)[33] la naturaleza económica del turismo permite que se le aplique la teoría de la planificación económica y buena parte de sus técnicas específicas, a condición de adaptarlas a sus propias peculiaridades. Diferentes autores e instituciones atendiendo a esta problemática han diseñado modelos de planificación turística (**ver Anexo3**), tales como Acerenza (1984)[4], Hernández Díaz (1987), Bote Gómez (1990)[34], Rodríguez Fariñas *et al.* (1991)[19], Bigné Alcañiz *et al.* (2000)[28], Perelló Cabrera (2001)[35], Alonso Gatell (2003)[36], Sánchez (2003), SECTUR (2004)[9] y Betancourt García (2004)[37].

En cada uno de los modelos estudiados, el diagnóstico es tratado de diferentes formas. Así, Hernández Díaz (1987), considera que a este le corresponde describir y analizar la llamada situación o situación por transformar, para lo cual lo subdivide en tres secciones, iniciando el diagnóstico la primera etapa de su modelo. Por su parte, Acerenza (1984), lo ubica en la que denomina fase “A” de forma indirecta, al estar esta fase comprendida, fundamentalmente, por el análisis de los recursos turísticos, la evaluación de los mercados turísticos actuales y el análisis de las políticas y prioridades nacionales. Rodríguez Fariñas *et al.* (1991)[19], lo ubica en el segundo paso de su denominado Plan de Desarrollo Turístico, al cual le llama también Investigación de Viabilidad, sin describir cuál es el objetivo de este diagnóstico. A su vez, Perelló Cabrera (2001), lo considera implícito en la primera parte de su modelo, al iniciar el mismo con el denominado Inventario de Atractivos, llegando a obtener ideas iniciales sobre el diseño preliminar del producto a ofrecer. Por otro lado, Bigné Alcañiz (2000)[28], lo sitúa dentro de una primera fase del modelo, la que denomina Fase Analítica, con el objetivo de evaluar el destino y así conocer sus capacidades. Sánchez

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

(2003), no lo considera como un paso o etapa independiente, pero de forma implícita lo contempla en la fijación de los objetivos y las restantes etapas de su modelo, hasta la número cinco, con cuyo resultado plantea que puede realizarse una matriz DAFO<sup>3</sup>. Alonso Gatell (2003)[36], considera el diagnóstico como la primera etapa de su modelo, en la que se analizan las características de las condiciones físico-geográficas, la caracterización de los sectores turísticos, la revisión de la estrategia de turismo, el estudio de servicios, y la definición y evaluación de variables e indicadores. Por su parte; Betancourt García (2004), identifica igualmente el diagnóstico de la situación actual como la primera fase del modelo que propone, en la que destaca como aspecto novedoso, entre otros elementos, la perspectiva físico-espacial, medio ambiental, económico y social, especificando que esta fase puede culminarse también con una matriz DAFO. Para el modelo propuesto por SECTUR (2004), el diagnóstico está comprendido en las etapas de la uno a la tres.

Luego de realizar el diagnóstico (generalmente en las etapas o fases iniciales) los modelos se inclinan por la realización, en líneas generales, de un plan de desarrollo de productos para el destino turístico en el que destacan como actividades: el plan como tal (Lawson & Baud-Bovy, (1977)[38]; Boullón, (1978); Acerenza, 1984; Rodríguez Fariñas *et al.*, 1991); en el resto de los modelos analizados, aunque no se hace explícitamente alusión al plan, sí se establecen políticas (Acerenza, 1984), objetivos y metas (Hernández Díaz, 1987; Rodríguez Fariñas *et al.*, 1991; 2003; Sánchez, 2003) y estrategias, (Bote Gómez, 1990[34]; Betancourt García, 2004), que en definitiva incorporan al proceso de planificación, mostrando a dónde se quiere llegar y cómo lograrlo.

Las fases de evaluación y control están presentes en los modelos propuestos por Lawson & Baud-Bovy (1977), Acerenza (1984), Bigné Alcañiz (2000), Alonso Gatell (2003), Sánchez (2003) y Betancourt García (2004). La retroalimentación del proceso se encuentra explícitamente presente en las propuestas de Bigné Alcañiz (2000) y Sánchez (2003).

La perspectiva espacial en los modelos de planificación estudiados, ha sido abordada en varios de estos, aunque un estudio más minucioso permite revelar que no se realiza un profundo análisis de la misma, ya que se aborda esta problemática, más como un planteamiento o necesidad que como una propuesta de solución. Acerenza (1984), en la fase "C" de su modelo, tiene en cuenta la planeación espacial a la hora de definir los principales sitios y áreas de uso turístico potencial, y la programación de las facilidades adicionales requeridas para el desarrollo del turismo. Por su parte, los modelos de Hernández Díaz (1987) y Rodríguez Fariñas *et al.* (1991), consideran un aspecto a tener en

---

<sup>3</sup> Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

cuenta: la ordenación física del territorio. Bote Gómez (1990), analiza la perspectiva espacial en la fase de investigación y diagnóstico, donde propone la evaluación de los recursos turísticos a través de un inventario, a partir del cual, según su criterio, se obtiene una perspectiva global de la planta turística disponible y se pueden identificar problemas estructurales, entre los que considera: lagunas o escasa importancia de determinadas categorías de establecimientos, inadecuada distribución espacial de los mismos, entre otros aspectos. Perelló Cabrera (2001), considera este elemento en la segunda parte de su modelo, cuando analiza las instalaciones de alojamiento, restauración, recreación y ocio, así como los proyectos urbanos y arquitectónicos a desarrollar en la zona turística. Alonso Gatell (2003), al definir la estructura de servicios, los caracteriza teniendo en cuenta, fundamentalmente, su cantidad, variedad y dispersión en el objeto de estudio analizado, lo cual lo vincula, en cierto sentido, con la oferta física, pudiendo ser el punto de partida para análisis más profundos. En el caso de Sánchez (2003), aunque no manifiesta, dónde realizar el análisis correspondiente sobre este elemento, lo caracteriza más adelante, en lo que denomina gestión del espacio turístico. Por su parte, Betancourt García (2004), incorpora la perspectiva físico-espacial como una de las premisas metodológicas fundamentales del modelo que propone. Del análisis del modelo de SECTUR (2004), se determina que, aunque explícitamente no se tiene en cuenta la planificación física del territorio, se destaca dentro de ella el análisis de la densidad y la proporción de la oferta, aspecto de vital importancia en la planificación turística.

El procedimiento metodológico general concebido y desarrollado por Diéguez Matellán E.L (2008) consta de cuatro fases y nueve etapas interrelacionadas que incluye procedimientos específicos como instrumentos de apoyo a la toma de las decisiones asociadas. Un conjunto de premisas, principios y objetivos sustenta el instrumental metodológico desarrollado. El alcance del procedimiento se define en el diagnóstico del estado actual de la oferta y la demanda, de servicios complementarios extrahoteleros que constituyen a su vez parte de la infraestructura y equipamiento del destino turístico; analizados con enfoque horizontal, vertical y con una perspectiva espacial (al presentar una ubicación concreta en el territorio turístico), además de integrar en este análisis el atractivo de los SC objeto de estudio; la definición de líneas de desarrollo de estos SC derivadas del diagnóstico efectuado y un análisis de la localización de una nueva instalación a partir de las características del nuevo servicio integrado a las líneas de desarrollo.

En resumen, los modelos estudiados se caracterizan por contemplar fases de diagnóstico, elaboración de un plan para diseñar la oferta y otras facilidades, a través del establecimiento de políticas, objetivos, metas y estrategias, así como de la evaluación, control y

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

retroalimentación de lo planificado. Destaca en estos modelos el ofrecer ideas generales de las etapas por las que debe transitar el proceso de planificación, se carece de modelos específicos para productos como es el caso de los SC extrahoteleros que presentan características que deben ser analizadas con enfoques horizontales y verticales por la importancia que tienen estos en la conformación de la oferta, (Diéguez Matellán, 2006a; 2007a).

Por otro lado, la planificación espacial de los productos turísticos, aunque ha sido tratada en algunos de ellos, ha carecido de la profundidad necesaria como para que los profesionales encargados de estas actividades cuenten con una referencia obligatoria en estas fuentes; además de no contener una propuesta de desarrollo integral y no considerar la demanda turística del territorio.

### 2.4 Metodología de la investigación

#### 2.4.1 Premisas y principios del procedimiento

Constituyen premisas para la aplicación del procedimiento general:

-Motivación e implicación de los especialistas, directivos y expertos de las entidades vinculadas con este procedimiento, de modo tal que comprendan la importancia de la acción conjunta para el logro de los objetivos propuestos.

-Clima de trabajo que refuerce las habilidades del trabajo en grupo; se trabajará para satisfacer necesidades generales del destino y no las individuales de cada organismo implicado, las cuales se supeditarán a las primeras.

#### 2.4.2 Fases del procedimiento general

##### Fase I. Preparatoria

Esta primera fase tiene como objetivo la formación y capacitación de un equipo de trabajo multifuncional que pueda aportar los elementos necesarios para el diseño del sector objeto de estudio del destino los pasos a seguir en la etapa son:

##### Etapa 1. Creación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo debe responder al principio de integralidad exigida por la complejidad y amplitud del producto destino turístico. En el mismo deben estar contemplados además de los organismos decisores, organismos y entidades que ejecutan o apoyan procesos complementarios del destino como: IPF, CITMA, gobierno local, MINSAP, ARENTUR, MICONS, vialidad, INDER, EPEPCC, MINFAR, comunales, etc.

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

A partir del conocimiento de los especialistas se desarrollarán determinadas acciones dentro del procedimiento propuesto. La utilización del criterio de expertos en las fases sucesivas, se justifica si se tiene en cuenta que el objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado, es decir, no se conocen en profundidad sus elementos y las relaciones existentes entre estos y el medio exterior. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistemas son más complejas por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y, en ocasiones la ausencia de información, por lo que en su solución adquiere gran importancia la experiencia y la capacidad del decisor, así como de los especialistas capacitados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

La integración del equipo de trabajo puede hacerse a partir de académicos, investigadores y profesionales relacionados directamente con la práctica empresarial en el sector turístico objeto de estudio, así como por especialistas, tanto de INFOTUR, DPPF, CITMA, UMCC, FORMATUR como del MINTUR en el ámbito territorial, que posean experiencia y calificación.

El trabajo con grupos de expertos debe estar avalado por su grado de “experticidad”; este aspecto ha sido reconocido también por un conjunto de autores que han desarrollado investigaciones en este sector tales como, Cuétara Sánchez (2000), Artola Pimentel (2002); Nogueira Rivera (2002); Negrín Sosa (2003) y Parra Ferié (2005). La evaluación del grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos se realiza a partir de la aplicación del cuestionario de competencia.

El equipo de trabajo seleccionado debe poseer las características siguientes:

- Estar integrado por una membrecía entre 7 a 15 personas.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del grupo.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Nombrar a un coordinador del equipo de trabajo.
- Contar con la disponibilidad de los miembros del grupo a realizar el trabajo que se le solicita.

### **Método para la selección de expertos:**

Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencias, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:  $K = (Kc + Ka) / 2$ .

**Donde:**

**Kc:** Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

**Ka:** Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

### Cuestionario de Competencia al experto:

#### Primera fase del cuestionario (Kc)

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	(0.181)	
Competitividad	(0.086)	
Disposición	(0.054)	
Creatividad	(0.100)	
Profesionalidad	(0.113)	
Capacidad de Análisis	(0.122)	
Experiencia	(0.145)	
Intuición	(0.054)	
Actualización	(0.127)	
Colectividad	(0.018)	

#### Segunda fase del cuestionario (Ka)

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de los trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

Coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre  $0.8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

### **Etapas 2. Capacitación del equipo de trabajo**

Se debe realizar un proceso de capacitación del equipo de trabajo que abarque las siguientes temáticas: planificación territorial, comercialización turística, calidad de la gestión turística, procesos de planificación y mejora, diagnóstico y herramientas básicas como: Método Kendall, Tormenta de Ideas, Matriz de Decisión y análisis de documentos.

### **Etapas 3. Definición de los sectores objeto de estudio**

En este paso se deben tener en cuenta las necesidades de los organismos rectores de la actividad turística en el destino en cuestión. Si se encuentran definidos los sectores se distribuye el trabajo a realizar, en el caso de no estarlo se hace en función de su distribución territorial, concentración de la oferta y de la demanda, además de tener en cuenta la homogeneidad y la trascendencia histórica del mismo.

### **Etapas 4. Definir la prioridad de trabajo en los sectores**

Se define el orden a seguir, planteándose los motivos por los cuales se realiza. Influyen en estos: el espacio territorial, la información disponible, los recursos esenciales, la concertación de la demanda y la oferta existente, sin dejar de contar con un enfoque integral para no aislar los otros sectores puesto que se requiere su interacción.

Para la realización de esta etapa se debe realizar un análisis grupal con el objetivo de integrar los conocimientos de cada uno de los expertos y el método de aproximación sucesiva.

### **Fase II. Diagnóstico**

El objetivo de esta etapa es determinar el estado actual y la articulación de los diferentes sectores del destino turístico de Varadero de la oferta en función de la demanda.

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

### **Etapa 1. Identificación y análisis de los instrumentos de planificación en el destino turístico**

Este paso tiene como objetivo, como su nombre lo indica, la identificación de los instrumentos empleados en el destino turístico para su planificación. Entre los instrumentos empleados pueden consultarse los planes directores, emitidos por la dirección municipal o provincial de Planificación Física, la planificación estratégica del destino, emitida por las delegaciones territoriales del MINTUR, otros documentos como política de desarrollo del destino, investigaciones realizadas por profesionales del sector relacionadas con los sectores estudiados, etcétera.

El análisis de cada uno de los instrumentos antes mencionados permitirá establecer el punto de partida del diagnóstico, determinando la necesidad de desarrollar total o parcialmente los siguientes pasos del procedimiento general propuesto en la medida en que exista suficiencia informativa en los instrumentos consultados.

Como salida de este paso se tiene una caracterización exhaustiva del sector.

### **Etapa 2. Uso actual del suelo**

### **Etapa 3. Caracterización y análisis de la demanda del sector objeto de estudio**

El objetivo de este paso es identificar las características de cada producto que se oferta en el mercado actual desde la perspectiva del cliente, determinando así sus necesidades en términos de atributos de productos a nivel de sector turístico, lo que le concede un análisis horizontal al objeto de estudio.

#### **Paso 1 Detectar los principales mercados emisores**

Se sugiere comenzar con un análisis de los mercados emisores al sector, en un período de tiempo previamente acordado, y a partir de esta información, determinar cuáles mercados son los fundamentales, por ejemplo, aplicando el Método Pareto, lo que se sustenta en el reconocimiento de que es necesario comenzar la investigación por los clientes más importantes en términos de arribos, sin desconocer la importancia de los restantes<sup>4</sup>.

#### **Análisis de Pareto:**

---

<sup>4</sup> Debido a que esta investigación no tiene un antecedente directo, se sugiere comenzar por este criterio para seleccionar el mercado, ya que estudiarlo en su totalidad supondría un alto costo. Una vez sistematizado este procedimiento se podrían tener en cuenta otros criterios de selección.

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

El análisis de Pareto es una técnica que separa los pocos vitales de los muchos triviales y tiene como fin poner de manifiesto las desigualdades.

La familiar regla del 20 x 80 (que el 20% de nuestros clientes garantizan el 80% de nuestros negocios) es un ejemplo del análisis de Pareto.

El concepto básico en que se apoya el análisis de Pareto es la jerarquización de los datos y el análisis se presenta generalmente en un diagrama de Pareto. Como el histograma o el gráfico de barras, el análisis de Pareto presenta una distribución. Sin embargo, las barras se ordenan en orden descendente.

El análisis de Pareto se emplea para llamar la atención sobre problemas (o causas) de forma sistemática. Muestra cuales son los mayores problemas, lo que le permite al grupo establecer la prioridad.

### **Etapas 4. Caracterización y análisis de la oferta del sector objeto de estudio**

La caracterización y análisis de la oferta es un paso muy importante dentro del procedimiento general; su objetivo es describir la situación actual, respecto al “dónde estamos”. El objetivo de este paso es describir la oferta, a través de indicadores que permitan una mejor comprensión y análisis de la situación actual, y a partir de estos establecer cómo debe ser la oferta del sector de que se trate. Los indicadores propuestos deben ser comprensibles para todos lo que realizan el estudio, así como deben permitir con su análisis, una visión más sintética y clara de las características actuales del objeto de estudio.

#### **Paso 1. Inventario de la oferta**

El objetivo que persigue este paso como su nombre lo indica es obtener una descripción detallada del objeto de estudio, tanto desde el punto de vista de las características de la oferta (cantidad, variedad, especialización, atractivo) y su relación con la localización en el destino turístico (perspectiva espacial), de forma tal que los especialistas que trabajen en el procedimiento se familiaricen con este, a la vez de brindar información que será necesaria utilizar en fases sucesivas del procedimiento general propuesto.

Después de realizar consultas a la bibliografía especializada y luego de tomar en consideración criterios de clasificación de los servicios objeto de estudio y varias rondas de trabajo con especialistas en estas temáticas, se determinó caracterizar la oferta a través de

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

**fichas técnicas**<sup>5</sup>, lo que permite obtener información de los servicios, tanto hoteleros como extrahoteleros. Los aspectos que aparecen en el referido anexo, no constituyen una lista cerrada, sino que existe la posibilidad de que se le pueda incorporar casuísticamente otros que se consideren necesarios según los requerimientos del estudio.

Se procede entonces al inventario físico del sector, tomando como base las fichas técnicas antes mencionadas y un adiestramiento a las personas que trabajarán su confección, de modo tal que comprendan el significado de cada uno de los datos que se han de recopilar por observación, revisión de documentos, entrevistas y apreciación.

### **Paso 2. Análisis y procesamiento de la información**

A partir de las fichas recogidas se procede a tabular y graficar la información recogida, presentándola de forma afable, quedando como una herramienta de consulta a la hora de tomar decisiones para trazar estrategias de desarrollo para el sector.

### **Etapas 5 Balance entre oferta y demanda**

En esta etapa se realiza un análisis de la correspondencia entre la oferta y demanda del servicio en función de las posibilidades del sector. Para ello se utiliza el Ciclo de los servicios.

#### **Ciclo de los servicios:**

Sumatoria o mapa de los momentos de la verdad, recorrido que hace el cliente por todos los puntos del sistema de servicio, poniéndose en contacto con la organización, a este contacto se le denomina momento de la verdad, constituye un momento de riesgo porque es donde el cliente interno percibe satisfacción o insatisfacción productos de fallos en el servicio. Se debe minimizar los momentos de la verdad para así disminuir los riesgos. Aquel momento de la verdad donde el cliente va a percibir con mayor claridad la calidad del servicio se denomina momento crítico y se le fijan estándares físicos y normas.

### **Etapas 6 Diagnóstico Medio-ambiental del sector objeto de estudio.**

En este paso se trabaja básicamente en cuanto a recopilar de estudios existentes realizados o auspiciados por el CITMA indicadores básicos que garanticen la futura sostenibilidad del área de estudio. Se llevará a cabo basado en los siguientes apartados:

---

<sup>5</sup> Estas fichas tienen como antecedentes el inventario de los recursos turísticos, que constituye un esfuerzo metodológico importante que permite su cuantificación y valoración. Puede consultarse al respecto a Boullón (1985) y Bote Gómez (1990). Otros inventarios de recursos turísticos son propuestos por SECTUR (2004). Destaca en este aspecto el trabajo de López Olivares & Ferreres Bonbill (1999) y López Olivares (2000) con una metodología de inventario para el recurso "playa".

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

-Estudio de contaminación de las aguas

-Áreas de reserva ecológicas existentes

-Estudio sismográfico

-Estudio de escenarios posibles frente a elevación del mar por cambio climático y surgencia del mar por eventos meteorológicos

-Drenaje pluvial y reciclaje de aguas negras.

-Estudio paisajístico.

### **Etapas 7 Análisis de la imagen urbana**

#### **Fase III. Planificación del sector turístico.**

Esta fase tiene como objetivo definir la propuesta de desarrollo integral del sector turístico objeto de estudio. Para esta definición se recomienda trabajar con el equipo de expertos seleccionado en la investigación más otro grupo que incluya especialistas del MINTUR, CITMA y de Planificación Física Territorial.

#### **Etapas 1 Definición de las premisas de desarrollo del sector**

A partir de la información recogida en la etapa de diagnóstico, se procede a realizar una sesión con el grupo de expertos para, partiendo de las políticas de desarrollo definidas para el destino turístico, enunciar las premisas específicas para el sector, las cuales constituirán el punto de partida de todas las propuestas específicas realizadas para las áreas objeto de estudio.

Se propone realizar este paso primeramente con una tormenta de ideas donde se involucren los miembros del equipo de trabajo más un grupo de especialistas del territorio. A partir de estas premisas generadas, y mediante el Método Kendall, se definen entonces las imprescindibles, quedando así conformada la propuesta.

Una guía útil pudiera ser responder las interrogantes siguientes:

¿Qué servicios deben potenciarse de la oferta actual?

¿Qué servicios deben potenciarse que no se ofertan actualmente?

¿Cuáles servicios presentan una oferta superior a la demanda?

¿Debe eliminarse alguno de la oferta actual?

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

¿Cuál servicio se eliminará?

De acuerdo con las repuestas a estas interrogantes se pueden decidir entre varias alternativas. Otra característica de las líneas de desarrollo para el servicio objeto de estudio es expresar las necesidades de atractivo de los servicios implantados, en términos de cuáles servicios y qué elementos del atractivo deben ser mejorados, tanto para los productos existentes como para los nuevos.

Si derivado del análisis la decisión es añadir nuevas capacidades, entonces se pasará a la siguiente etapa, en caso contrario se pasará a la fase de implementación y control.

### **Tormenta de Ideas:**

Es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de estos. La Tormenta o Lluvia, de Ideas, posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número de ideas sobre las posibles causas de un problema, acciones a tomar, o cualquier otra cuestión.

Este método sirve de entrada o de fase media para otras técnicas de análisis. Estimula la creatividad, ayudando a romper con ideas antiguas o estereotipadas. Produce un amplio número de ideas. A los componentes del grupo se les anima a expresar las ideas que vienen a su mente sin ningún prejuicio, ni críticas. Permite la implicación de todos los miembros del equipo. Se construyen un entorno que hace posible la participación de todos.

### **Método Kendall:**

Este método consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características; generalmente participando siete a quince expertos. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación.

Se conforma una tabla donde aparecen los  $A_{ij}$ , los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica  $i$  dado por el experto  $j$ , considerando que:  $i: 1, 2, 3, \dots, k$ ;  $j: 1, 2, 3, \dots, M$ ;  $K$ , cantidad de características a evaluar;  $M$ , cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre la característica  $i$ , de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^k A_{ij}$$

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

Es necesario además calcular el coeficiente Kendall, para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina a través de la siguiente expresión

$$W = \frac{12 * \sum_{i=1}^k \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)}$$

Donde: desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable  $i$ , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables; desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable  $i$ , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

La expresión para calcular es la siguiente:

$$\Delta = \sum_{i=1}^k A_{ij} - T$$

Donde:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij}}{K}$$

Si  $W = 0.5$ , hay concordancia entre los expertos; si esta condición no se cumple se deberán cambiar los expertos y repetir el método.

Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos, de forma aleatoria, pero que asegure que ellos son capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

### **Etapas 2 Generación y selección de alternativas de localización**

Esta etapa del procedimiento se realiza teniendo en cuenta métodos multicriterios (Matriz de Decisión) y el Método del Consenso. Estos métodos, como es conocido, manejan criterios tanto objetivos como subjetivos que al poder ser evaluados como parte de un mismo método, indistintamente le permite al decisor tener una visión más formalizada de este proceso de toma de decisiones.

#### **Paso 1. Formulación de alternativas de localización**

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

Para la realización de este paso debe realizarse una formulación de las posibles alternativas de localización del proyecto de inversión. Este es un aspecto muy importante y poco tratado en la literatura, ya que casi siempre se parte del supuesto que las alternativas ya estén seleccionadas.

Como primer paso en esta etapa, se establece la identificación de las parcelas en las que es posible localizar una nueva instalación. Desde la perspectiva del destino es posible que se determinen líneas de desarrollo que no favorezcan localización de instalaciones en determinadas parcelas, por lo que pueden constituir restricciones.

En el próximo paso, deben identificarse las alternativas de localización, teniendo en cuenta que pueden derivarse:

- Instalaciones existentes dedicadas a otros usos y que se desean reconvertir.
- Ampliaciones de instalaciones existentes.
- Terrenos baldíos.
- Análisis de la factibilidad de los costos de preparación de los terrenos.
- Estudio de factores medioambientales.
- Análisis visual de las parcela.
- Investigación de mercados potenciales.

### Paso 2 Reducción y selección de alternativas de localización

Una vez identificadas y formuladas las alternativas de localización en el paso precedente, se listarán cada uno de los factores en cada alternativa, a través de un trabajo en grupo basándose en la información recopilada en etapas anteriores de la investigación.

Se evaluarán cada uno de los factores definidos en cada alternativa de localización mediante un trabajo en grupo. Para ello se confeccionará una matriz de decisión (Ver tabla 2.1). El equipo de trabajo debe de escoger la escala que utilizará para evaluar cada factor.

Tabla 2.1: Matriz de Decisión

Factores	Alternativas			
	$A_1$	$A_2$	...	$A_n$
$F_1$				
$F_2$				
.				
.				
.				

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

$F_m$				
-------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Además se deben eliminar aquellas alternativas que no sean factibles por no cumplir con los factores críticos. Desde el punto de vista lógico, también se realizará un análisis de satisfacción y de dominación de cada una de las alternativas respecto a los criterios definidos, si así lo considera el grupo de expertos.

Debe procederse a ordenar las alternativas, teniendo en cuenta la matriz de decisión y determinar cuál o cuáles alternativas son las más satisfactorias de acuerdo con la puntuación recibida.

### **Paso 3 Proceso de consulta de la alternativa seleccionada**

La alternativa seleccionada se somete a un proceso de consulta<sup>6</sup>. Si esta resulta positiva, se procede a la implementación de la localización (Fase III), aunque puede ocurrir que se realicen sugerencias que se deben tener en cuenta para su posterior aprobación. En caso de que la alternativa no sea aprobada, se escogerá la más próxima en puntuación y se someterá al mismo proceso y así sucesivamente hasta que se tome una decisión definitiva.

### **Fase IV Desarrollo de las propuestas seleccionadas**

#### **Etapas 1 Definición de las premisas conceptuales de diseño**

A partir de las premisas conceptuales de desarrollo definidas para el sector y la información recogida en la etapa de diagnóstico, se procede a realizar una sesión con el grupo de expertos para enunciar las premisas de diseño específicas para la propuesta del sub objeto de estudio, las cuales constituirán el punto de partida para la elaboración del masterplan y los planes de acción elaborados.

Igual que en la etapa 1 de la fase III, se propone realizar esta etapa primeramente con una tormenta de ideas donde se involucren los miembros del equipo de trabajo más un grupo de especialistas pertenecientes al futuro operador del producto. A partir de estas premisas

---

<sup>6</sup>Los organismos de consulta están integrados por: MINTUR, Organización Básica Eléctrica, Ministerio de Salud Pública, Gobierno Municipal, CITMA, Fuerzas Armadas Revolucionarias, Región Militar, Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, Higiene y Epidemiología, Patrimonio, Veterinaria, Ministerio del Interior (tránsito), Ministerio de la Agricultura, Ministerio del Azúcar, Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, (a nivel provincial) y Aeronáutica Civil, Seguridad Marítima y Fondos biológicos (a nivel nacional)).

## Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

generadas de diseño, y mediante el método del consenso, se definen entonces las imprescindibles, quedando así conformada la propuesta.

Una guía útil pudiera ser responder las interrogantes siguientes:

¿Qué servicios deben potenciarse en la oferta?

¿Qué servicios deben potenciarse que no se ofertan actualmente en el sector?

¿Cuáles servicios presentan una oferta superior a la demanda potencial?

De acuerdo con las repuestas a estas interrogantes se pueden decidir entre varias alternativas.

### **Etapas 2 Definición del Masterplan**

Una vez diseñadas las premisas conceptuales de diseño para cada propuesta se procede a expresar los requerimientos de servicios en términos espaciales, delimitando las necesidades de área. Para realizar este paso se trabajará en grupo con el equipo definido para la investigación y se confecciona en un mapa a escala el diseño tentativo del nuevo producto, para que el mismo sea guía de partida a la hora de solicitar un estudio de factibilidad de proyectos una vez que el operador nacional tenga la aprobación en los niveles correspondientes, así como una fuente de inversión garantizada.

### **Etapas 3 Estructuración de planes de acción para su implementación.**

Como parte de la estructuración de la propuesta se deben elaborar planes de acción específicos para cada sub objeto de estudio, los cuales surgirán a partir de los criterios consensados del grupo de expertos de la investigación, junto con los de los operadores del producto. En este plan se definen posibles fechas de inicio de la obra, las cuales también tienen en consideración las premisas elaboradas para el sector, así como la importancia relativa que tenga dicho proyecto.

### **Fase V. Implementación y Control**

La puesta en marcha de las acciones que se derivan de las fases precedentes a esta es responsabilidad de los implicados de acuerdo con las características y esfera de acción de estos últimos. El control de las acciones debe ser llevado a cabo, tanto por los especialistas de Planificación Física como del MINTUR, favoreciendo la información necesaria que sirva, no solamente para el control, sino además, para la retroalimentación de la primera fase del procedimiento general propuesto en esta investigación, ya que las acciones repercutirán en el estado actual del objeto de estudio.

# Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

## Epígrafe 2.5 Otras técnicas a utilizar

### 2.5.1 La Entrevista

La **entrevista** es la técnica más eficaz para obtener información, ésta presenta dos direcciones, una en que se informa, se explica y se interroga al usuario, y otra en la que se recibe la información correspondiente.

Existen diferentes tipos de entrevistas: las abiertas, en la que se propone un tema y se deja hablar libremente al entrevistado; las cerradas, en la que sólo se responde de modo afirmativo y/o negativo y las semiabiertas o semicerradas que son aquellas en las que se responden a determinadas preguntas.

#### Fases de la Entrevista

La preparación es la fase que incluye la elaboración de un plan de entrevista, la garantía de la autorización superior, la búsqueda de datos sobre el entrevistado, el conocimiento del lugar donde se efectuará y la preparación del analista para la entrevista.

La ejecución es la segunda fase y consta de tres etapas:

**El juicio:** incluye la puntualidad, el uso de ropas adecuadas, introducción, presentación y la explicación del objetivo de la entrevista.

**El medio:** en esta etapa debe escucharse sin interrumpir, no discutir si hay alguna contradicción, mostrarse interesado, hacer preguntas al nivel adecuado y controlar el tiempo de la entrevista.

**El fin:** debe dejarse planteada la posibilidad de una próxima entrevista, el agradecimiento por la atención prestada y deberá leerse las notas tomadas para cualquier corrección.

La explotación es la fase donde se hace el ordenamiento, registro y análisis de la información, con vistas a no perder detalles de la entrevista.

Como proceso orientado a cubrir las deficiencias de información en relación con los cuestionarios, así como la confrontación de la información aportada por éstos y por el resto de las técnicas empleadas, se complementa el estudio con la búsqueda documental.

# Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

## Capítulo III. Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

El objetivo de este capítulo se centra en aplicar empíricamente el procedimiento propuesto, en sector Isla del Sur del destino turístico de Varadero, como una forma de validación de los resultados de la investigación.

### 3.1 Fase I: Preparatoria

El procedimiento general propuesto en el **epígrafe 2.4** de esta tesis, comienza con la selección del equipo de trabajo que intervendrá en las fases sucesivas.

#### Etapa 1 Creación del equipo de trabajo

Para integrar el equipo de expertos se realizó una propuesta inicial de 10 especialistas (Ver tabla 3.1) , a los que se les aplicó el cuestionario de competencia de expertos mostrado en el **Anexo 4**, y que tiene como propósito, como indica su denominación, determinar la competencia de estos relacionada con el objeto de estudio y el área de conocimiento necesarios para poder aplicar el procedimiento propuesto, a partir de la valoración de un conjunto de características definidas, así como del conocimiento de las fuentes o vías de preparación profesional que han recibido. En el proceso de selección como expertos, el coeficiente de competencia debe cumplir la condición de  $K \geq 0,7$ , obteniéndose los resultados que se expresan en la **tabla 3.2** después de procesar la información recopilada sobre los candidatos a integrar el grupo.

Tabla: 3.1 Integrantes del grupo DIP Varadero

Nombres y apellidos	Cargo	Entidad	Años de Experiencia
Frank Marcos Castro (Coordinador)	Profesor	EHTV	7
Marta Martínez Rodríguez	Profesor	EHTV	36
Milton González Zayas	Subdirector I+D+I	EHTV	28
Marianela Candelario Bello	Especialista de desarrollo	Inmobiliaria	24

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

Norkyn de Armas Castelló	Director	DPPF	16
Frank Huerta López	Profesor	EHTV	22
Magali Milanés Lavín	Especialista de desarrollo	MINTUR	36
Lázaro Cruz Torres	Especialista Comercializa ción turística	UMCC	28
Oscar Luis González	Director CSAN	CITMA	38
José Manso	Director	INFOTUR Varadero	38

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2 Coeficientes de Competencia de los Expertos.

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Coeficiente de Competencia	0,93	0,84	0,82	0,86	0,88	0,96	0,94	0,95	0,93	0,86

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las características de los expertos seleccionados que permiten garantizar los requisitos necesarios para la tarea propuesta, se pueden resaltar:

- Algunos de los miembros son expertos en planificación física
- Algunos miembros son especialistas en planificación y desarrollo del MINTUR
- Otros miembros son especialistas de gestión de los servicios objeto de estudio
- Al equipo se incorpora un consultor externo
- Los miembros del grupo mostraron disposición para realizar el trabajo que se le solicitaba

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

### **Etapas 2 Capacitación del equipo de trabajo**

La capacitación del equipo de trabajo estuvo a cargo del consultor externo y de FORMATUR, partiendo de la idea de que a pesar de ser expertos en las temáticas correspondientes en ocasiones no conocían algunos de los métodos a aplicar en el procedimiento o el propio desarrollo del mismo a través de sus fases, pasos y etapas. La capacitación se realizó a través de un programa que se muestra en el **Anexo 5**.

### **Etapas 3 Definición de los sectores objeto de estudio**

La selección del sector objeto de estudio se realizó por afinidad, según las necesidades y políticas del MINTUR.

#### **Sectores del destino turístico:**

**-Sector Oasis:** se localiza a la entrada del polo turístico, en Vía Blanca 32km hacia Matanzas. Comprende desde el hotel Oasis hasta el puente del canal de Paso Malo; delimitado al Sur por la vía principal de acceso desde Matanzas y al norte por el mencionado canal y la playa, y un área al sur donde se incluye Finca Cadenas y el Aeropuerto Kawama. Tiene una superficie total de 401.4 ha.

**-Sector Kawama:** Ubicado en el extremo oeste de la Península de Hicacos. Ocupa una estrecha faja de tierra delimitada por la playa y el canal de Paso Malo, incluyendo las tres isletas artificiales y el territorio urbanizado hasta la Avenida Kawama y Calle 12, Su área total es de 59.1 ha.

**-Sector Varadero Histórico:** Se encuentra a la entrada de la península. Desde Calle 12 hasta la Calle 56 (lado Oeste Parque Josone), incluyendo desde la costa norte a la sur con una superficie de 216.2 ha.

**-Sector Isla del Sur:** se localiza en la vertiente meridional del Varadero Histórico y a la entrada del polo turístico formó parte ante de los años 50 de la tierra firme de la península, siendo convertida en esta misma década en una pequeña isla de 24.59 ha con vista a su comercialización como urbanización.

La separación del territorio de la península fue realizada construyendo un canal, ramal del de Paso Malo, el cual reforzó su vocación marinera, ya de por sí establecida por su contacto con el mar del sur.

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

Actualmente está unida a la península por dos accesos vehiculares: un puente, prolongación de Calle 17; y el otro por Calle 13 temporalmente, que cerró el canal para permitir la construcción de la solución del alcantarillado de una parte de Varadero.

**-Sector Internacional:** Entre los sectores Varadero Histórico y Las Américas. Ocupa el área entre el Parque Josone y Calle K y Complejo Coral-Sirenas, desde la costa norte a la sur, con una superficie total de 166.7 ha.

**-Sector las Américas:** Entre los sectores de planeamientos Internacional y Chapelín- Los Taínos. Desde Calle K y el hotel Brezzes Varadero hasta el hotel Sol Palmeras y desde la costa norte a la sur, con una superficie total de 162.7 ha.

**-Sector Chapelín –Los Taínos:** Situado entre los sectores “Las Américas” y “Punta Hicacos”. Ocupa un área con límite oeste, entre el hotel Oasis Varadero 1920 y el hotel Sol Palmeras hasta el hotel Aguas Azules con una superficie total de 238.2 ha en tierra firme y aproximadamente 248.3 ha en los dos cayos del sur y extendiéndose 3,8 km por la costa norte.

**-Sector Punta Hicaco:** El Sector Punta Hicacos aparece como el séptimo y más extremo de la Península de Hicacos, está delimitado al oeste por el sector Chapelín- Los Taínos y se extiende por el este hasta Cayo Buba. El límite oeste de este sector está indicado por una línea divisoria, equidistante entre los límites este del hotel Aguas Azules de la zona este de Taínos y el límite oeste del hotel Oasis Hicacos perteneciente a la zona de Ambrosio del propio sector Punta Hicacos, continuando hacia el sur por todo el lindero oeste del área de paisaje natural protegido hasta terminar en la costa NW de la Bahía de Cárdenas. Hacia el este su límite llega hasta la costa sur de Cayo Buba. Por el norte y al sur está limitado por la playa de Varadero y la bahía de Cárdenas.

Comprende un territorio de 648 ha (incluida el área de Cayo Buba), es también el punto más septentrional de la isla de Cuba (Punta Francés) y constituye en su sección transversal la parte más ancha de tierra firme de la península, con cerca de 1,5 km de longitud.

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero



Figura: 3.1 Sector Isla del Sur Fuente: Propuesta zona Isla del Sur, Versión 3.0

### **Etapla 4 Definir la prioridad de trabajo en los sectores**

La prioridad se define según el Plan Director de Varadero, incluyendo, en el mismo, el uso del suelo definido por IPF, a partir de esas limitantes, el equipo de trabajo mediante el método de aproximación sucesiva establece el uso específico de cada área del sector, para ello tienen en cuenta primeramente la determinación del mercado potencial para esta zona.

### **3.2 Fase II Diagnóstico del sector**

#### **Etapla 1. Identificación y análisis de los instrumentos de planificación en el destino turístico**

La planificación del destino Varadero en general, y de los productos turísticos específicos que lo conforman se realiza a través de la acción conjunta de varios organismos, entre los que destacan el MINTUR, Planificación Física y el Gobierno local.

Es a partir de 1996 que se inicia un desarrollo turístico mucho más ordenado, expresado en tres instrumentos fundamentales de planificación: el Plan Director, la política de desarrollo de la región turística Varadero, y el Plan Maestro (Master Plan), elaborados por el MINTUR, el Instituto de Planificación Física (IPF) y la Blue Caribbean<sup>7</sup>.

#### **Plan Director de Varadero**

<sup>7</sup> Firma consultora inglesa contratada por la Delegación Territorial del MINTUR en Varadero, Matanzas.

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

El Plan Director de Varadero constituye de hecho, un plan de desarrollo turístico, cuyo objetivo principal consiste en establecer las potencialidades para el turismo en este territorio. Este permite orientar el proceso inversionista con respuestas de localización de instalaciones, así como elaborar proyectos de infraestructuras y realizar propuestas para adoptar algunas medidas para la protección de los recursos naturales de la zona. Este esquema de desarrollo fue aprobado en el año 1977 por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba. Históricamente se han sucedido procesos de revisión y actualización de este instrumento, con el propósito de materializar aspectos concebidos en este esquema y de definir nuevos elementos, acciones o estrategias de participación que involucren a otros sectores de la economía.

### **Política de desarrollo de la región turística de Varadero**

Esta política de desarrollo surge, a partir de la necesidad manifiesta de trazar líneas de desarrollo turístico a mediano y largo plazo, principales metas y objetivos de desarrollo turístico, así como las vías para alcanzarlos en esta importante región turística cubana. Constituye, además, un documento normativo para dirigir el proceso de desarrollo a los diferentes niveles y escalas. El documento que describe esta política de desarrollo se subdivide en capítulos, que se corresponden con las principales direcciones de trabajo del MINTUR, que de hecho, lo alinea estratégicamente con las proyecciones y estrategias derivadas de la organización.

### **Plan Maestro propuesto por la consultora Blue Caribbean**

El MINTUR decidió contratar una firma consultora extranjera para buscar propuestas a los problemas latentes que dejaban y no resolvían los instrumentos anteriores; existían varias razones fundamentales por las cuales la Dirección del organismo decidió acometer esta acción: la primera se refiere a que el Plan Director dejaba gran cantidad de “vacíos”; la segunda, debido a que la Política de Desarrollo se diseñó en un plano general, sin escalado práctico, existiendo en ese entonces discrepancias entre el MINTUR y el IPF en cuanto al uso de los suelos planificados en diferentes lugares de Varadero. Así surgió el instrumento denominado: Master Plan: A vision for the future of Varadero +2010.

A su vez, los objetivos trazados para este estudio fueron: la definición de una estrategia de desarrollo para Varadero con el fin de convertirlo en un destino turístico internacional, la creación de una estrategia para aumentar las oportunidades de este destino y la elaboración de un plan detallado de implementación de las propuestas realizadas por el estudio.

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

### Planificación Estratégica del Turismo

La Planificación Estratégica del Turismo para la provincia de Matanzas constituye un documento oficial emitido por la Oficina del Delegado del Turismo en la provincia. En tal sentido, es importante señalar que contempla variables económicas (o de impacto económico), y que, a diferencia del Plan Maestro, también valoran las cuestiones políticas y sociales, haciendo en ellas un énfasis significativo, radicando precisamente en estas la diferencia principal entre ambos proyectos de planificación. Esta planificación estratégica del turismo para la provincia se centra fundamental, y casi únicamente, en el polo turístico de Varadero. Sobre esta base y a partir de los objetivos estratégicos, se elaboran las estrategias maestras que constituyen un número reducido de aspectos capaces de englobar todos los elementos de importancia estratégica derivados de la matriz DAFO elaborada a tales efectos.

En resumen, en el destino Varadero se han implementado cinco modelos de planificación turística, los dos primeros diseñados por el MINTUR y puestos en operación a principios de la década del 90, surgiendo como resultado los primeros planes de desarrollo del destino con un horizonte temporal 1995. El tercer modelo se realiza con asesoría de los especialistas de desarrollo de la delegación con un horizonte temporal 2001 y pronosticaba la expansión turística en toda la península. El cuarto modelo fue encargado a una consultora internacional especializada en desarrollo de destinos turísticos de sol y playa del Caribe (Blue Caribbean). Como resultado de esta consultoría se establecen dos posibles escenarios, uno con la apertura del turismo norteamericano y otro con el turismo europeo, da como resultado un Masterplan para el destino Varadero llamado Varadero 2010 Plus Plus, el cual contemplaba políticas de desarrollo intensivas y extensivas. El quinto modelo y actual se basa en un análisis integral del destino conciliado con todos los actores internos y externos que intervienen en su desarrollo y rectorado por el IPF, dando como resultado los planes directores con un horizonte temporal 2015-2020.

### Etapa 2. Uso actual del suelo

El 100 % de la superficie de Isla del Sur está ocupada por instalaciones incompatibles, agrupadas en 61 instalaciones, se incluyen además 14 instalaciones con uso de vivienda particular.

La mayoría de las instalaciones pertenecen al Ministerio de la Construcción, con un uso fundamental de albergues o campamentos de trabajadores, predominando el estado

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

constructivo malo, con una imagen inadecuada (ver Anexo 6 Inventario de instalaciones y viviendas particulares dentro de Isla del Sur, Varadero).



Figura 3.2 Cronograma de salida de incompatibles. Isla del Sur. Fuente: Propuesta zona Isla del Sur, Versión 3.0

Se han demolido parte de las instalaciones existentes, construidas como facilidades temporales con materiales ligeros, paredes de madera y cubiertas de cartón como el Edificio B-2 perteneciente a ECOA No 47. Estas instalaciones aumentan el trasiego de transporte de carga y de pasajeros lo cual provoca demoras en la circulación vehicular por la Autopista Sur.

Aumenta además la carga de las vías lo que produce afectaciones en el estado técnico de las mismas (baches, etc.), además de incidir negativamente sobre el medio ambiente, por la contaminación atmosférica.

La propuesta se basa fundamentalmente en la reubicación de las instalaciones incompatibles en área de infraestructuras de apoyo fuera del Polo por la afectación que provocan a la actividad turística: Para ello, se han estudiado los Planes de Ordenamiento Territorial y Urbano de los Municipios Cárdenas y Matanzas.

Estos municipios asimilarán las instalaciones de almacenes y talleres que requieran estar cercanos al Polo y constituyan apoyo al turismo y a otras actividades que se realizan en el territorio.

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

### **Etapas 3. Caracterización y análisis de la demanda del sector objeto de estudio**

Este sector actualmente no es utilizado para servicios turísticos, por lo que no existe relación entre oferta-demanda.

#### **Paso 1 Detectar los principales mercados emisores**

En este paso se procede a la definición de los mercados emisores a partir de búsquedas bibliográficas y de consultas con los expertos para determinar los mercados o el mercado potencial.

Se pretende captar el mercado cautivo de Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y Europa, conformado por los nuevos retirados, conocidos como BabyBoomers, los cuales buscan espacios habitacionales que satisfagan sus necesidades de vida en los años de plenitud y a cuya capacidad adquisitiva se adecua el proyecto. La contemplación de las bellezas naturales y el sentido de aislamiento y tranquilidad es uno de los principales objetivos de este segmento.

Se aprovecharía la llamada Migración Internacional de Retiro, esta se puede observar en distintas regiones del mundo. En el caso del continente europeo, los principales países receptores de inmigrantes jubilados de los países nórdicos se ubican en la región mediterránea, destacando Portugal, Italia, Grecia, Turquía, Hungría y España (King et al., 1998). En Oceanía; Australia y Nueva Zelanda también son populares entre los pensionados del norte de Europa y del Asia Oriental (Shinozaky, 2006). En el continente americano; los países de Centro y Sudamérica son atractivos para los jubilados de Estados Unidos y Canadá, tales como Costa Rica, Guatemala, Colombia, Brasil, Argentina, pero sobre todo México (Puga, 2001; Papademetriou, 2006 y Rojas et al 2007).

Hoy en día esta migración internacional la protagonizan la llamada generación de BabyBoomers (es la nacida en la posguerra, entre los años 1946 y 1964) la cual representa en la actualidad las dos terceras partes de la población mundial, que según el Fondo de Población de las Naciones Unidas es de seis mil setecientos millones de personas (UNFPA, 2007); y tan solo en el caso estadounidense, los BabyBoomers representan 76 millones de sus ciudadanos (Dailey, 2005).

Una modalidad de Comercialización Hotelera que se solicitará para su aprobación por el nivel correspondiente y como posibilidad a aplicar en Isla del Sur, es el Time Sharing (Tiempo Compartiendo), lo cual permitiría a la operadora asociarse a empresas de nivel

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

mundial que apliquen esta modalidad, lográndose de esta manera una mejor explotación y comercialización de este producto.

En lugar de comprar una propiedad vacacional que tal vez no pueda ser utilizada durante todo el año, el tiempo compartido permite a las familias comprar una propiedad vacacional que será utilizada sólo durante la parte del año que le resulte más conveniente al comprador. Esta parte puede ser una semana al año (esto es una participación de 1/52, ya que el año tiene 52 semanas) o más; algunos resorts ofrecen una semana cada dos años (participación de un 1/104) o cuatro semanas por año (1/13). Algunos tiempos compartidos se venden como propiedades fraccionales en una sociedad (trust) que posee uno o varios resorts.

La industria del tiempo compartido actual incluye cerca de 6 000 en todo el mundo, para un total de 11 millones de "intervalos" de tiempo compartido que han sido vendido individualmente a cerca de 7 millones de familias. Las ventas globales de tiempo compartido suman un total de más de 9 000 millones de € anuales, con un crecimiento proyectado que es el doble del turismo mundial.

El 75% de los intervalos de tiempo compartido se venden por los grandes mayoristas de la industria de la hostelería (p.e. Trendwest, Marriott International, ConsolidatedRealty, Disney, y la mayor empresa de ventas de tiempo compartido Resort Properties). Recientes encuestas realizadas por la Asociación de Desarrolladores Americanos de Resorts y la Organización para el Tiempo Compartido en Europa indican que virtualmente todos los propietarios de tiempo compartido están satisfechos con su compra.

### **Etapas 4. Caracterización y análisis de la oferta del sector objeto de estudio**

No procede en este sector ya que las instalaciones existentes no presentan uso turístico (uso del suelo para actividades turísticas).

### **Etapas 5 Balance entre oferta y demanda**

Para realizar este análisis se efectuó el ciclo de los servicios del sector en estudio, se tuvo en cuenta lo expresado en la Etapa 4. **(Ver anexo 7)**

**Características reales a tener en cuenta por el cliente en cada momento de la verdad (MV) para el nuevo producto:**

Tabla: 3.3 Características reales de cada momento de la verdad.

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

<b>MV/ Atributos</b>	<b>Tangibilidad</b>	<b>Fiabilidad</b>	<b>Capacidad de respuesta</b>	<b>Seguridad</b>	<b>Empatía</b>
<b>1- El cliente es recibido por el maletero</b>	Apariencia física		Idioma, Tiempo, Buena atención, Información	Idioma, Profesionalidad, Información	Idioma, Tiempo, Buena atención
<b>2- El cliente es recibido por la recepcionista</b>	Apariencia física		Idioma, Tiempo, Buena atención, Información	Idioma, Profesionalidad, Información	Idioma, Tiempo, Buena atención
<b>3- Check-in</b>	Apariencia física		Idioma, Tiempo, Buena atención, Información	Idioma, Profesionalidad, Información	Idioma, Tiempo, Buena atención
<b>4- El cliente llega a la habitación</b>	Comfort, Limpieza, Accesibilidad			Seguridad	
<b>5- El cliente se dirige a los puntos de venta</b>	Accesibilidad			Seguridad	
<b>6- El cliente es atendido por el portero</b>	Apariencia física		Idioma, Tiempo, Buena atención, Información	Idioma, Profesionalidad, Información	Idioma, Tiempo, Buena atención
<b>7-El cliente recorre el área de venta</b>	Variabilidad, Limpieza, Accesibilidad	Calidad			

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

<b>8- El cliente es atendido por el cajero</b>	Apariencia física		Idioma, Tiempo, Buena atención, Información	Idioma, Profesionalidad, Información	Idioma, Tiempo, Buena atención
<b>9- El cliente se dirige a las áreas de restauración</b>	Accesibilidad			Seguridad	
<b>10- El cliente es recibido por el capitán</b>	Apariencia física		Idioma, Tiempo, Buena atención, Información	Idioma, Profesionalidad, Información	Idioma, Tiempo, Buena atención
<b>11- El cliente es atendido por el dependiente</b>	Apariencia física		Idioma, Tiempo, Buena atención, Información	Idioma, Profesionalidad, Información	Idioma, Tiempo, Buena atención
<b>12- El cliente hace el pedido</b>	Variabilidad		Idioma, Tiempo, Buena atención, Información		Idioma, Tiempo, Buena atención, Información
<b>13- El cliente espera</b>			Tiempo, Buena atención		Tiempo, Buena atención
<b>14- El cliente consume</b>		Calidad			
<b>15- El cliente pide la cuenta</b>			Idioma, Tiempo, Buena atención		Idioma, Tiempo, Buena atención

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

<b>16- El cliente se dirige al área del punto náutico</b>	Accesibilidad			Seguridad	
<b>17- El cliente es recibido por el responsable</b>	Apariencia física		Idioma, Tiempo, Buena atención, Información	Idioma, Profesionalidad, Información	Idioma, Tiempo, Buena atención, Información
<b>18- El cliente selecciona la actividad a desarrollar</b>	Apariencia física de los medios, Variabilidad	Calidad	Tiempo	Seguridad	Tiempo
<b>19- El cliente se dirige al área de descanso</b>	Accesibilidad, Comfort			Seguridad	
<b>20- El cliente se dirige a otras áreas de la instalación</b>	Accesibilidad			Seguridad	

Fuente: Elaboración propia

### **Etapas 6 Diagnóstico Medio-ambiental del sector objeto de estudio**

Los principales problemas medio ambientales de este sector se pueden resumir de la siguiente manera (Ver figura 3.3):

- Presencia de instalaciones encima de la duna y la zona costera de Isla del Sur.
- Contaminación de las aguas de los canales circundantes a Isla del Sur, potencial contaminación de la playa por la salida al Norte a través del Canal de Paso Malo.

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero



Figura 3.3 Contaminación del canal circundante a Isla del Sur. Fuente: Propuesta zona Isla del Sur, Versión 3.0

Peligro y vulnerabilidad por eventos meteorológicos severos y efectos del Cambio Climático:

El 57% del territorio de Isla del Sur se encuentra por debajo de la cota de 1.5 msnm, lo que la hace muy vulnerable antes eventos meteorológicos severos.

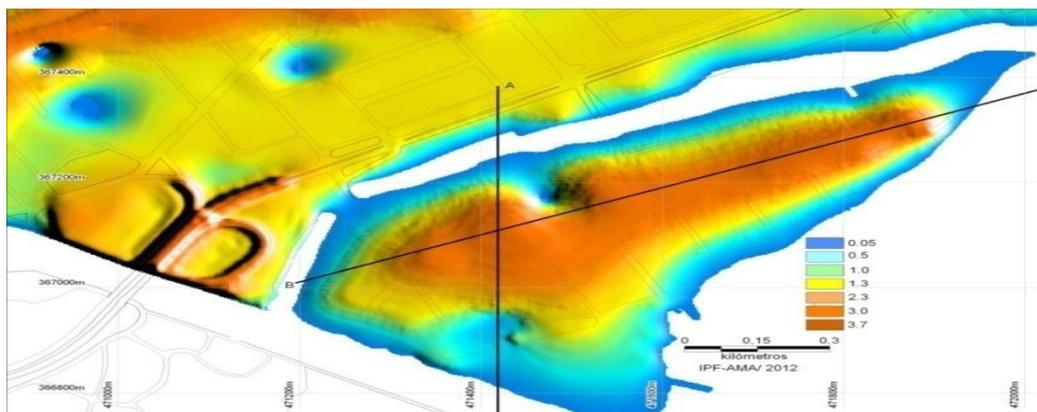


Figura 3.4 Modelo de Elevación de Isla del Sur. Perfiles Fuente: Propuesta zona Isla del Sur, Versión 3.0

Las inundaciones debido a surgencia ciclónica y vientos nortes son las amenazas que con mayor frecuencia impactan la Península de Hicacos, de ahí que se realice un análisis de las afectaciones temporales previsible al cruce de huracanes categorías I, III y V, con el peor ángulo de inclinación respecto a la línea de costa, en los escenario actual, al 2050 y 2100.

Ante la entrada de un huracán categoría I, considerado de alto peligro por su período de retorno de 5 años, la altura de la surgencia se estima de 1.63 metros, pudiendo inundar el 57 % del territorio.

En cambio, la entrada de huracanes categorías III o V, tanto en el escenario actual, como al 2050 y 2100, donde los períodos de retornos se estiman de 13 y 96 años y la altura de la surgencia de 3.47 m y 6.65 m respectivamente, podría dar lugar a inundar todo el territorio

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

en estudio; impactando actualmente 48 inmuebles, todos de una planta, el 62% de ellos, relacionados con turismo, también se afectarían 37 habitantes y 6 viviendas. Ver fig. No. 3.5

Las afectaciones temporales producto al oleaje extremo en los escenarios actual y al 2050, son del orden de las producidas por huracán categoría I.

Las afectaciones permanentes producto de la sobre-elevación del nivel medio del mar por Cambio Climático, para el horizonte temporal al 2050, que tiene como escenario más probable el de +0,27 m, podría generar que quedara sumergido el 19 % del territorio, agudizándose la situación al 2100, donde la sobre elevación se estima de +0,85 m, pudiendo alcanzar la afectación al 40% del territorio. Ver figura 3.5.

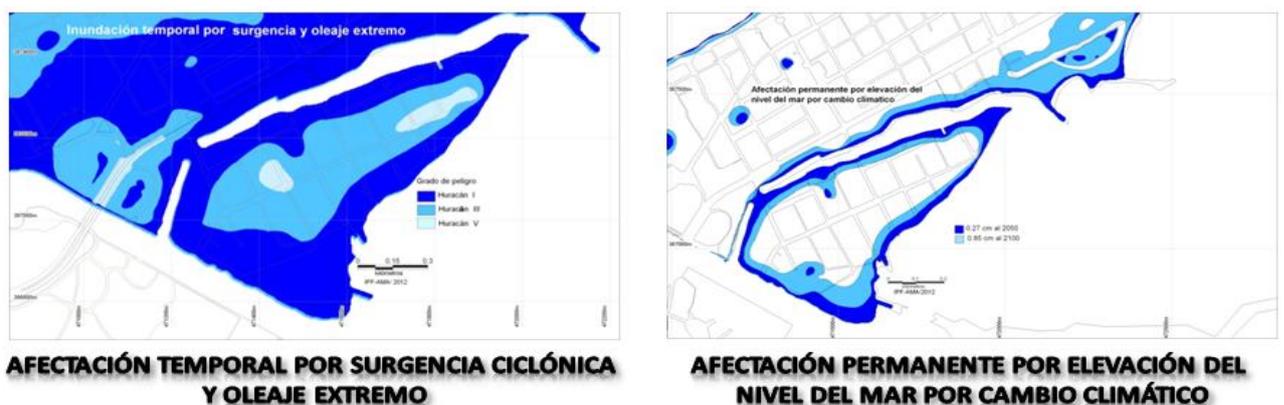


Figura 3.5 Afectación por surgencia ciclónica. Fuente: Propuesta zona Isla del Sur, Versión 3.0

Mediante la observación directa, se pudo realizar un estudio paisajístico de la isla, donde se evidencian los problemas medioambientales existentes en el canal de Paso Malo y en la costa sur del sector, que colinda con la Bahía de Cárdenas. Con este estudio se determina una de las principales variables (visual de la parcela) a tener en cuenta para las alternativas de localización de la propuesta de desarrollo integral.

### **Etapas 7 Análisis de la imagen urbana**

La mayor parte de Isla del Sur está ocupada por instalaciones incompatibles, presentando una imagen urbana inadecuada para la ubicación que presentan. Predomina además el estado constructivo malo, por lo que para el desarrollo del proyecto se pretende su demolición. Ver figura 3.6

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero



Figura 3.6 Imagen urbana actual. Isla del Sur. Fuente: Propuesta zona Isla del Sur, Versión 3.0

### Población

La población que existe en la Isla está dada por las 14 viviendas que están presentes y los albergues o campamentos de trabajadores de la construcción. Para estos moradores está prevista su reubicación debido a los fines que tiene Isla de Sur, además de proporcionarles sobre todos a las personas que tienen sus viviendas particulares en esta área, las mejores condiciones habitacionales que se les pueda brindar lo más cerca de la zona donde actualmente residen.

### 3.3 Fase III Planificación del sector turístico

#### Etapa 1 Definición de las premisas de desarrollo del sector

Después de realizar una tormenta de ideas se definen como premisas para el desarrollo turístico de Isla del sur:

1-Componer bloques de condominios unifamiliares de hasta tres niveles, dotados de una decoración interior contemporánea que consigan una visual de contemplación al mar y/o canal de Paso Malo, apostando por un enfoque sostenible en el ordenamiento territorial y urbano de la Zona.

2-Definir la Isla del Sur como parque temático.

3-Estimular un imaginario de aislamiento y libertad, sobre las motivaciones que desata el paisaje cultural y natural, clima, accesibilidad, seguridad, accesos, calidad y dotación de prestaciones y servicios de alto estándar.

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

4-Priorizar la construcción de marinas vinculadas al canal de Paso Malo.

5-Captar parte del creciente flujo que se conoce como “migración internacional de retiro”, representado en los BabyBoomers, nacidos entre 1946 y 1964, que en nuestra área tienen origen fundamentalmente en los EE.UU. y Canadá.

6-Ubicar los servicios de apoyo del destino Varadero en Isla del Sur.

7-Gestionar la modalidad de “tiempo compartido” para el régimen de tenencia de los condominios, entendida como la adquisición de un módulo de tiempo (semana, mes u otro), mediante contrato que establece las obligaciones y derechos del adquirente.

8-Destinar Isla del Sur para alojamientos de bajo estándar dirigidos al mercado nacional.

9-Proponer la tematización de Isla de Sur, en su conjunto, como un Pueblo de Pescadores, haciendo referencia a las tradiciones de la Península.

10-Definir Isla del Sur para parque de deportes extremos.

Tabla: 3.4: Método del Coeficiente Kendall

Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\Sigma A_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$
1	6	4	3	6	5	1	4	29	-9,8	96,04
2	9	9	9	2	8	7	2	46	7,2	51,84
3	4	2	5	5	1	3	6	26	-12,8	163,84
4	7	5	7	8	7	10	7	451	12,2	148,84
5	5	3	4	4	2	9	4	31	-7,8	60,84
6	8	6	8	9	6	6	8	51	12,2	148,84
7	1	1	1	3	2	2	1	11	-22,8	772,84
8	10	10	10	10	10	8	10	68	29,2	852,64
9	3	8	2	4	4	4	3	28	-10,8	116,64
10	2	7	6	9	9	5	9	47	8,2	67,24

Fuente: Elaboración propia

$$T=38,8 \quad w=0.61 > 0,5$$

**Después de aplicar el Método Kendall quedan definidas como premisas para el desarrollo turístico de Isla del sur:**

1-Componer bloques de condominios unifamiliares de hasta tres niveles, dotados de una decoración interior contemporánea que consigan una visual de contemplación al mar y/o

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

canal de Paso Malo, apostando por un enfoque sostenible en el ordenamiento territorial y urbano de la Zona.

2-Estimular un imaginario de aislamiento y libertad, sobre las motivaciones que desata el paisaje cultural y natural, clima, accesibilidad, seguridad, accesos, calidad y dotación de prestaciones y servicios de alto estándar.

3-Captar parte del creciente flujo que se conoce como “migración internacional de retiro”, representado en los BabyBoomers, nacidos entre 1946 y 1964, que en nuestra área tienen origen fundamentalmente en los EE.UU. y Canadá.

4-Gestionar la modalidad de “tiempo compartido” para el régimen de tenencia de los condominios, entendida como la adquisición de un módulo de tiempo (semana, mes u otro), mediante contrato que establece las obligaciones y derechos del adquirente.

5-Proponer la tematización de Isla de Sur, en su conjunto, como un Pueblo de Pescadores, haciendo referencia a las tradiciones de la Península.

### **Etapas 2 Generación y selección de alternativas de localización**

Después de realizar un análisis de documentos y una tormenta de ideas con los expertos se obtienen ocho alternativas de localización de bloques de condominios teniendo en cuenta diferentes variables:

Variables:

1-Extensión de la parcela

2-Mercado

3- Visuales de la parcela

4- Costo de preparación de terrenos

5- Factores medioambientales

### **Paso1 Formulación de alternativas de localización**

Para la realización de la matriz de decisión participaron siete expertos, los cuales mediante el método del consenso formularon lo siguiente:

Tabla: 3.5 Matriz de decisión

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

Alternativas de localización	Factores					Criterios	
	1	2	3	4	5	Pesimista	Optimista
<b>A</b>	1	2	1	2	1	1	2
<b>B</b>	2	1	1	2	1	1	2
<b>C</b>	1	2	1	2	1	1	2
<b>D</b>	1	2	1	2	1	1	2
<b>E</b>	1	1	2	2	1	1	2
<b>F</b>	3	2	2	2	2	2	3
<b>G</b>	2	2	3	2	2	2	3
<b>H</b>	2	3	2	3	2	2	3

Fuente: Elaboración propia

Se formulan tres alternativas de localización, como resultado de la matriz de decisión, mediante la aplicación del Criterio Pesimista o de Wald y el Criterio Optimista. Se toma una escala de 1 a 3 siendo 1 la más importante.

### **Paso2 Reducción y selección de alternativas de localización**

Se realizó una sección grupal en la cual se listaron cada uno de los factores en cada alternativa y decantándose por el criterio de las visuales de la parcela, se reducen las tres alternativas, obtenidas por medio de la matriz de decisión, a una sola, dando lugar a la confección del Masterplan.

### **Paso 3 Proceso de consulta de la alternativa seleccionada**

Se realiza un taller de conciliación con los actores internos y externos los cuales emiten diferentes propuestas (**ver anexo 8**).

### **3.4 Fase IV Desarrollo de las propuestas seleccionadas**

#### **Propuesta general**

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

Condominios de alto estándar bajo la modalidad de explotación tiempo compartido (donde las unidades de alojamiento serán apartamentos y Garden Villas), acompañado de nodos de servicios complementarios, con vínculo a las actividades náuticas: fundamentada por su vocación al ser isla y sus condiciones para refugio de embarcaciones.

### **Propuesta de diseño de los Nodos de Servicios**

Se proponen tres Nodos de Servicios, respetando las premisas urbanas antes expuestas, siendo estos pensados para el mercado que habite en los bloques de condominios, pero a la vez abiertos al gran público.

#### **En el Nodo Este (parcela 7) ubicar los siguientes servicios:**

-Servicio gastronómico con zona de servicio central y cocinas especializadas, donde la zonas públicas de servicio que tributen a cada una se diferencien mediante su decoración, todas deben aprovechar las visuales privilegiadas que brinda la punta Este de la isla. En su planta superior, bar mirador con plataforma para actividades culturales de pequeño formato.

-Esta zona se dotará de plazas con equipamiento urbano para el intercambio social.

-El cull- the-sack (Varadero) dispondrá de zonas para parqueo y facilidad de acceso de servicio a la función que se emplace en el Nodo Este.

#### **El Nodo Centro (parcelas 1, 2,3 y 4), se caracterizaría por:**

-Parcelas con desarrollo hacia dentro con plazas y parqueos interiores, a través de los cuales pueden combinarse los accesos de servicios, los parqueos pueden ser ubicados como alternativa en plantas bajas según diseño.

-Deberá estudiarse cuales servicios de este nodo deben ser ubicados inmediato al acceso a la Isla, y cuales vincularse al paseo marítimo, por sus características y relación con el cliente.

Emplazamientos de los siguientes servicios públicos:

-Supermercado con todo tipo de productos alimentarios, ferreterías y de primera necesidad.

-Servicios médicos (Farmacia internacional y Posta médica dotada de ambulancia)

-Galería Comercial, incluye: Tiendas Boutique, Casa del Habano, Tienda de Playa, Joyerías,

-Tiendas de artesanías y souvenirs.

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

- Renta de autos, motos y bicicletas
- Lavandería de autoservicio y tintorería especializada.
- Servicios de guardería infantil que incluya parque infantil vinculado a áreas exteriores.
- Sala polifuncional (para juegos de mesas, reuniones fiestas, etc.)
- Puntos de venta de tarjetas de telefonía e internet inalámbrica
- Punto de operación bancaria y cambio de moneda
- Punto de venta de libros, revistas y otros.
- Oficina de INFOTUR (con áreas de burós de turismo)
- Gimnasio, SPA y Salón de belleza
- Restauración ligera (cafeterías de comidas, parrilladas)
- Punto náutico.

### **El Nudo Oeste (parcelas 5 y 6):**

- Cine teatro polifuncional donde puedan ofrecerse animaciones de mediano formato, conciertos y otras actividades culturales.
- Servicio de restauración ligera.
- Oficinas administrativas y de mantenimientos de condominios.
- Locales para el almacenamiento temporal de materias primas generadas por los servicios tanto públicos como privados.
- Áreas destinadas para grupos electrógenos y estaciones de bombeo de residuales.
- Parqueo público.

El resumen de estos servicios se muestra en la figura 3.7:

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero



Figura 3.7 Nodos de servicios propuestos. Fuente: Propuesta zona Isla del Sur, Versión 3.0

### Propuesta de diseño de Condominios.

-Crear en cada sector un condominio (3 en total), donde se ubicarán la mayor cantidad posible de habitaciones de los apartamentos con vistas al mar y/o al canal.

-Cada condominio tendrá carácter privado, por tanto se definirán los límites y garita de control en su acceso principal, área de lobby y servicios comunes al condominio.

-El diseño de su arquitectura deberá estar sobre la base de la tematización propuesta para el conjunto de Isla del Sur (Pueblo de Pescadores), que responda a los principios climatológicos y técnicos de nuestras condiciones naturales, flexibles y que a la vez los materiales a emplear sean duraderos y de fácil mantenibilidad.

-En cada conjunto se ubicarán combinaciones de apartamentos de 1 (con sofá cama), 2 y 3 habitaciones, así como apartamentos equivalentes a suites reales con jacuzzis privados y las vistas más privilegiadas del sector.

-Prever instalaciones de parqueo y circulaciones vehiculares, así como dotar de circulaciones para traslado de clientes a grandes distancias en carros eléctricos.

-Lograr una distinción en el diseño paisajístico de cada conjunto (áreas verdes, mobiliario y equipamiento urbano).

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

- Habilitar a las instalaciones de TV por cable, telefonía, SADI, SACI, AKA, ATA, acceso a internet inalámbrico y el resto de los sistemas de corrientes débiles.
- Poseer un mínimo de estructura de servicio para el mantenimiento y limpieza, habilitando locales para insumos, equipamiento y condiciones mínimas a los trabajadores, así como servicio de Conserjería.
- Ubicar zonas de juegos pasivos, considerando juegos al aire libre como canchas de tenis de campo, voleibol/ baloncesto, ajedrez gigante y otros.
- Ubicar servicio de restauración ligera y bar vinculado a la piscina, puede estudiarse zonas pasivas y activas y segmentarse los espejos de agua en función de ello, dado la extensión de las parcelas.
- Estudiar vínculos a paseo marítimo, aprovechamiento y raleo de vegetación costera existente, potenciando zonas bajas con la rehabilitación de playas existentes y ubicación de pequeños atraques en zonas de mayor calado.
- Ubicación en zona suroeste (parcela B1 y C1) de un área de Garden Villas (Casas), ubicación de palapas con muelles privados asociados a estas.
- El sector C en su diseño explotará las visuales excepcionales del canal Paso Malo, la posibilidad de atraque de embarcaciones, así como su vínculo con el paseo marítimo.

### **Etapas 1 Definición de las premisas conceptuales de diseño**

#### **Aspectos generales de diseño**

- Cumplir con las regulaciones urbanísticas que emita el Plan Director de Varadero (COS, altura promedio, CUS, entre otras) y lo establecido en el Decreto Ley 212/2000 Gestión de la zona costera.
- Jerarquizar de forma distintiva como acceso principal a la Isla el de calle 17 y tratar como acceso secundario el propuesto a partir de la continuación vial del nudo Kawama.
- Mantener el trazado propuesto por el PDV de dos ejes fundamentales, donde el oeste-este culmine con un cull-the-sack (Varadero), con facilidades de parqueo y posible acceso de servicio al Nodo Este.
- Establecer como sistemas de espacios públicos las relaciones entre los Nodos de servicios, su interrelación entre los ejes fundamentales y paseo marítimo.

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

- Establecer los conjuntos de condominios como espacios privados.
- Diseñar una volumetría acorde a la escala de la isla, por lo que no deberá sobrepasar los tres niveles de altura y el 30% de coeficiente de ocupación de suelo.
- Considerar facilidades de accesos para discapacitados en todo el diseño.
- Crear facilidades de acceso de servicios a todas las funciones que lo requieran.
- Prever y enmascarar las ubicaciones de casetas u otras instalaciones de infraestructura necesaria.
- Implementar un sistema de señalética coherente con la temática propuesta.
- Dotar a la isla de las instalaciones necesarias de forma tal que sea autosuficiente para la modalidad de operación seleccionada, para ello crear tres Nodos de Servicios, uno al este, otro en el centro y otro al oeste.
- Como elemento unificador e integrador de todas las zonas se propone un paseo marítimo, explotando en su diseño la topografía natural del terreno, e intercalando plazas para intercambio cultural y social, áreas de sombra o semisombra, zonas de atraques, playitas, raleo de vegetación conservando la vegetación autóctona, disposición de escaleras, palapas y otros elementos que conjuntamente con la selección de materiales brinden un ambiente natural y único que sirva de referencia en la Península. Ver figura 3.8

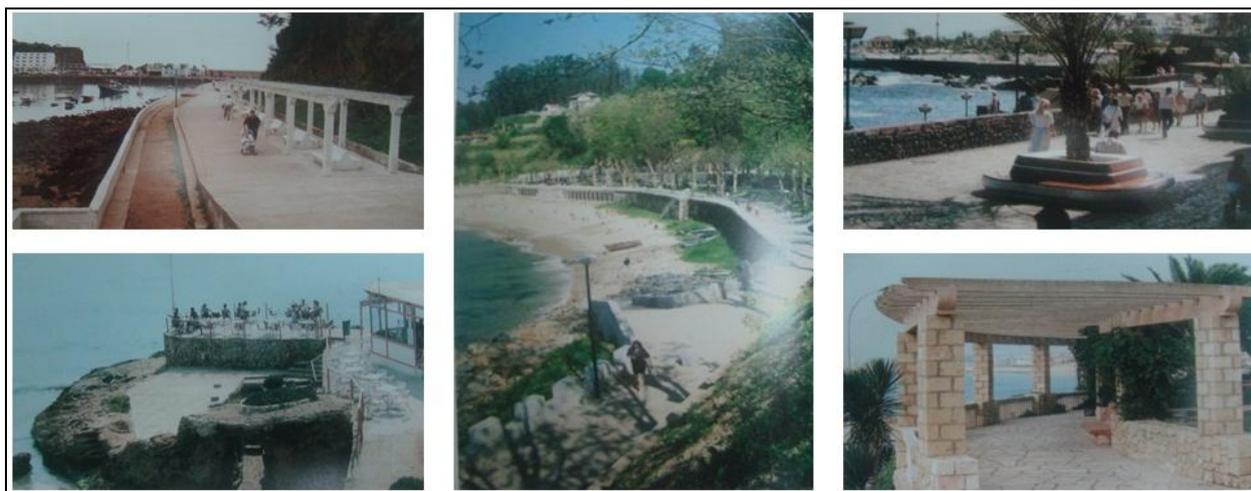


Figura 3.8: Vistas de paseos marítimos. Fuente: Propuesta zona Isla del Sur, Versión 3.0

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

### Etapa 2 Definición del Masterplan



Figura 3.9 Plano de zonificación propuesta. Isla del Sur. Fuente: Propuesta zona Isla del Sur, Versión 3.0

### Etapa 3 Estructuración de planes de acción para su implementación

#### Planes de implementación para la propuesta diseñada:

Para la implementación de esta propuesta se elabora un plan de acción basado en seis áreas fundamentales: Liberación del suelo, saneamiento ambiental, diseño de redes técnicas, diseño de la identidad urbana de la Isla del Sur, diseño de los condominios, y diseño de los nodos de servicios, la cual se puede consultar en el **Anexo 9**.

A continuación se muestra una síntesis de estas:

- Eliminar todas las instalaciones con uso incompatible para el turismo (liberación del área).
- Eliminar el acceso de la calle 13, remodelación del puente existente por calle 17, tanto su estructura como su expresión arquitectónica y construcción de un nuevo puente que comunique la Isla del Sur con el nudo de entrada y el sector Kawama.
- Saneamiento y limpieza del canal para el mejoramiento del medio ambiente, así como de imagen.
- Diseño y ejecución de las obras inducidas indirectas de todas las especialidades.
- Diseño y ejecución del proyecto de arquitectura e infraestructura técnica de Isla del Sur.

## Capítulo III Aplicación del procedimiento en el destino turístico de Varadero

### **3.5 Fase V Implementación y Control**

La puesta en marcha de estos planes de acción es llevada a cabo por la inmobiliaria del turismo y se encuentra actualmente en fase de ejecución, en función de los recursos disponibles en un horizonte temporal 2030.

## Conclusiones

### Conclusiones:

1-Se elabora la propuesta de desarrollo integral para el sector Isla del Sur, la cual articula la planificación territorial, la comercialización turística y la gestión sostenible en un horizonte temporal 2030.

2-El procedimiento implementado está en correspondencia con las tendencias actuales de planificación territorial de destino turístico y el estado del arte.

3-El diagnóstico realizado en el sector Isla del Sur expuso que el 100 % de la superficie está ocupada por instalaciones incompatibles, agrupadas en 61 instalaciones, se incluyen además 14 instalaciones con uso de vivienda particular. La mayoría de ellas pertenecen al Ministerio de la Construcción, con un uso fundamental de albergues o campamentos de trabajadores, predominando el estado constructivo malo, con una imagen inadecuada.

4- La propuesta de desarrollo integral se basa fundamentalmente en la reubicación de las instalaciones incompatibles en área de infraestructuras de apoyo fuera del Polo, por la afectación que provocan a la actividad turística.

5- La propuesta general definida fue la creación de condominios de alto estándar bajo la modalidad de explotación tiempo compartido (donde las unidades de alojamiento serán apartamentos y Garden Villas), acompañado de nodos de servicios complementarios, con vínculo a las actividades náuticas: fundamentada por su vocación al ser isla y sus condiciones para refugio de embarcaciones.

6-Para la implementación de la propuesta de desarrollo integral se elabora un plan de acción basado en seis áreas fundamentales: Liberación del suelo, saneamiento ambiental, diseño de redes técnicas, diseño de la identidad urbana de la Isla del Sur, diseño de los condominios, y diseño de los nodos de servicios.

## Recomendaciones

### **Recomendaciones:**

1-Realizar un monitoreo del sector Isla del Sur para verificar que los planes de acción de la propuesta de desarrollo integral, en la fase de implementación, cumplan con el tiempo establecido.

2-Corregir cualquier dificultad que atente la articulación del sector Isla del Sur con el resto de los sectores del destino

## Bibliografía

### Bibliografía

1. OMT.UNWTO, World Tourism Barometer. 2010.
2. Bormann, A., Die ehre vom Fremdenverkehr. 1930, Berlin.
3. Schulte, S., Guía conceptual y metodológica para el desarrollo del sector turismo. 2003, Santiago de Chile, Chile.: Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social.
4. Acerenza, M., A, Administración del turismo. Primera edición ed. 1984, D.F. México: Trillas.
5. Huéscar, L., Introducción al sistema turístico. , in Máster Universitario en Gestión de empresas turísticas. 2000-2001: Varadero.
6. Crosby, A., Elementos básicos para un turismo sostenible en las áreas naturales. 1996, Madrid, España: CEFAT.
7. Conde, P., E, Procedimientos para mejorar la orientación al mercado en hoteles., in Ciencias técnicas. 2003, Universidad central "Marta Abreu": Santa Clara.
8. Matos, R., H, Turismo. Complete su conocimiento., E.d.h.y.t.d. Varadero., Editor. 2008: Matanzas, Cuba.
9. SECTUR. Integración de agrupamientos turísticos competitivos. Clusters turísticos. 2004 [cited 2014].
10. OMT, Recomendaciones sobre estadística del turismo., I. estadísticos., Editor. 1998: Nueva York.
11. Bigné, A., E et al, Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo. 2000, Madrid, España: ECIC.
12. Cooper, C.F., J; Gilbert,D & Wanhill,S., Tourism: principles and practice Essex-England: Longman Group. USA., 2003.
13. Pérez, C., Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero., in Ciencias técnicas. 2006, Universidad central "Marta Abreu": Santa Clara, Cuba.
14. Parasuraman, A.Z., V.A & Berry, L. L. A, Conceptual model of service quality and it´s implications for future research. Journal of marketing., 1985. **49**.
15. Müller, T.L.V. Comercialización. Definición. 1995; Available from: <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/comerciointernacional.php>
16. Juran, J., M & Gryna, Frank, M., Manual de control de la calidad. Cuarta Edición. ed. Vol. No. 2. 1993: Juran Instituto.
17. B., B.R., Benchmarking para competir con ventaja. Ed Mc 1994.

## Bibliografía

18. Stoner, J., Administración. Quinta Edición ed. 1995, D. F., México: Editorial Mc Graw Hill.
19. Rodríguez, F., R., Gestión de destinos turísticos. 2005, Universidad de La Habana.: La Habana.
20. Hall, M., Planejamiento turístico: política, processos e relacionamentos. 2001, Sao Paulo, Brazil.
21. Diéguez, M.E.L., Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero., in Ciencias Técnicas. 2008, Camilo Cienfuegos.: Matanzas.
22. Dimitri, C., Renato & Rodríguez, Salvador, Angel., Planificación estratégica. . 2003.
23. Portuondo, V., A. L et. al., Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana, compendio de artículo., ed. C.C.d.e.d. dirección. 1998, Ciudad de La Habana, Cuba: Ministerio de educación superior.
24. Kotler, P., Dirección de marketing. Análisis, planificación y control. Séptima. ed. 1991, España: Prentice.
25. Bigné, E., El comportamiento del turista en la elección de un destino turístico. Máster universitario en gestión de empresas turísticas. 1997, Varadero-2001.
26. Kotler, P., Mercadotecnia para hotelería y turismo. 1997, México.: Prentice- Hall. Hispanoamérica.
27. Monografía. 2012 [cited 2014 13 de abril.]; Available from: <http://www.monografías.com/mercado>.
28. Bigné, E., Marketing turístico: El proceso de toma de decisiones cacacionales., in Revista de economía y empresa. 2000.
29. Portalpymes.Mendoza. 2012; Available from: <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/comerciointernacional.php>
30. WIKIPEDIA. 20, julio,2013 [cited 2014; Available from: <http://www.wikipedia/cliente.com>.
31. Blog Vivook. El mejor software web para administradores de condominios y residenciales. 2010 24 septiembre, 2010 [cited 2014 15 de abril]; Available from: <http://www.BlogVivook.com>.
32. Slideshare. Tipos de alojamientos turístico. 20, abril]; Available from: <http://www.slideshare.net/tiposdealojamientoturístico>.
33. Hernández, D., E.A., Planificación turística. Un enfoque metodológico. 1987, D.F. México.: Trillas.
34. Bote, G., V., Planificación económica del turismo. De una estrategia masiva a una artesanal. 1990: Trillas.

## Bibliografía

35. Perelló, C., J. L., Desarrollo y promoción de producto turístico. Material de CETUR para curso homónimo de ppostgrado. 2001, Ciudad de la Habana, Cuba.
36. Alonso, G., A., Potencialidades para el desarrollo de los servicios extrahoteleros. Simposio Internacional Turismo y Desarrollo. 2003, Varadero, Cuba.
37. Betancourt, G., M. E., Esquema de planificación y gestión integral del turismo desde los territorios., in Revista retos Turísticos. 2004: Matanzas, Cuba.
38. Law, B., El marketing estratégico en el turismo., in Revista Valenciana D´estudies autonomics. 1993, Cuarto trimestre.

## Anexos

### Anexos

#### Anexo 1 Clasificación del turismo.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Aceranza ( 1984 )</b>	<b>Otras clasificaciones</b>	<b>Huéscar ( 2000 )</b>
<p>1. <i>Turismo Interno o nacional</i> Los motivos de viaje pueden agruparse en:</p> <p>a) <b>tiempo libre, recreo, vacaciones, deportes</b></p> <p>b) <i>negocios, familia, misión, reuniones, congresos, salud, estudio, religión.</i></p> <p>2. <i>Turismo externo o internacional</i></p> <p>3. <i>Diferencias entre el turismo nacional y el internacional.</i></p>	<p>1. <i>Según el motivo de viaje</i></p> <p>a) <i>Turismo convencional o de tipo vacacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultural</li> <li>• Sol y playa</li> <li>• Nieve</li> </ul> <p>b) <i>Turismo especializado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo de montaña</li> <li>• Turismo de ríos</li> <li>• Turismo científico</li> </ul> <p>c) <i>Turismo de afinidad o de interés común</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo de congresos y convenciones</li> <li>• Turismo religioso</li> <li>• Turismo de incentivo</li> </ul> <p>2. <i>Según la forma de viaje</i></p> <p>a) <i>Turismo individual</i></p> <p>b) <i>Turismo de grupo</i></p> <p>3. <i>Según el tipo de viaje</i></p> <p>a) <i>Turismo independiente</i></p> <p>b) <i>Turismo organizado o todo comprendido</i></p> <p>4. <i>Según el tipo de operación</i></p> <p>a) <i>Turismo receptivo</i></p> <p>b) <i>Turismo emisoro</i></p> <p>5. <i>Según la permanencia en el lugar de destino</i></p> <p>a) <i>Turismo itinerante</i></p> <p>b) <i>Turismo residencial o de estadía</i></p> <p>6. <i>Otras formas de clasificar el turismo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo de masa</li> <li>• Turismo popular</li> <li>• Turismo selectivo</li> <li>• Turismo social</li> </ul>	<p>A.- <i>Motivo de la visita ( motivo sin el cual no se hubiera realizado)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Ocio, recreo y vacaciones</b></li> <li>2. <b>Visita a parientes y amigos</b></li> <li>3. <b>Negocio y motivos profesionales</b></li> <li>4. <b>Tratamiento de salud</b></li> <li>5. <b>Religión / peregrinaciones</b></li> <li>6. <b>Otros motivos</b></li> </ol> <p>B.- <i>Duración del viaje (se mide “el número de horas para las visitas del día (excursiones) y por el número de pernотaciones para las estancias. Para el turismo internacional, la duración se mide en términos de tiempo pasado en el país visitado para el turismo receptor, o de tiempo pasado del lugar de residencia habitual para el turismo emisor”. Clasificación tipo de la estancia o del viaje (en número de noches)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De 1 a 3</li> <li>2. De 4 a 7</li> <li>3. De 8 a 28             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 De 8 a 14</li> <li>3.2 De 15 a 28</li> </ol> </li> <li>4. De 29 a 91             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 De 29 a 42</li> <li>4.2 De 43 a 56</li> </ol> </li> </ol>

## Anexos

		<p>4.3 De 57 a 70 4.4 De 71 a 91 6. De 92 a 365 5.1 De 9 a 182 5.2 De 183 a 365</p> <p>C.- <i>Clasificación por zonas de residencia o de destino en el interior del país</i></p> <p><i>Cada país debería desarrollar, con fines de estadística del turismo, un sistema de clasificación por regiones de destino dentro del país, ya que los datos sobre el turismo son de interés a nivel de pequeñas áreas.</i></p> <p><b>E.- Medios de transporte ( es “el medio de transporte que utiliza el visitante para su desplazamiento entre el lugar de residencia habitual y los lugares visitados”)</b></p> <p><b>3. Aéreo</b> 3.1. <b>Vuelos regulares</b> 3.2. <b>Vuelos no regulares</b></p> <p><b>1.3 Otros servicios</b></p> <p><b>2. Acuático</b> 2.1 <b>Líneas de pasajeros</b> 2.2 <b>Cruceros</b> 2.3 <b>Otros</b></p> <p><b>3. Terrestre</b></p>
--	--	---

## Anexos

		<p><b>3.1 Ferrocarril</b></p> <p><b>3.2 Autocares y otros transportes colectivos por carretera</b></p> <p><b>3.3 Vehículos privados ( hasta 8 plazas)</b></p> <p><b>3.4 Vehículos de alquiler</b></p> <p><b>3.5 Otros medios de transporte terrestre</b></p> <p><b>F.- Alojamiento turístico</b></p> <p><i>(Alojamiento turístico, es “toda la instalación que regularmente – u ocasionalmente- disponga de plazas para que el turista pueda pasar la noche)</i></p> <p><b>Clasificaciones uniforme de los medios de alojamiento turístico</b></p> <p><b>1. Alojamiento colectivo</b></p> <p><b>1.1. Hoteles</b></p> <p><b>1.2. Establecimientos para hoteles</b></p> <p><b>2. Alojamiento privado</b></p> <p><b>2.1. Privados o particulares</b></p> <p><b>2.1.1 Viviendas en propiedad</b></p> <p><b>2.1.2 Habitaciones alquiladas en casas</b></p>
--	--	---

## Anexos

		<p><i>particulares</i></p> <p><b>2.1.3.Habitaciones alquiladas en viviendas familiares o agencias profesionales</b></p> <p><b>2.1.4.Hospedaje proporcionado</b></p> <p><b>G.- Gastos turísticos se define como “todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante durante su desplazamiento y su estancia turística”. Este concepto está muy relacionado con el concepto de consumo turístico, que se define como “el valor de los bienes o servicios utilizados para o por las unidades turísticas.</b></p>
--	--	--

## Anexos

### Anexo 2 Clasificación de Alojamientos Turísticos según diversos criterios.

Fuente: Elaboración propia.

<b>TABLA DE CLASIFICACIÓN O TIPOLOGÍA DE ALOJAMIENTOS SEGÚN DIVERSOS CRITERIOS</b>	
CRITERIO	ALOJAMIENTO *
<b>Tipología de establecimiento</b>	<b>Hotelera</b> Hoteles Apartamentos Hoteles Moteles Hostal o Pensión
	<b>Extrahotelera</b> Camping Self-catering acomodación: Apartamentos, Bungalows, Villas y Chalets Otros: Balnearios, Casas rurales, Beauty forms...
<b>Tipo de explotación</b>	<b>Sociedad Mercantil</b> Separación propiedad-exportación $\begin{matrix} \nearrow \\ \longrightarrow \end{matrix}$ <b>Contrato gestión</b> <span style="margin-left: 100px;"><math>\longrightarrow</math></span> <b>Contrato arrendamiento</b> Franquicias Régimen multipropiedad
<b>Tipo de producto</b>	Hotel-Ciudad, Hotel Suburbano, Casa Rural

## Anexos

	<p>Hotel de Ocio, Hotel de Convenciones</p> <p>Hotel Suite, Hotel Gran Lujo</p> <p>Mega hoteles</p> <p>Hotel Multiuso, Hotel Casino</p>
<b>Tipo de comercialización</b>	<p>Cadena hotelera</p> <p>Hotel independiente</p>
<b>Modalidad de Servicio</b>	<p>Convencional o pago a la caja</p> <p>Con servicio todo incluido</p> <p>Combinado</p>
<b>Categoría o número de estrellas</b>	<p>Cinco Estrellas</p> <p>Cuatro Estrellas</p> <p>Tres Estrellas</p> <p>Dos Estrellas</p> <p>Una Estrella</p>

## Anexos

**Anexo 3.** Modelos de planificación de destinos turísticos. Fuente: Elaboración propia.

Modelos	Fases o etapas
Lawson & Baud-Bovy (1977) <sup>8</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio detallado de las facilidades y recursos existentes</li> <li>• Programación de las facilidades adicionales</li> <li>• Preparación de un plan detallado de aprovechamiento del territorio y localización de las facilidades</li> <li>• Evaluación del costo beneficio</li> </ul>
Boullón (1978)*	<p>Fase A: Análisis y diagnóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno físico</li> <li>• Análisis de los objetivos</li> </ul> <p>Fase B: Síntesis y solución conceptual y técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de las actividades por llevar a cabo</li> <li>• Desarrollo de la solución técnica</li> </ul> <p>Fase C: Evaluación y preparación del plan de desarrollo físico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de rentabilidad económica</li> <li>• Análisis de inversión y fuentes de financiamiento</li> <li>• Elaboración del plan de desarrollo físico</li> </ul>
Acerenza (1984)	<p>Fase A: Investigación y análisis</p> <p>Fase B: Fijación de la política turística y determinación de los principales flujos turísticos prioritarios</p> <p>Fase C: Preparación del plan de desarrollo físico (<u>Master Plan</u>)</p> <p>Fase D: Análisis del impacto</p>
Hernández Díaz (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Fijación de objetivos y metas</li> <li>• Determinación de estrategias</li> <li>• Determinación de instrumentos</li> </ul>
Bote Gómez (1990)	<p>Investigación o diagnóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de la estrategia</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Evaluación y control</li> </ul>
Rodríguez Fariñas <u>et al.</u> (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de exploración</li> <li>• Investigación de viabilidad</li> <li>• Fijación de objetivos</li> </ul>

<sup>8</sup> Citado por Acerenza (1984)

## Anexos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del plan</li> <li>• Confección del plan definitivo</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> </ul>
--	--

### Anexo 3. (Continuación).

Modelos	Fases o etapas
Bigné Alcañiz (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase analítica</li> <li>• Fase estratégica</li> <li>• Fase táctica operativa</li> <li>• Fase de revisión y control</li> </ul>
Perelló Cabrera (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de atractivos</li> <li>• Situación competitiva</li> <li>• Demandas insatisfechas</li> <li>• Modas y efecto de imitación (demanda)</li> <li>• <u>Benchmarking</u> (oferta)</li> <li>• Diseño del producto (ajustadas según <u>test</u>)</li> </ul>
Sánchez (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fijación de objetivos.</li> <li>• La incorporación de estos objetivos en una declaración de política a seguir</li> <li>• La formulación de las líneas de la política para establecer los parámetros de planificación</li> <li>• Un programa de implementación para lograr lo propuesto en el plan</li> <li>• Un mecanismo de seguimiento que evalúe el grado de cumplimiento de los objetivos por parte del plan de desarrollo turístico</li> <li>• Un proceso de revisión y depuración de los objetivos y políticas</li> </ul>
Alonso Gatell (2003)	<p>Diagnóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización de las condiciones físico-geográficas</li> <li>• Caracterización de los sectores turísticos</li> <li>• Revisión de la estrategia de turismo</li> <li>• Estudio de servicios</li> <li>• Evaluación de los atractivos turísticos</li> <li>• Definición y evaluación de variables e indicadores</li> </ul> <p>Consolidación y seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y evaluación de prioridades de los servicios extrahoteleros</li> <li>• Definición de lineamientos de diseño</li> </ul>

## Anexos

	Evaluación y sistematización
SECTUR (2004)	Análisis de la oferta turística Análisis de la demanda turística Análisis estratégico Definición de la cartera de productos
Betancourt García (2004)	Fase 0. Convocatoria territorial para la organización y la elaboración del plan de desarrollo integral del turismo Fase I. Diagnóstico de la situación actual Fase II. Formulación de la estrategia Fase III. Seguimiento y control del plan

## Anexos

**Anexo 4.** Cuestionario para determinar la competencia del experto. Fuente: Referido por Artola Pimentel (2002).

Usted ha sido propuesto para participar en un estudio de variables que permiten caracterizar los sectores del destino Varadero y los servicios de restaurantes, bares y cafeterías. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos que nos proporcione la información siguiente.

### Parte primera

	Años de experiencia en la planificación física del turismo
	Años de experiencia profesional u ocupacional
	Años de trabajo en la empresa

Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener.



MÍNIMO

CONOCIMIENTO

MÁXIMO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### Parte segunda

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

## Anexos

Fuentes de argumentación	GRADO DE NFLUENCIA		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis técnicos realizados por usted			
Su experiencia propia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior			
Su intuición			

## Anexos

### **Anexo 5.** Programa de capacitación empleado en la Fase I del procedimiento general.

Fuente: Elaboración propia.

Tema	Contenido	Horas
I. Productos y destinos turísticos	Definiciones. Componentes y atractivos de los productos turísticos, enfoques. Formas de medición de los atractivos turísticos. El carácter espacial de los destinos turísticos. Modelos de evolución de los espacios turísticos.	6
II. Planificación de destinos turísticos	Importancia de la planificación en el turismo. Modelos de planificación turística. Fases, etapas y técnicas empleadas.	4
III. Las decisiones de localización	Las decisiones de localización en la Administración de Operaciones. Importancia y causas que la originan. Procedimientos de localización de instalaciones. Factores y métodos de localización de instalaciones. Posibles aplicaciones a destinos turísticos.	12
IV. Técnicas empleadas en investigaciones turísticas	Técnicas de trabajo en grupo, encuestas, entrevistas, métodos de expertos: Delphi, Kendall, análisis <u>cluster</u> ,_ABC, pronóstico de la demanda y métodos multicriterio.	10
V. Procedimiento para la planificación y localización de destinos turísticos	Procedimiento para la planificación y localización de destinos turísticos. Fases, etapas, procedimientos específicos, técnicas empleadas.  Fase I. Preparatoria  Fase II. De diagnóstico  Fase III. Decisoria  Fase IV. De implementación y control	8

## Anexos

**Anexo 6.** Inventario de instalaciones dentro de Isla del Sur, Varadero. Fuente: Delegación del MINTUR de Varadero.

1. Unidad Empresarial Mantenimiento y Construcción de CITUR- Emprestur S. A. Varadero.
2. Taller TRANSTUR (Contratación)
3. Ocupada por EMPRESTUR
4. Taller Automotriz de EMPRESTUR
5. Taller de Acabado de la Empresa EMPRESTUR
6. Brigada #2 "Contingente Mario Muñoz"
7. EMPERCAP, EMSERPET (Plan Vacacional) CUPET MIMBAS
8. Campamento UBP Contingente "Mario Muñoz".
9. Almacenes de Víveres e Insumos de EMPRESTUR S.A.
10. Almacenes de Ferretería "Emprestur S. A".
11. Almacenes de Pintura "Emprestur S. A".
12. Almacenes de Emprestur arrendado por UNECAMOTO.
13. Fábrica de articulados en construcción "Emprestur S. A".
14. Almacén de materiales de construcción "Emprestur S. A".
15. Planta de Hormigón mezclado "Emprestur S. A".
16. Carpintería de Aluminio "Emprestur S. A".
17. Taller de Ferraya "Emprestur S. A".
18. Carpintería de Emprestur (rústico).
19. Campamento de Servicio a trabajadores "Emprestur S. A".
20. Taller de Pintura y Mantenimiento "Emprestur S. A."
21. U. E. B. rústico "Emprestur S. A.-Citur".
22. Filiar de Acabado "Emprestur S. A".
23. Carpintería de Madera "Emprestur S. A".
24. Taller de Soldadura "Emprestur".
25. Sub Dirección Aseguramiento "Emprestur".
26. Tapicería y Almacén "Emprestur".
27. Base de Transporte "Emprestur".
28. NAVALEC Asociación ARGUS del M. I. P.
29. Cítrico Ceiba: Ministerio de la Agricultura - Almacenes
30. Mantenimiento a la vivienda (Plan Vacacional)
31. EBISE Pantry (Brigada #9 de la UNECA en Planta Alta EMBERE y Cítrico Ceiba)
32. Plan Vacacional ECOING #25 Villa Clara
33. Albergues de EBISE Brigada #9
34. Oficinas de ECOA #47
35. Escuela Provincial de Remos (INDER)
36. Base de TRANSTUR (Transporte)
37. Casa de visita TRANSTUR
38. Base de CUBATAXI y CUBACAR
39. Campamento de Albergues de la UNECA y EBISE y Brigada #4.
40. Albergue de Varse- Contingente Lenin

## Anexos

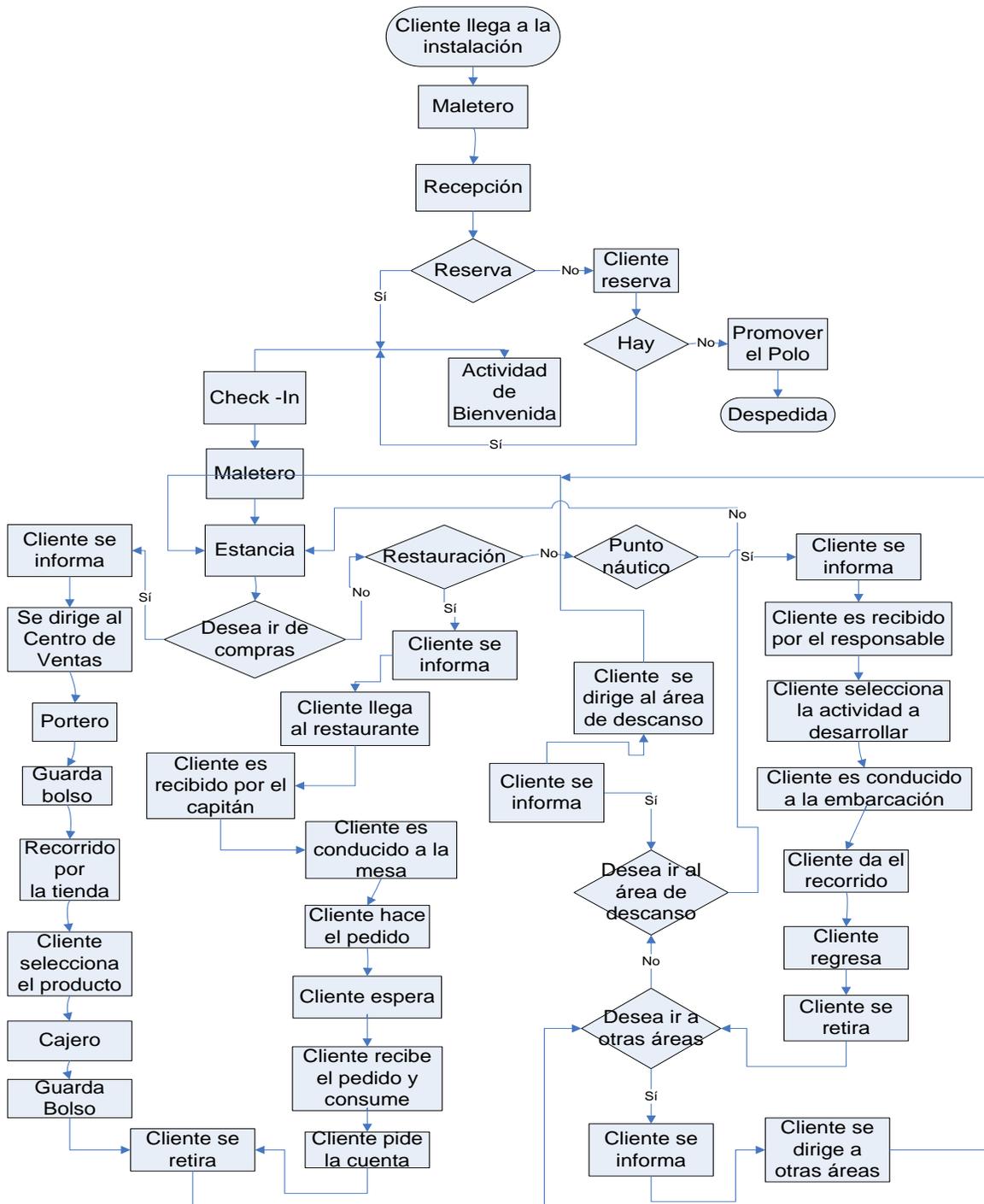
41. Base de Transporte UNECA
42. Albergues Matrimoniales y de Trabajadores de UNECA y EVISE
43. Taller de TRANSTUR
44. CAN Provincial Comercializadora (Local de la UNECA)
45. CONFUIRÉ Unión de Conserva Nacional
46. Taller de UBS Servi-hogar Y ERSa-Habana
47. Campamento ETIOPIA (UNECA)
48. Campamento VietNam (UNECA)
49. Brigada #2 UNECA
50. CERCOMAR de la pesca lo ocupa Flora y Fauna
51. ECOA #47 Campamento Villa Angola y Correo de Cuba, Cubículos matrimoniales Brigada 24
52. ECOA #47 Albergues de Campamento Viet Nam
53. Casa Matrimonial Campamento Viet Nam UNECA
54. ESPCOM (custodio)
55. Cubículos matrimoniales ESI #2 y ECOA #47
56. Salón de Reuniones ECOA #47
57. Brigada # 2 UNECA casa matrimoniales y de trabajadores.
58. Taller de Pinturas EMPRESTUR
59. Taller EQUIVAR
60. Taller PALMARES
61. Empresa de Servicios a Trabajadores Matanzas (UEB No 5 GERMA) MICONS (Plan Vacacional)

### **Viviendas particulares en Isla del Sur:**

1. Júlio Cesar Cedeño----- Calle2 S/N
2. Luís Ponce -----Calle 2 # 109
3. Elisa Cañete ----- Calle 8 # 112 (2 plantas)
4. Ildelisa Cañete----- Avenida Central #112 A
5. Aldo Barón ----- Calle 8 # 108 (2 plantas)
6. Rosa Perera----- Calle 8 # 104
7. Ubaldo Farnot-----Calle 10 #60
8. Rafael Menéndez-----Avenida 1ra # 102
9. Patricio Aransan-----Calle 12 # 103
10. Sergio Germinal-----Calle 12 # 204
11. Gisela Díaz-----Calle 16 # 106
12. Aura Fernández Botero--- Avenida 3ra# 1203 entre 12 y 14 (2 plantas)
13. Contenedor convertido envivienda
14. Terreno particular con un ranchón de guano

## Anexos

**Anexo 7** Ciclo de los Servicios del Sector Isla del Sur. Fuente: Elaboración propia.



## Anexos

**Anexo 8** Taller de conciliación del plan de desarrollo turístico para Isla del Sur, derivado de la actualización del Plan Director del polo turístico de Varadero.

Fuente: Delegación del MINTUR de Varadero.

### RELATORÍA

En el Salón G del Recinto de Convenciones Plaza América, a los veinticuatro días del mes de enero del año 2014, se efectuó el Taller de Conciliación del Plan de Desarrollo Turístico para Isla del Sur. Varadero, con la participación de representantes de las entidades turísticas del territorio y de otras entidades que tributan al desarrollo turístico.<sup>9</sup> El evento estuvo presidido por la Delegada del Turismo en Matanzas Ivis Fernández Peña, la Representante del Gobierno en la Península Marilín Rodríguez Rodríguez, la especialista de desarrollo de la Delegación del MINTUR Magali Milanés Lavín y el Jefe del Grupo Asesor de Proyectos Frank Marcos Castro González (Profesor de FORMATUR).

Según el programa concebido para el evento, las palabras de apertura estuvieron a cargo de Ivis Fernández Peña, quien enfatizó en la importancia estratégica del evento, en tanto permite avizorar el desarrollo futuro del territorio y los necesarios ajustes y complementos a partir de la visión y conciliación con los especialistas del Polo.

Seguidamente, el MSc. Frank Marcos Castro y la Arq. Marianela Candelano Bello realizaron una presentación acerca de la Propuesta de Desarrollo Turístico para Isla del Sur, en la cual se aprecian primeramente el diagnóstico integral de la zona, y posteriormente la propuesta concebida desde todas sus vertientes. Hizo énfasis en la prioridad de la actividad turística de alto estándar, específicamente en la de alojamiento, como la de mayor empuje económico perspectivo.

Concluida la exposición se pasó al debate en plenario según temas:

---

<sup>9</sup> Ver lista de participantes en anexo

## Anexos

### **LIBERACIÓN DEL SUELO. PRESIDE: NORKYN DE ARMAS CASTELLÓ. DIRECTOR DPPF**

#### **NORKYN DE ARMAS CASTELLÓ:**

- Considera acertado la propuesta de salida de incompatibles de Planificación Física.
- Le preocupa la situación de las viviendas particulares, sobre todo las que son propietarios, ya que no se dispone actualmente de ninguna conciliación con vivienda.

#### **RAFAEL CARMÍN GARCÍA (GECOT):**

- Coincide con Norkyn acerca de la validez del plan de salida de incompatibles realizado por el IPF, aclara que para el año 2014 está prevista la ejecución de 10 viviendas para los No propietarios y 32 autofinanciadas a ejecutarse por el MICONS, las cuales se prevé que liberen instalaciones actualmente ocupadas por cubículos matrimoniales.

#### **SILVIO HIDALGO (VARSE):**

- Plantea la posibilidad de reubicar los trabajadores albergados en los campamentos Angola y Etiopía en las instalaciones del Plan Vacacional logrando con esto liberar una mayor cantidad de locales e incluir estos albergues en el plan de demoliciones del 2014.
- Se debe prever la ubicación final de la Escuela de Remos, lo cual sería conveniente conciliar con el INDER. Se propone en la zona de Cueva del Muerto, a orillas del canal en el margen opuesto a la Isla del Sur.

#### **VICTOR R. CEPERO (DIRECTOR CUBACAR):**

- Agrega que es necesario asegurar los movimientos de tierra e inicio de las obras civiles de las instalaciones de CITUR y CUBACAR en Santa Martha con vistas a su culminación en el 2015.

## Anexos

### **SANEAMIENTO AMBIENTAL. PRESIDE: FRANK HUERTA LÓPEZ. ESPECIALISTA EN GESTIÓN AMBIENTAL FORMATUR**

#### **FRANK HUERTA LÓPEZ (Profesor FORMATUR):**

- Comienza explicando que el primer paso es sanear el canal interior para evitar que el agua y sedimentos contaminados vaya a pasar al canal de Paso Malo.
- Propone que una vez saneado el canal se puede proceder con su reapertura por Calle 13, logrando la circulación del agua por este canal interior.

#### **OSCAR LUIS GARCÍA (CITMA)**

- Coincide con el profesor Frank en la secuencia a seguir. Alerta sobre el estado técnico del puente sobre calle 17, el cual deberá ser demolido.
- Explica que en lo relacionado con las dos playitas existentes en Isla del sur se deberá hacer un análisis integral de las mismas, tanto de monitoreo del agua como de sus parámetros físico-geográficos.
- Propone revisar lo establecido en la NC 521/2007 y la NC 22/1999 sobre vertido y requisitos higiénico-sanitarios para aguas de baño, para eliminar contradicciones entre ambas, por el mero conflicto de uso.

#### **MARTICA (PROFESORA FORMATUR)**

- Considera que los manglares permanecerán o no, dependiendo del uso que se declare para la zona propuesta.

#### **JOSÉ M. VERRIER CASTRO (EPEPC/CUPET)**

- Plantea que se debe respetar la norma en relación con el perímetro alrededor del pozo de petróleo liquidado existente en la Isla, proponiendo esta área como jardinería o parqueo público.

#### **VIRGINIA (DIRECTORA UEB VARADERO MATERIAS PRIMAS)**

- Alerta sobre la necesidad de estudiar los tipos de recogida selectiva tanto para las áreas públicas como privadas y presentar proyecto, especificando los medios materiales, equipamiento y capital humano necesario.
- Se deben tener en cuenta la ubicación de los locales para el almacenamiento de las materias primas, tanto para las áreas públicas como las privadas.

### **DISEÑO DE REDES TÉCNICAS. PRESIDE: MAGALI MILANÉS LAVÍN. ESP. DESARROLLO DELEGACIÓN MINTUR.**

## Anexos

### **YOEL (OBET)**

- Aclara que el diseño actual de las redes eléctricas es incompatible con la propuesta realizada, al igual que el resto de las redes técnicas de la Isla.
- Propone que las redes sean soterradas y que pasen el canal adosadas al puente de acceso principal por calle 17.
- Explica que se debe realizar un diseño de las poliredes de media tensión y alumbrado público, y que para ello se deberán fijar los puntos de entrega en cada una de las zonas propuestas.

### **DUNIESKY DEL RÍO PÉREZ (ETECSA)**

- Como partida se debería extender la red soterrada de fibra óptica unos 500 metros por Calle 17, pasando el canal adosada al puente de esa misma calle y teniendo como punto de entrega el centro del Nodo de Servicios Centro de la Isla.
- Añade que se deberá prever un local para el emplazamiento de los equipos técnicos necesarios para explotar los diferentes servicios de telefonía pública, IP, red celular y WIFI, y que este deberá ser ubicado en el NODO CENTRO.

### **JESÚS E. LÓPEZ (ESP. DESARROLLO ETECSA)**

- Aclara que para el momento en que se piensa empezar la obra ya debe estar generalizado el uso de telefonía IP, la cual es de una implementación más rápida y menos costosa que la tradicional. Propone que el servicio de WIFI sea integrado como valor añadido a los conjuntos de condominios y que se deberá ubicar un punto de venta de tarjetas de internet inalámbrica para el acceso del gran público a la red.

### **JOSÉ PALACIOS (AGUAS VARADERO)**

- Especifica que las redes existentes en cuanto a agua, recolección de pluviales y alcantarillado no son compatibles con la nueva propuesta.
- Plantea que para el abasto de agua a la Isla se deberá realizar por un sifón en la Calle 17, o ser adosadas al puente, que a partir de allí se deberá crear las poliredes de acuerdo a los puntos de entrega definidos por los operadores del proyecto.

### **JAVIER PADILLA (AGUAS VARADERO)**

- Plantea la necesidad de enmascarar la estación de bombeo de residuales Agama, explica que no es necesario construir un sifón una vez aperturado el canal por calle 13, ya que este existe.

## Anexos

- Propone que se estudie la posibilidad de sustituir la tubería de bombeo de residuales en toda la extensión de la Isla, soterrándola hasta su llegada al sifón que la conecta con Siguapas.

### **LIVÁN GALVÁN VÁSQUEZ (DPPF)**

- Plantea mantener los dos ejes propuestos en el Plan de Reordenamiento Territorial de Varadero, así como definir como acceso principal el de la calle 17 y como acceso secundario un nuevo puente que comunique con el nudo de entrada.
- Ve acertada la propuesta de abrir el canal por calle 13 y eliminar el vial de acceso. Plantea que se debe tener en cuenta la construcción de un nuevo puente por calle 17 ya que el existente posee problemas estructurales.

### **DISEÑO DE LA IDENTIDAD URBANA DE LA ISLA DEL SUR. PRESIDE MAYRA HERNÁNDEZ DE LEÓN (DIRECTORA PATRIMONIO):**

#### **MANSO (INFOTUR)**

- Plantea la necesidad de tematizar la Isla en su conjunto para así conformar una imagen urbana diferente que permita la diferenciación de esta zona con otras del país y la región.
- Propone que esta sea Pueblo de Pescadores, atractivo típico de la Península, el cual posee actualmente una presencia casi nula en los productos del Destino.
- Incluir en la construcción de viviendas maderas preciosas imitando estilos arquitectónicos propios de Varadero.
- Implementar un conjunto de señalética coherente con la tematización propuesta.

#### **ADRIANA GALUP (PATRIMONIO).**

- Plantea que se hace necesario realizar un proceso de licitación para cada lote, pero buscando una singularidad como conjunto y que esto puede lograrse acogiéndose a la tematización propuesta.
- Se debe realizar un estudio por parte de patrimonio para identificar las características específicas de los pueblos de pescadores de la Península, con el fin de decidir cuales recrear en la tematización.
- Hay que conciliar con IPF la posibilidad de establecer un conjunto de regulaciones urbanísticas diferenciadas para la zona propuesta.

## Anexos

### **DISEÑO DE LOS CONDOMINIOS. PRESIDE: MARIANELA CANDELANO BELLO. ESP. DESARROLLO INMOBILIARIA DEL TURISMO.**

#### **MARIANELA CANDELANO BELLO (INMOBILIARIA)**

- La modalidad Tiempo Compartido internacionalmente se comporta con un periodo de visita por parte de los dueños de unos siete días como promedio y el resto del tiempo es en otros destinos, por lo que un proyecto como este de aproximadamente con mil habitaciones tendría garantizada la ocupación de una semana al año y el resto serían clientes asociados a las agencias, lideradas mundialmente por el mercado y por empresas americanas. Se necesitaría garantizar cada año la presencia de 51 mil familia cada año para garantizar la operación.

#### **VICTOR CEPERO (CUBANACÁN)**

- No diferenciar los condominios por tipos de mercados, tener en cuenta la dinámica que imprime la edad en el tiempo.
- En principio, no está de acuerdo con las piscinas de chapoteo y guarderías como parte de los condominios, acepta mejor la propuesta de centralizar la función como servicio público. (lo va a consultar con la dirección de explotación, la cual fue la única dirección que quedó pendiente del análisis del documento circulado.

#### **CARLOS R. SANTOS (CUBANACÁN)**

- Plantea que ellos requieren cuatro áreas dentro de la Isla, la cual se pueden ubicar en la zona administrativa, para las siguientes actividades básicas: Promotores de venta, Seguridad, Economía, y administración, esta última con conserjería y edecanes que garanticen gestiones y un supervisor.
- Requiere de los servicios de lavandería, posta médica (ambulancia), farmacia y Gimnasio. Se aclaró que de estos servicios se dotará a la Isla con carácter público.
- Mínimo de estructura de servicio para el mantenimiento y limpieza, habilitando locales para insumos, equipamiento y condiciones mínimas a los trabajadores, pudiendo ubicarse dentro o fuera del condominio.

#### **NOLANDIS SECADA (CUBANACÁN)**

- Habilitar wifi, y todos los sistemas de corrientes débiles de una instalación 5 estrellas plus que se ubique en la isla.

## Anexos

- En las plantas bajas de los condominios se podrán ubicar zonas de juegos pasivos, proponen considerar juegos al aire libre como canchas de tenis de campo, voleibol/ baloncesto, ajedrez gigante u otros.
- Están de acuerdo con el servicio de restauración ligera y bar vinculado a la piscina, dado la extensión de las áreas la piscina pudiera segmentarse según su diseño.
- No se requiere una valla de parqueo por apartamento.
- Que se creen las facilidades para minusválidos.

### **DISEÑO DE LOS NODOS DE SERVICIOS. PRESIDE: PEDRO LUIS GARCÍA VEGA UTIT.**

#### **PEDRO LUIS GARCÍA VEGA (UTIT).**

- Los compañeros de Vialidad no participaron y soluciones fundamentales para un proyecto de este tipo, como es el segundo acceso a Varadero, con implicación de las visuales, si se usa el pedraplen de Mar Bella o con afectaciones a las aéreas planificadas, si la solución es un puente o un túnel, no quedaron claras.

#### **ERNESTO OQUENDO (TRANSTUR)**

- Propone ubicar una oficina de ventas de transtur con un parqueo pequeño con capacidad para 10-12 autos, 20 motos y bicicletas. Este deberá estar ubicado en el nodo centro de la Isla y preferentemente en las parcelas 1 o 2.

#### **MARIO TOLEDO (MARLIN)**

- Propone utilizar el sector del canal ubicado al este del puente de calle 17 para los apartamento de alto estándar con posibilidad de muelle para embarcaciones, por lo que estos tendrían que ser ubicado en el sector C de la propuesta presentada, motivado fundamentalmente por la utilización del canal que debería tener una profundidad mínima de 3,50 m y las ventajas que ofrece su ubicación ante eventos meteorológicos.
- Ubicar un punto náutico vinculado al Nodo de servicios Centro y al Paseo Marinero, con posibilidades de renta de embarcaciones de pequeño calado, atraques, bicicletas acuáticas, aquabike, surf, entre otras.
- Rediseñar la imagen de la base de pesca del INDER, para compatibilizarla con la propuesta realizada

#### **LUIS ABAD (CARACOL)**

## Anexos

- Da como premisa que todos sus servicios estén ubicados en planta baja y propone fundamentalmente un Minimercado de 600 m2, una Casa del Habano y un grupo de pequeñas tiendas boutiques, de souvenirs, artesanía y artículos de playa.

### **PABLO GÓMEZ PERDOMO (SERVISA)**

- Propone brindar un servicio especializado de tintorería, donde se debe contemplar y estudiar los medios necesarios, sobre todo para recogida y entrega pues el equipamiento estaría ubicado fuera del polo, además contemplan los servicios regulares de lavandería.
- Además de este primero se puede considerar la inclusión de una lavandería de autoservicio pensada para los clientes de la Isla y abierta al Gran Público.

### **MIGUEL MARTÍN (PUBLICITUR)**

- Se debe estudiar bien la mejor ubicación de un Buro de Información Turística y Venta de Opcionales.

### **JESÚS LÓPEZ (ETECSA)**

- Propone un servicio de Wi-Fi en toda la isla, con un punto de venta para las tarjetas del servicio, además de servicios de Internet para otros clientes de la oferta extrahotelera y teléfonos públicos a lo largo de estos servicios.

### **Entidades como Palmares, Cadeca, Bandec y MINSAP no participaron pero la comisión asumió la responsabilidad de las respuestas, en ese caso:**

- Para Palmares se propone un Restaurante Especializado en Comida Internacional y una Cafetería.
- Debe haber un Puesto Medico con una Ambulancia.
- Debe haber una Oficina Para Servicios Bancarios, incluyendo el cambio de moneda.

### **CONCLUSIONES**

Siendo las 12:00 pm, la Delegada del MINTUR en el territorio realiza las conclusiones, elogiando la calidad del taller y exhortando a la continuidad de estas propuestas con una mayor integración y eficiencia en la gestión turística.

## Anexos

### LISTA DE PARTICIPANTES AL TALLER DE CONCILIACIÓN.

Nombres y Apellidos	Organismo
Rafael Carmín García	GECOT
Silvio Hidalgo Rodríguez	VARSE
Liván Galván Vásquez	DPPF
Javier A. Padilla Brito	Aguas Varadero
Noraida Fernández Castellanos	Aguas Varadero
José A. Palacios Alvarado	Aguas varadero
Duniesky del Río Pérez	ETECSA
Jesús E. López Figueras	Etecsa
Pedro Sosa	MEM
Félix Ramos Montes	CAM Cárdenas
Alina Huget B.	Desarrollo MINTUR
Doralis Velázquez	Desarrollo MINTUR
Yadira Rodríguez	Dir. Negocios MINTUR
Marianela Candelano Bello	Inmobiliaria
José Manso	Infotur varadero
Oscar Luis García	CITMA
Katia González Rodríguez	CITMA
Marta F. Martínez Rodríguez	Formatur
Frank Huerta López	Formatur
Isabel Fish Guerrero	Formatur
Miriam Rendón Fernández	Formatur
Norkyn de Armas Castelló	DPPF
Felipe Austero Mejía	Inversiones Cubanacán
Victor R. Cepero	Cubanacán
José Ramón Dovelos	TRANSTUR
Ernesto Oquendo González	TRANSTUR
Mauricio Cobarrubias	TRANSTUR
Miguel Martín Figueredo	Publicitur
Carlos A. Raimundo Santos	Cubanacán
Nolandis Secada Padrón	Cubanacán

## Anexos

Mario Toledo	Marlin
Onofre Rodríguez Jorge	Inversiones Delegación MINTUR
Pedro Luis García Vega	UTIT
Adriana Galup Martínez	Patrimonio
Mayra Hernández de León	Patrimonio
Rubino Bernabú García	Patrimonio
Jeny Soto Córdova	ITH
Pablo Gómez Perdomo	Servisa
Maitlán Díaz Sánchez	Servisa
Leticia Plasencia	Servisa
Virginia Rodríguez	Materias Primas
Isabel Alonso González	Materias primas
Tamara Ayala	Materias Primas
Luis Abad Vázquez	Caracol
José Luis Morejón	Caracol
José M. Verrier Castro	EPEPC
Yoel Córdova Gléz	OBET

## Anexos

**ANEXO 9.** PLAN DE ACCIONES PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE DESARROLLO TURÍSTICO EN ISLA DEL SUR. Fuente: MINTUR, Varadero

No.	Acción	Organismo Responsable	Tiempo de ejecución estimado	Monto estimado
<b>Liberación del Suelo</b>				
1	Reubicación de los trabajadores albergados en los campamentos Angola y Etiopía en las instalaciones del Plan Vacacional logrando demoler mayor área que la prevista en el 2014	GECOT	4 meses	540 MP
2	Ejecución de las viviendas de los no propietarios (10) y 32 autofinanciadas por el MICONS que liberan instalaciones en cubículos matrimoniales	UPIV UMIV GECOT	11 meses	3.7 MMP
3	Culminación de los movimientos de tierra e inicio de la obra civil de las instalaciones de CITUR y CUBACAR en Santa Martha con vistas a su culminación en el 2015.	CITUR, CUBACAR, GECOT	1er semestre del 2015	Pendiente a aprobación de presupuesto
4	Reubicar la escuela de remos en el área de la Cueva del Muerto, fuera de la Península, pero a la vez vinculada al Canal de Paso Malo	INDER, IPF	Estimación pendiente	Estimación pendiente
<b>Saneamiento ambiental</b>				
1	Sanear el canal interior para evitar que el agua y sedimentos contaminados vaya a pasar al canal de Paso Malo	Obras Marítimas	Estimación pendiente	Estimación pendiente
2	Reapertura de la comunicación del canal interior de Paso Malo	Obras Marítimas o MICONS	Estimación pendiente	Estimación pendiente
3	Retirada total de los escombros una vez demolidas las instituciones existentes.	Comunales, ARENTUR	Estimación pendiente	Estimación pendiente
4	Respetar la norma en relación con el perímetro alrededor del pozo de petróleo liquidado existente en la Isla. Se propone	Diseño	Estimación pendiente	Estimación pendiente

## Anexos

	esa área como jardinería o parqueo público.			
5	Estudiar los tipos de recogida selectiva tanto para las áreas públicas como privadas y presentar proyecto.	Materias Primas	Estimación pendiente	Estimación pendiente
6	Diseñar una propuesta de recogida de residuales de basura común y materia orgánica.	Comunales	Estimación pendiente	Estimación pendiente
7	Tener en cuenta la ubicación de los locales para el almacenamiento de las materias primas, tanto para las áreas públicas como las privadas	Diseñadores	Estimación pendiente	Estimación pendiente
8	Elaboración del estudio de factibilidad para el equipamiento, accesorios e insumos para garantizar la recogida de residuales sólidos reciclables	Materias Primas	Estimación pendiente	Estimación pendiente
9	Revisar lo establecido en la NC 521/2007 y la NC 22/1999 sobre vertido y requisitos higiénico-sanitarios para aguas de baño, para eliminar contradicciones entre ambas, por el mero conflicto de uso	CITMA, Normalización	Estimación pendiente	Estimación pendiente
10	Los manglares permanecerán o no, dependiendo del uso que se declare para la zona propuesta	CITMA	Estimación pendiente	Estimación pendiente
11	Construcción de la red de alcantarillado hacia la estación de rebombeo AGAMA	Aguas Varadero	Estimación pendiente	Estimación pendiente
12	Evaluar las características de las playas existentes al sur de la Isla, para determinar sus cualidades para el baño	Centro de servicios ambientales	Estimación pendiente	Estimación pendiente
<b>Diseño de redes técnicas</b>				
1	Mantener los ejes propuestos por IPF en el Plan de Reordenamiento Territorial	Vialidad, IPF	----	----
2	Eliminar el acceso por calle 13 a la Isla	Vialidad IPF	Estimación pendiente	Estimación pendiente

## Anexos

3	Remodelación del puente existente por calle 17, tanto su estructura como su expresión arquitectónica, se convertirá en el acceso principal a la Isla	Vialidad, MICONS	Estimación pendiente	Estimación pendiente
4	Construcción de un nuevo puente que comunique la isla con el nudo de entrada y el sector Kawama, siendo este su acceso secundario	Vialidad, MICONS	Estimación pendiente	Estimación pendiente
5	Diseñar la red eléctrica soterrada de media tensión y alumbrado público de la Isla del Sur	OBE	Estimación pendiente	Estimación pendiente
6	Definir los puntos de entrega de las poliredes por parte del equipo de diseño para definir el alcance de los trabajos y presupuesto	OBE, Aguas Varadero	Estimación pendiente	Estimación pendiente
7	Incluir nuevo sifón para abastecer de agua potable a la Isla por calle 17.	Aguas Varadero	Estimación pendiente	Estimación pendiente
8	Sustituir la tubería de bombeo de aguas residuales en toda la extensión de la Isla, debido a su mal estado	Aguas Varadero	Estimación pendiente	Estimación pendiente
9	Enmascarar la estación de bombeo Agama, para así compatibilizarla con el uso futuro de la zona	Aguas Varadero	Estimación pendiente	Estimación pendiente
10	Prolongar la red de infraestructura soterrada desde calle 3ra y 17 hasta el NODO CENTRAL de servicios.	ETECSA	Estimación pendiente	Estimación pendiente
11	Disponer de un local de servicios para infraestructura técnica de telefonía y wifi (10x20), así como sistemas de respaldo eléctrico.	ETECSA	Estimación pendiente	Estimación pendiente
12	Construir las redes soterradas de canalizaciones desde el local tecnológico hasta los puntos de entrega definidos, ya sean de telefonía pública, privada o de datos.	ETECSA	Estimación pendiente	Estimación pendiente

## Anexos

13	Instalación del equipamiento tecnológico y de respaldo energético necesario para la operación de la telefonía y red de datos.	ETECSA	Estimación pendiente	Estimación pendiente
<b>Diseño de la identidad urbana</b>				
1	Tematizar la isla como un Pueblo de Pescadores.	----	----	----
2	Realizar un estudio sobre cómo eran los pueblos de pescadores en Varadero	Patrimonio	2 meses	Estimación pendiente
3	Realizar un proceso de licitación para cada lote, buscando una singularidad como conjunto	Estimación pendiente	Estimación pendiente	Estimación pendiente
4	Confeccionar regulaciones urbanísticas propias para la Isla	IPF	8 meses	Estimación pendiente
5	La señalética se haría a partir de un pueblo de pescadores.	Publicitur e Infotur	2 meses	Estimación pendiente
<b>Diseño de los condominios</b>				
1	En la zona C se deben ubicar condominios de alto estándar con facilidades para el atraque de las embarcaciones	Marlin	Estimación pendiente	Estimación pendiente
2	Investigación de mercado para diseño	CUBANACÁN	Agosto 2014	3,3 MP
3	Preparar la oportunidad de negocio mixto para su promoción.	CUBANACÁN	Diciembre del 2014	6 MP
4	Establecer redes de distribución especializada	CUBANACÁN	Agosto 2016	5 MP
5	Elaborar los manuales de explotación.	CUBANACÁN	Diciembre 2016	2,5 MP
<b>Diseño de los nodos de servicio</b>				

## Anexos

1	Ubicar en la parcela 1 el punto de renta de motos, bicicletas y autos	TRANSTUR	Estimación pendiente	Estimación pendiente
2	Todos los servicios deben estar ubicados en el primer nivel.  Se propone: Mini mercado, casa del habano, tienda de playa, boutique, artesanía y joyería. Área aproximada de 700m2.	Caracol	Estimación pendiente	Estimación pendiente
3	Propone servicio especializado de tintorería (UNIMAX) con instalaciones fuera de la península.	SERVISA	Estimación pendiente	Estimación pendiente
4	Establecer facilidades de WIFI en toda la isla con un punto de ventas de tarjetas, internet y puntos de telefonía pública.	ETECSA	Estimación pendiente	Estimación pendiente
5	Posta médica con una ambulancia permanente	MINSAP	Estimación pendiente	Estimación pendiente
6	Restaurantes especializados en comida internacional, restaurantes a pedido, facilidades de venta de comida congelada.	Palmares	Estimación pendiente	Estimación pendiente
7	Un punto de operación bancaria y casa de cambio	BANDEC-CADECA	Estimación pendiente	Estimación pendiente
8	Ubicar un punto de Infotur y venta de excursiones turísticas.	Infotur	Estimación pendiente	Estimación pendiente