

**LA COMPETITIVIDAD DEL DESTINO TURÍSTICO VILLA CLARA, CUBA****Identificación de sus factores determinantes mediante análisis estructural (MIC-MAC)**Carlos Alberto Castellanos Machado<sup>\*</sup>Yanet Hernández Aro<sup>\*\*</sup>José Ramón Castellanos Castillo<sup>\*\*\*</sup>Luis Miguel Campos Cardoso<sup>\*\*\*\*</sup>Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas  
Santa Clara, Cuba

**Resumen:** En este artículo se presenta un estudio sobre los factores de la competitividad del destino turístico Villa Clara, Cuba, en función de su mejoramiento, este destino es uno de los de mayor crecimiento en el Caribe insular, región geográfica caracterizada por una oferta turística semejante, con atractivos similares, por lo que la gestión efectiva del mismo constituye una exigencia a fin de garantizar su sostenibilidad y desarrollo. En el trabajo se realiza un análisis conceptual de la competitividad, enfoque y modelos de análisis, que sustentan el criterio de los autores sobre la validez del modelo de Porter para la identificación y evaluación de los factores en el objeto de estudio, a partir de una forma de proceder metodológica que considera la utilización de técnicas tales como el criterio de expertos y el análisis estructural (MIC-MAC). Sobre la base de los resultados obtenidos al aplicar las técnicas referidas anteriormente se proponen un conjunto de estrategias.

**PALABRAS CLAVE:** turismo; competitividad de destinos turísticos; destino turístico Villa Clara; análisis estructural de destinos turísticos; modelos de competitividad turísticos.

**Abstract:** The Competitiveness of the tourist Destination Villa Clara, Cuba. Identification of its Determining Factors through Structural Analysis (MIC-MAC). This article presents a study on the factors of competitiveness of the destination Villa Clara, Cuba, in terms of its improvement, this destination is one of the fastest growing in the insular Caribbean, a geographical region characterized by a similar tourist supply with similar attractions, so that the effective management of it becomes a requirement in order to ensure its sustainability and development. In the paper a conceptual analysis of competitiveness is carried out, focus and analysis models, which support the view of the authors on the validity of the Porter model for identifying and evaluating the factors under study, from a methodological way forward considering the use of techniques such as expert judgment and structural analysis (MIC-MAC). Based on the results obtained by applying the techniques mentioned above are proposed a set of strategies.

<sup>\*</sup> Licenciado en Economía por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) Santa Clara, Cuba. Profesor Asistente del Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE) de la propia universidad. Aspirante a Doctor en Ciencias Económicas.

E-mail: castellanosc1120@yahoo.com

<sup>\*\*</sup> Licenciada en Economía por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) Santa Clara, Cuba. Master en Gestión Turística. Profesora Auxiliar del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la propia universidad. Aspirante a Doctora en Ciencias Económicas. E-mail: yanetha@uclv.edu.cu

<sup>\*\*\*</sup> Ingeniero Industrial. Doctor en Ciencias Técnicas, en la especialidad de organización y gestión de empresas. Diplomado en Gestión Universitaria. Profesor Titular colaborador del Centro de Estudio de Dirección Empresarial de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba. E-mail: jrcastellanos@uclv.edu.cu

<sup>\*\*\*\*</sup> Licenciado en Lenguas extranjeras. Master en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) Santa Clara, Cuba. E-mail: lmc campos@uclv.edu.cu

**KEYWORDS:** *tourism, competitiveness of tourist destinations, Villa Clara as tourist destination, structural analysis of the tourist destinations, tourist competitiveness models.*

## **INTRODUCCIÓN**

El sector turístico se ha convertido en los últimos años en un pilar fundamental del desarrollo social y económico de muchos países, por lo cual ha influido de forma determinante en los cambios sociales, económicos y culturales que se están produciendo en la sociedad en general (Rodríguez & Guisado, 2003). Actualmente constituye uno de los sectores que ha tenido mayor crecimiento en la economía globalizada, y de acuerdo con las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se mantendrá de forma sostenida en los próximos años (D'Annunzio & Rábago, 2007).

Este significativo crecimiento e importancia ha provocado un incremento de la competencia entre los destinos turísticos, intensificándose esta aún más, debido a que aunque la demanda turística está creciendo, su ritmo se ha ralentizado; de forma que las tasas de crecimiento de la oferta, tanto de empresas como de destinos turísticos, son muy superiores a las de la demanda, pudiéndose hablar incluso de sobreoferta. Por lo que alcanzar óptimos niveles de competitividad se convierte en un factor estratégico para los destinos turísticos (Barroso González & Flores Ruiz, 2006; Alonso Ferreras, 2010).

Particularmente en Cuba, el turismo se ha convertido en uno de los principales sectores de la economía, avalado en los últimos años por un crecimiento sostenido mayor que la tasa promedio de la economía nacional, y con perspectiva de mantenerlo a partir de la demanda potencial existente. Del mismo modo, ha contribuido a incentivar la recuperación del resto de los sectores de la economía, dada la escala relativamente grande de la actividad y la existencia de vínculos intersectoriales que permiten la difusión del crecimiento del sector con un significativo impacto en el desarrollo socioeconómico del país.

En los últimos años, entre los destinos turísticos cubanos de mayor crecimiento se encuentra el de Villa Clara, que es actualmente el cuarto entre los polos del país en turistas días extranjeros (ONE, 2012). Este crecimiento está asociado fundamentalmente al desarrollo de la infraestructura hotelera en la cayería norte de la provincia, con singulares condiciones para el aprovechamiento del turismo de sol y playa, e interesantes atractivos históricos, culturales y naturales; sin embargo, el mismo se enfrenta en el mercado a un creciente número de competidores, tanto nacionales como internacionales, con similares ofertas, situación esta que exige gestionar de forma efectiva los recursos y las capacidades disponibles para acrecentar su atractivo e imagen. En este sentido, se hace necesario profundizar en el análisis de los factores explicativos de esta competitividad, de forma que ello permita su mejor comprensión y facilite el establecimiento de estrategias competitivas más idóneas encaminadas a alcanzar un desarrollo turístico sostenible y competitivo. En correspondencia con ello, el objetivo general de la presente investigación se definió en función de identificar los

determinantes de la competitividad en el destino turístico Villa Clara, a partir del análisis estructural (MIC-MAC).

## LA COMPETITIVIDAD. CONCEPTUALIZACIÓN Y DETERMINANTES FUNDAMENTALES

En cuanto al concepto de competitividad, es necesario reconocer a partir de la revisión de la literatura y coincidiendo con Porter (1990) y con Krugman, (1994), que es aún un concepto en construcción, pues de hecho, no existe una definición única generalmente aceptada y las mismas no tienen límites precisos. En correspondencia con Lombana & Rozas Gutiérrez (2009: 6), en cuanto a que, antes de proceder al análisis conceptual del término competitividad, es preciso determinar el nivel de análisis, es decir el espacio analítico en el cual se ubican los agentes económicos de acuerdo a su nivel de agregación, macro y micro, sobre los cuales se va a enmarcar el estudio, en el presente trabajo se parte de los mismos.

En este sentido, Cuervo García (1993), plantea que hay tres niveles de análisis en el estudio de la competitividad de la empresa: el marco económico general, el sector industrial y la propia empresa.

El marco económico general, se han planteado básicamente tres enfoques. El primero relaciona la competitividad con los resultados que registra una economía en su comercio exterior. Este enfoque, se refiere a la competitividad, como la capacidad de un país de enfrentar la competencia a nivel mundial, contempla además la capacidad de exportar hacia mercados externos, expresando los resultados generados cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos y comportamientos de la tasa de cambio, entre otros.

En el segundo enfoque se encuentran los conceptos que relacionan la competitividad con la contribución del comercio exterior al crecimiento y bienestar general, según Scott (1985: 14-15) la competitividad la considera como la capacidad de producir, distribuir y proveer el servicio de los bienes en la economía internacional en competencia con los bienes y servicios producidos en otros países y hacerlo de una forma que aumente el nivel de vida. En el mismo enfoque la OCDE, (1996) expone que la competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo, en este enfoque es factible destacar que no es el crecimiento en sí lo que trata de captar la competitividad, sino la contribución del comercio exterior a objetivos de crecimiento y bienestar general de la sociedad, medidos cuantitativamente a través del PIB per cápita y otros indicadores que expresen el incremento del nivel de vida.

Mientras que en el tercer enfoque se incluyen las definiciones que relacionan la competitividad con los niveles de eficiencia y productividad de una economía, Cohen, Teece, Tyson & Zysman, (1984: 2) proponen la competitividad como el desarrollo de una superior eficiencia y con la capacidad

de una economía para incrementar el producto de las actividades de más alta productividad, que, a su vez, pueden generar altos niveles de salario en términos reales. Este enfoque considera elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad como medio para el alcance de mejores niveles de vida y un mayor bienestar social.

Sin embargo, Krugman (1994), establece que tratar de definir la competitividad de una nación es mucho más problemático que definir la de una empresa o corporación, pues, en términos prácticos, si esta última no es competitiva, con el tiempo desaparece, lo cual no sucede con los países, pues estos, solamente serán felices o infelices en función del desempeño de su economía, más no desaparecen y por lo tanto, para este autor comparte la posición de que la competitividad es una palabra sin sentido cuando se aplica a las economías nacionales.

En cuanto al análisis de la competitividad en el sector industrial Haguenaer(1989) la define como la capacidad de una industria de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo. En este mismo enfoque Lucángeli (2001) propone que una industria es internacionalmente competitiva si produce bienes transables y es rentable. Una reducción de la competitividad es, entonces, una reducción en la rentabilidad de alguna o todas las industrias transables. Estas definiciones expuestas convergen explícitamente en que la competitividad industrial es el resultado, en mayor cuantía, de la competitividad de empresas individuales, pero al mismo tiempo la competitividad de las empresas se incrementa por el ambiente competitivo prevaleciente en la industria. En este nivel, la competitividad se da cuando se alcanza una productividad superior, ya sea consiguiendo costos menores a los de sus rivales internacionales o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado.

En referencia a la competitividad industrial, Markusen (1992) argumenta que una industria es competitiva si, la productividad total de factores es igual o mayor que la de sus competidores y si los costos unitarios promedio son iguales o menores que los de sus competidores.

Mientras que en el nivel de empresa, Porter (1990) plantea que la competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países. La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, los atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones. Mathews (2009) la define como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Es decir que se considera competitiva a la empresa que es capaz de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes, asociada con la rentabilidad, la

productividad, los costos, el valor agregado, la participación de mercado, las exportaciones, la innovación tecnológica y la calidad de los productos, entre otros.

En el ámbito empresarial el significado de la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización frente a sus competidores. En este nivel, la capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado, de manera que cuando la calidad es la misma en mercados competitivos, las empresas seguirán siendo competitivas si sus precios son tan bajos, o más, que los precios de sus competidores. Este enfoque, a juicio de los autores de la presente investigación, resulta adecuado en cuanto a que son las empresas las que compiten y no los países (Porter, 1990), pero tiene la limitante de ignorar el hecho de que la competitividad es un fenómeno sistémico (CEPAL, 2001) y por tanto, pretender entenderla como un acto individual de una empresa, es inadecuado, aspecto este que ha sido desarrollado por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo de Berlín, bajo el concepto de competitividad sistémica.

Del análisis de los conceptos y enfoques sobre la competitividad de las empresas se pudo concluir, que esta se sustenta en cuatro elementos fundamentales:

- La productividad, la cual permite ofrecer productos con menores precios que la competencia.
- La calidad que diferencia favorablemente los bienes producidos por una empresa con respecto a las demás.
- La flexibilidad que posibilita a una organización adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado, tanto en volumen como en las características de los bienes fabricados.
- La innovación, constituye un elemento central para la competitividad, ya sea para atraer mercados, para introducir nuevos productos y/o servicios y procesos, para incentivar la productividad o para competir en base a precios en el mercado.

### **La competitividad de los destinos turísticos**

Pearce (1989) señala que a medida que creciera la competencia entre destinos, la necesidad de generar conocimiento en torno las capacidades de competir de un destino, y de las fortalezas y debilidades de sus competidores, sería también mayor (Pulido Fernández & Sánchez Rivero, 2010: 7).

Por lo que el aumento del interés por el conocimiento de los factores que condicionan la competitividad de los destinos turísticos se ha traducido en un volumen creciente de literatura científica aparecida durante la última década, no existiendo un consenso entre posiciones y concepciones de autores, lo que unido al carácter relativo del concepto permite afirmar que, se trata

de un tema que aún ofrece innumerables oportunidades de investigación, fundamentalmente asociadas a la identificación de sus determinantes (Crouch & Ritchie, 1999; Monfort Mir, 1999; D'Hautesserre, 2000; Dwyer et al., 2000; Hassan, 2000; Francés, 2003; Sánchez Rivero, 2006; Flores Ruiz & Barroso González, 2009; Quintero, Bernal & López, 2004; Alonso Ferreras, 2010).

En cuanto a la conceptualización de la competitividad turística, Hassan (2000: 239) plantea que se define como la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores.

D'Hautesserre (2000:23), por su parte, define la competitividad del destino como la capacidad de un destino para mantener su posición en el mercado y compartir y/o mejorarla a través del tiempo.

Mientras que para Francés (2003), la competitividad de los destinos turísticos se establece en función del atractivo del destino, su gestión, organización, información y eficiencia, señalando además, que el atractivo depende de los atractores y disuadores presentes; la gestión depende de los esfuerzos de mercadeo y de gerencia; la organización va a depender de las capacidades y de las alianzas; la información depende de la existencia de tecnologías de información y comunicación y de las capacidades de investigación y la eficiencia de la integración de la experiencia y de la productividad.

Por último Ritchie & Crouch (2003: 23) definen la competitividad de los destinos turísticos como la capacidad para incrementar el gasto turístico, para atraer visitantes de forma creciente, a la vez que se les proporciona experiencias satisfactorias y se realiza de una forma beneficiosa, mientras que se garantiza el bienestar de la población residente y se preserva el capital natural del destino para las generaciones futuras.

Del análisis de los conceptos expuestos anteriormente, se puede concluir que la competitividad de los destinos tiene la particularidad de que se asocia fundamentalmente con la capacidad de ofrecer productos turísticos con alto valor añadido de forma tal que satisfagan las expectativas de los turistas, mantengan o acrecienten la posición en el mercado y contribuyan con el desarrollo socioeconómico de la región donde se inserta. Esto hace que la valoración de factores de competitividad de destinos turísticos y su grado de influencia demande un tratamiento distinto al resto de otras actividades, al tratarse de un desplazamiento de personas y no de mercancías, caracterizándose por una mayor heterogeneidad de consumidores o turistas, de agentes que intervienen en la prestación de servicios, de destinos y de entornos medioambientales y socioculturales en que actúan y porque estos agentes relacionan, coordinan y ensamblan sus funciones en múltiples formas (Bote Gómez, 2004). Al respecto Jiménez Baños & Aquino Jiménez, (2012), plantean que este carácter transversal y heterogéneo de la actividad turística, la manera cómo interactúan los distintos agentes dentro del

destino, su relación con el entorno y el disfrute *in situ* del producto turístico van a marcar el debate sobre la evaluación de la competitividad de los destinos turísticos.

En correspondencia con la creciente importancia de los estudios de los factores de competitividad de destinos turísticos, varios modelos se han publicado sobre los mismos, siendo los más significativos: el modelo de competitividad de Porter adaptado a destinos turísticos, y los planteados por Crouch & Ritchie y Dwyer & Kim, los cuales se sintetizan a continuación.

El modelo de Porter (1990) sostiene que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad, las relaciones con sus proveedores, con actividades de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados, los cuales se explican a continuación:

**1) Condiciones de los factores:** los factores básicos relacionados con la infraestructura hotelera, la infraestructura de vías de comunicación y transporte (aéreas, marinas y terrestres), los recursos naturales, culturales e históricos de uso turístico, entre otros. Entre los factores avanzados, se identifican los recursos gerenciales y humanos, la innovación en el sector, el nivel de desarrollo y eficiencia de las organizaciones, la seguridad, la imagen del país y del sector en el exterior.

**2) Condiciones o composición de la demanda:** una demanda nacional e internacional exigente y cualificada promueve el mejoramiento continuo de los productos y servicios de las empresas que se localizan de los destinos turísticos. Para que el destino turístico sea competitivo es necesario la generación de una demanda creciente y a su vez exigente que obligue a que todos los agentes sientan la necesidad de innovar para satisfacerles. Para ello es significativo el estudio de la composición de la demanda, la estacionalidad, así como la nacionalidad y cultura de los turistas.

**3) Sectores afines o auxiliares:** la disponibilidad de eficientes proveedores de insumos, tecnología, servicios de asistencia técnica, compradores, vías de comunicación y eficientes servicios de transporte y comercialización, genera sinergias, externalidades positivas e interacciones que potencian la competitividad de las empresas turísticas, por lo que es necesario promover relaciones entre las empresas turísticas y el resto de los sectores, así como de la propia población local para favorecer la integración y con ello el efecto multiplicador del turismo.

**4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** se refiere al entorno legal que facilita u obstaculiza la creación de empresas, el desarrollo de la competencia en el componente industrial, las actitudes positivas hacia la innovación, la existencia de rivales que impulsen la creatividad, las inversiones y la innovación para posesionarse del mercado.

**Gobierno o Estado:** el rol del Gobierno o Estado se debe dirigir hacia la facilitación de: establecimiento de un marco legal ágil y amplio, controles eficientes que garanticen la calidad de los productos-servicios, estructura organizacional eficiente, políticas de formación y capacitación, políticas de fomento y financiamiento, todo esto dentro de una perspectiva de sostenibilidad.

**La casualidad:** la actividad turística está fuertemente influenciada por acontecimientos no controlables que inciden directamente en la demanda. Desde catástrofes naturales hasta un acontecimiento que haga notorio el destino, sin relación directa con el turismo, pueden decidir la caída de la demanda o que se convierta en un lugar de moda.

Por otra parte Crouch & Ritchie (1999) proponen un modelo cuya clave son los recursos, puesto que funcionan como factores de atracción. En el mismo, son los recursos naturales los que inicialmente atraen a los turistas al destino. La competitividad dependerá fundamentalmente de los recursos y atractores básicos y de los factores y recursos de soporte, además de la existencia de una dirección del destino, elemento clave para mantener una ventaja competitiva sostenible (Diéguez *et al.*, 2011). Contemplan además la existencia de una política de planificación y desarrollo del destino, así como de factores determinantes limitadores y/o amplificadores que influyen en la competitividad. Por último el modelo conceptual de Crouch & Ritchie (1999: 146) no es un modelo predictivo ni causal, sino únicamente explicativo.

Por último Dwyer & Kim (2003), tomando como referencia el modelo de Crouch & Ritchie, proponen un modelo de competitividad denominado Modelo Integrado, exponiendo que los recursos heredados, los recursos creados y los recursos de soporte, conforman los principales determinantes del éxito del destino turístico y la base de la competitividad turística.

El modelo está compuesto, además de por los recursos, por las condiciones situacionales, la gestión del destino y la demanda. El conjunto de estos factores y su interrelación conducen a alcanzar la competitividad de los destinos turísticos, cuyo objetivo final es mejorar el nivel de vida y de bienestar de los residentes (Dwyer & Kim, 2003).

Finalmente, del análisis de los modelos de competitividad estudiados se pudo constatar el consenso existente en cuanto al carácter integrador del modelo de Porter (1990), como herramienta de análisis; así como la viabilidad demostrada en estudios de este tipo, aspectos estos que fundamentan el criterio de los autores en su selección como base para el análisis de la competitividad de destinos turísticos.



## EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL COMO HERRAMIENTA PROSPECTIVA. SU APLICACIÓN EN LOS ESTUDIOS DE COMPETITIVIDAD EN DESTINOS TURÍSTICOS

La prospectiva, conocida como prospective en lengua francesa, foresight en lengua inglesa o prospecção en lengua portuguesa, se define como un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, la empresa y las universidades, en forma estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública (Sarría Pablo & Becerra Lois, 2008: 3).

En cuanto a la aplicación de la prospectiva a un modelo turístico, el mismo permite: (i) revisar las orientaciones recientes del proceso de desarrollo turístico con respecto a las megatendencias que han surgido en el ámbito internacional y a los cambios sustanciales que se viven en el destino, (ii) analizar las modalidades que asume el patrón de desarrollo turístico seguido por el destino, y (iii) la construcción de dos escenarios alternativos: uno primero llamado tendencial, y un segundo, que define un curso de acciones decisivas para orientar el modelo turístico hacia un futuro mejor definido (Lanquar 2001, citado por Quintero, Bernal & López 2004: 46)

En el turismo la prospectiva como método de ayuda para la toma de decisiones, parte del supuesto de estudiar el sistema o destino turístico como base para sustentar las decisiones de gestores y empresarios turísticos, es decir, los diferentes agentes que se encuentran vinculados con la actividad no se pueden entender alejados del resto de factores que condicionan el destino.

Por lo que los estudios de prospectiva parten de lo objetivo, y para ello se requiere un conocimiento sistémico actual que permita proyectar acciones en el futuro, cuando se emprenden acciones de planificación prospectiva sobre un sistema, necesariamente tiene que realizarse un análisis del tipo de relaciones que lo dinamizan, así como de los grupos y personas que lo constituyen. De este modo, el análisis estructural se convierte en una herramienta de la prospectiva que ha sido utilizada para estudiar sistemas económicos como cadenas productivas, clúster y distritos industriales con el fin de realizar ejercicios de planeación a largo plazo. En el turismo la prospectiva ha sido aplicada por la OMT desde 1997 (Quintero, Bernal & López, 2004: 46).

En el presente trabajo se estudió, a partir del análisis estructural, el sistema destino turístico Villa Clara con el fin de identificar las variables que intervienen en la competitividad turística del mismo, y cuyos resultados constituyen la base para determinar acciones correctivas de acuerdo con las variables identificadas como clave. Con la herramienta MIC-MAC (Godet, 1995), se pueden detectar aquellas variables clave que ejercen la mayor influencia sobre las restantes y caracterizan el sistema estudiado, esto se logra a través de matrices y gráficos de relación que se construyen para la

identificación y descripción de las relaciones existentes entre las variables o factores de cambio que caracterizan dicho sistema.

## **METODOLOGÍA**

Para la elaboración de la forma de proceder metodológica (Tabla 1) fue necesario integrar los resultados del análisis conceptual realizado y la experiencia acumulada en el conjunto de investigaciones desarrolladas, fundamentalmente por Porter, (1990); Quintero, Bernal & López (2004); Amaya Molinar, Conde Pérez & Covarrubias Ramírez (2008); Ibáñez Pérez & García Carlón (2009); Rodríguez García & Souto Anido (2010); Jiménez Baños & Aquino Jiménez (2012); Pascarella & Fontes Filho (2010) y Alonso Ferreras (2010).

Tabla 1: Etapas para el estudio de los factores de la competitividad

1. Caracterización del destino turístico
2. Aplicación del modelo de competitividad de Porter (1990)
3. Análisis estructural (MICMAC) para la identificación de los determinantes de la competitividad
4. Evaluación de los determinantes de la competitividad en el destino turístico

Fuente: Elaboración propia

### **Etapas 1: Caracterización del destino turístico**

En esta etapa se abordan los elementos fundamentales del destino turístico objeto de estudio, destacando los diversos atractivos turísticos, naturales, de salud, sol y playa, históricos, culturales, entre otros. Así como las características propias del territorio, su ubicación geográfica y características generales de su población.

### **Etapas 2: Aplicación del modelo de competitividad de Porter (1990)**

Para el desarrollo de esta etapa se parte de la identificación de las relaciones funcionales entre empresas, las cuales explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Para lo cual se representan mediante los cuatro puntos del diamante de Porter (1990), es decir, de las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad, las relaciones con sus proveedores, con actividades de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados.

### **Etapas 3: Análisis estructural (MIC-MAC) para la identificación de los determinantes de la competitividad**

Esta etapa se plantea efectuarla sobre la base de estudios efectuados por Godet (1995), los cuales se detallan a continuación mediante los siguientes pasos:

*Paso 1: conformación del grupo de trabajo.* La selección efectiva de los miembros del grupo es fundamental para garantizar juicios precisos y acertados en función de la problemática tratada. Para ello, se establecen los requerimientos que es necesario satisfacer por los miembros para garantizar, por una parte, pertinencia en las evaluaciones y, por otra, conseguir imparcialidad en sus juicios. El número de miembros según Godet (1995) no debe ser menor de 15 y para su selección se establecen los requisitos generales siguientes:

- Competencia profesional: deben estar relacionados con la actividad turística del destino, en alguna medida ya que no es factible que sean actores fundamentales, así como que los mismos deben tener conocimiento respecto al destino turístico en su marco más amplio de relaciones y funcionamiento.
- Interés en participar en el estudio: los miembros debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole

*Paso 2: listado de las variables.* Este paso parte de una revisión bibliográfica, fundamentalmente sobre la base de investigaciones previas del destino turístico objeto de estudio, con el objetivo de construir una base documental sobre el destino. Identificando los principales factores, la evolución del destino y de las tendencias del turismo mundial, así como los resultados generales de la aplicación del modelo de competitividad de Porter, a partir de esta información se plantea efectuar dinámicas grupales mediante talleres con los expertos para la identificación del conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas).

Posteriormente se procede a la explicación detallada de las mismas para facilitar el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

*Paso 3: Descripción de relaciones entre las variables.* Posterior a la identificación de las variables del sistema se procede a establecer las relaciones entre las mismas a través de la Matriz de Influencias Directas (MID) del software MIC-MAC, para lo cual se plantea el mismo se efectuó en trabajo en grupo con los expertos mediante talleres.

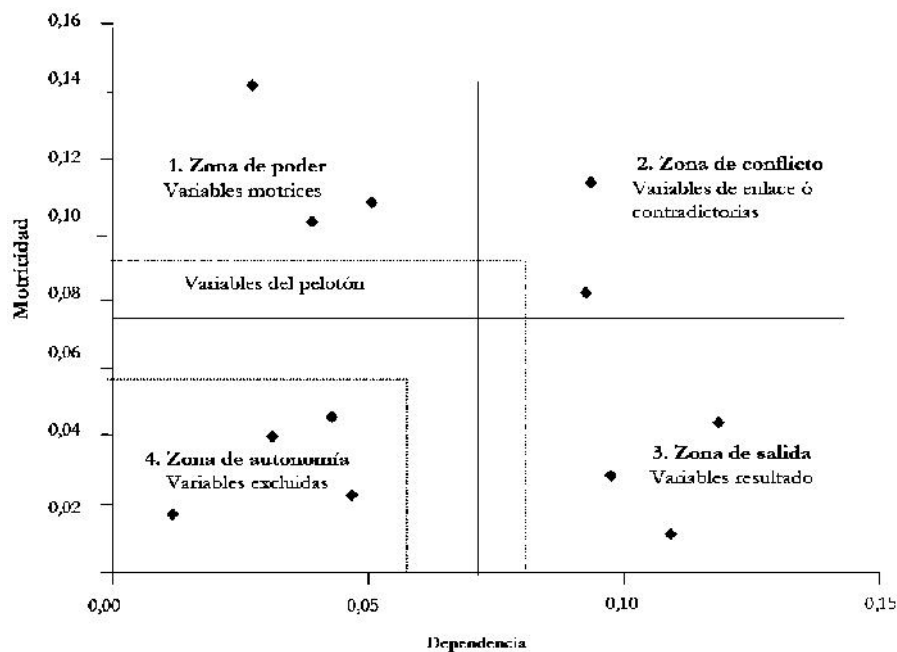
Para el completamiento de la Matriz de Influencias Directas (MID), se plantean por cada pareja de variables las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la

variable  $j$  si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P).

**Paso 4: Identificación de las variables clave con el MIC-MAC.** En este paso se identifican las variables clave, las que son esenciales a la evolución del sistema, primeramente se precisa la clasificación directa mediante el Plano de influencias/dependencias directas, y posteriormente por una clasificación indirecta mediante el Plano de influencias/dependencias indirectas (llamada MIC-MAC para Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

Estos planos anteriormente anunciados en términos de influencia y de dependencia directa e indirecta de cada variable se representan mediante una tipología (Figura 1).

Figura 1: Distribución de variables en el plano de acuerdo a la relación influencia-dependencia.



Fuente: Quintero, Bernal, & López (2005)

**Zona de poder:** variables muy motrices y poco dependientes. Son las variables explicativas que condicionan el resto del sistema.

**Zona de conflicto:** variables a la vez muy motrices y muy dependientes. Son las variables de enlace inestables por naturaleza. En efecto, cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto boomerang sobre ellas mismas que amplificará o desactivará el impulso inicial.

**Zona de salida:** variables poco motrices y muy dependientes. Son las variables resultantes, cuya evolución se explica por las variables de los sectores 1 y 2.

*Zona de autonomía:* variables poco motrices y poco dependientes (próximas al origen). Estas variables constituyen tendencias fuertes o factores relativamente autónomos, no son determinantes de cara al futuro, pueden ser excluidas del análisis.

*Variables de pelotón:* variables medianamente motrices y/o dependientes. Nada se puede decir a priori de estas variables del pelotón.

A partir de estos resultados se seleccionan las variables clave, las cuales se caracterizan por incluir las más motrices y las más dependientes, por su capacidad para modelar el sistema turístico. Las variables clave se identifican por tener el mayor grado de influencia en la matriz de relaciones indirectas, para una mayor precisión en su selección se consideró el 3% de las relaciones de influencia indirectas más fuerte dentro del sistema a través del plano de influencias indirectas.

#### **Etapa 4: Evaluación de los determinantes de la competitividad en el destino turístico**

Por último se efectúa una evaluación de las variables clave que determinan la competitividad en el destino turístico objeto de estudio, teniendo en cuenta las condiciones objetivas actuales así como las perspectivas de crecimiento del destino futuras, planteándose una serie de estrategias asociadas al logro del mejoramiento de la competitividad del destino turístico.

## **RESULTADOS**

El objeto de estudio seleccionado es el destino turístico Villa Clara, a continuación se plantean los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de la forma de proceder metodológica anteriormente descrita:

### **Caracterización del objeto de estudio**

Villa Clara ubicada en la región central del país (Figura 2), ha devenido un interesante destino turístico por sus playas, atractivos naturales y profusión de lugares de interés histórico y cultural.

La ciudad de Santa Clara, capital de la provincia fue fundada en 1689 y que tiene en el Conjunto Escultórico Memorial Ernesto Che Guevara, el Monumento al Tren Blindado, el Centro Histórico: Teatro "La Caridad", Iglesia de Nuestra Señora del Carmen, Museo de Artes Decorativas, Iglesia Parroquial, Parque Leoncio Vidal, la Galería de Arte, el Boulevard y en El Mejunje sus principales atractivos turísticos. Cuenta además, con la ventaja que su propia posición geográfica le concede, colocándola a 267 kilómetros de Ciudad de La Habana, 74 de Cienfuegos, 207 de Varadero y apenas 88 de Trinidad.

Figura 2: Ubicación geográfica del destino turístico Villa Clara, Cuba



Fuente: [www.luventicus.org/mapas/cuba/villaclara.html](http://www.luventicus.org/mapas/cuba/villaclara.html)

Es reconocido el prestigio educacional y científico de la ciudad, que parte de sus tradiciones de magisterio y de la fundación de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, en 1952. Con los años esta institución ha propiciado el surgimiento de un importante polo científico. Una activa vida cultural se desarrolla en la provincia, principalmente en la ciudad cabecera, destacándose la Editorial Capiro, la Biblioteca José Martí, la revista Signos fundada por Samuel Feijóo, el Cine Club Cubanacán y el teatro La Caridad.

Indiscutiblemente el principal atractivo del destino es el Cayo Santa María (Figura 3), el cual se encuentra en el extremo occidental del archipiélago de Sabana-Camagüey, 25 km al oeste de Cayo Guillermo, en el ecosistema de Bahía de Buenavista, declarado por la UNESCO como Reserva de la Biosfera, en un entorno abundante en especies endémicas protegidas por una playa de belleza incomparable (Figuras 4 y 5), con más de diez kilómetros de fina arena blanca y un mar de varios tonos de azul. El cayo está unido a la isla mayor por un pedraplén construido a través de la Bahía de Buena Vista desde el puerto de Caibarién.

Figura 3: Cayo Santa María



Fuente: <http://www.cubavacationstravel.com>

Figura 4: Vista de la playa en Cayo Santa María



Fuente: <http://www.voyagesaprixfou.com/3026>

Figura 5: Playa de Cayo Santa María



Fuente: <http://blog.sunwing.ca/wp-content/uploads/2013/04/DSC01760.jp>

Esta obra de la ingeniería construida entre 1989 y 1999, es superior a 48 km de largo y cuenta con 46 puentes, fue merecedora del Premio Puente de Alcántara.

En el destino se localiza además el lago Hanabanilla, ubicado en el macizo de Guamuhaya, zona de un accidentado relieve donde se intercalan fértiles valles atravesados por corrientes y saltos de agua. Entre los atractivos más auténticos de su estancia está la pesca de la trucha con la modalidad de captura y suelta en un lago de 50 m de profundidad y unos 300 millones de metros cúbicos de agua.

Otro atractivo es la ciudad de Remedios, llamada "la octava villa" teniendo en cuenta la secuencia de los centros urbanos fundados por los españoles en la Isla, cuenta entre sus tradiciones mejor conservadas las parrandas (fiestas populares), sus principales atractivos son Iglesia Parroquial Mayor, Iglesia del Buen Viaje, Museo de las Parrandas, Museo de la Música Alejandro García Caturla, Museo Municipal Francisco Javier Balmaceda.

Forma parte además de este destino, el balneario de Elguea, con sus aguas sulfo-minero-medicinales de probadas cualidades curativas.

### **Aplicación del modelo de competitividad de Porter (1990)**

#### **Condiciones de los factores**

El sector turístico presenta una especialización en la provincia debido a la existencia de ventajas comparativas asociadas a la existencia de importantes y singulares atractivos que deben llevar a Villa Clara a convertirse en el mediano plazo en un destino vacacional de preferencia dentro de la mayor de las Antillas, teniendo en cuenta los atractivos de los cuales dispone, descritos en el epígrafe anterior.

El atractivo fundamental se asocia al desarrollo del turismo de sol y playa en la cayería norte, la cual está enlazada con Caibarién, por una autovía sobre el mar de más de 48 kilómetros de extensión enlaza a tierra firme con los cayos del norte.

La provincia presenta una infraestructura hotelera en crecimiento, pertenecientes en lo fundamental a las cadenas Gaviota, Cubanacán e Islazul.

En los últimos años se ha efectuado una importante inversión en cuanto a la infraestructura para el desarrollo del turismo, primeramente la construcción del pedraplén y todas las demás inversiones que este genera, la modernización y ampliación del Aeropuerto Internacional "Abel Santamaría", el cual es uno de los que más crece a nivel de país, en cuanto a cantidad de pasajeros e infraestructura.



En cuanto a los recursos humanos se tiene que la provincia dispone de los necesarios y exigidos para el desarrollo del sector turístico, así como centros de formación y capacitación continua adecuados a las exigencias del desarrollo turístico. Los principales centros implicados son la Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado” (EHT) y el Centro de Estudios Turísticos (CETUR), el cual tiene como misión la superación de los profesionales, la investigación y la consultoría en el sector turístico, además atiende la carrera Licenciatura en Turismo que se imparte en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Como parte del programa de postgrado de este Centro se encuentran en ejecución tres Diplomados Especializados, una Especialidad de Postgrado y una Maestría en Gestión Turística, como continuidad de estudio de los profesionales del sector en particular de la Licenciatura.

En el caso de la EHT se orienta básicamente a la formación del personal de contacto, dígase recepcionistas, camareras, dependientes gastronómicos, animadores, etc., aunque también tiene como misión la de capacitar a los profesionales de las instalaciones.

### **Sectores afines o auxiliares**

En cuanto a la masa crítica de empresas relacionadas, ya sea proveedoras de productos y/o servicios complementarios, se valora que se han incrementado a raíz del aumento de la demanda, fundamentalmente las empresas especializadas en la oferta de servicios y equipamientos turísticos relacionados directamente con el turista, como hospedaje, transporte, alimentación, atracciones y touroperadores y promoción, capaces de satisfacer la demanda actual.

Sin embargo existen insuficiencias relacionadas con la capacidad de las empresas proveedoras locales, que abastecen de insumos y otros artículos (alimentos, bebidas, textil-confección, artesanías, construcción, comercio, agua, etc.) a las entidades que proporcionan la oferta de servicios y equipamientos turísticos.

Entre los principales elementos que en este sentido se plantean está, que a pesar de disponer de capacidades productivas diversificadas, no se encuentran articuladas y aún son insuficientes las inversiones realizadas en las mismas.

### **Condiciones de la demanda**

El sector turístico genera una de las demandas más exigentes, tanto del mercado internacional como el nacional, por lo que las empresas turísticas paulatinamente se han ido desempeñando en una cultura centrada en el cliente, así como el incremento de la calidad necesaria para satisfacer sus exigencias.

En los últimos años se ha acrecentado el número de turistas extranjeros, Tabla 2, que demandan el servicio ofertado en la provincia.

Tabla 2: Visitantes extranjeros por años

INDICADOR	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Turistas físicos extranjeros	97,309	133,956	167,761	204,402	217,176	277,507

Fuente: ONE (2012)

Mientras que el mercado nacional se incrementó considerablemente de un total de 2 314 estancias en el año 2009 se reportan 79 060 en el 2010 con un incremento de 76 746 turistas-días.

También se incrementó el número de turistas-días extranjeros en los últimos años, reportándose un total superior a 1590 turistas-días extranjeros en el 2011, siendo Canadá el mercado de mayor crecimiento sostenido, acumulando más del 70% del total, mientras que Inglaterra es el que más decrecimiento ha tenido durante estos años.

Por lo que el destino turístico Villa Clara es un destino en crecimiento sostenido, constituyendo por ello uno de los destinos a potenciar con el objetivo de acrecentar los ingresos y la competitividad del país en general.

### **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

En las empresas turísticas de la provincia se manifiestan condiciones que se han ido perfeccionando, entre los cuales se encuentra el conocimiento del mercado y de los competidores, el enfoque centrado en el cliente, aunque aún persisten estrategias empresariales bastante elementales. Entre los principales elementos que constituyen barreras se tienen la pertenencia a distintos organismos, las formas de gestión, así como los tipos de moneda, la división territorial y la débil integración de los diferentes organismos vinculados al sector turístico, el cual en algunos casos dificulta estrategias relacionadas con economías de escala o con el diseño de productos que posibiliten una mayor diversificación del destino.

### **Análisis estructural (MIC-MAC) para la identificación de los determinantes de la competitividad**

Primeramente se conformó el grupo de trabajo, quedando formado por 16 participantes, el total de ellos vinculados con la actividad turística, de ellos 6 docentes-investigativos y el resto vinculados directamente con la gestión del turismo en la provincia, de ellos 7 tienen el grado de Máster en Turismo. A partir de los talleres efectuados entre los miembros del grupo y de las entrevistas realizadas a actores representativos se complementó y modificó la propuesta inicial, construyéndose una lista definitiva, que sintetiza 28 variables que en mayor medida explican el presente y determinan el futuro del destino turístico Villa Clara (Tabla 3) estas variables recogen los principales problemas

que afectan, aspectos de gestión del destino, atractivo del mismo entre otros elementos, la mayoría que influyen en la competitividad del destino.

Tabla 3: Lista de variables determinantes del sistema

Nombre de la variable	Sigla
Atractivos turísticos de interés y singularidad (sol y playa, culturales, de naturaleza, entre otros)	(Atr. tur.)
Infraestructura básica (aeropuertos, carreteras, comunicaciones)	(Inf. basic)
Servicios básicos (agua potable y alcantarillado, energía, entre otros)	(Servbasic)
Servicios públicos	(Servpubl.)
Ubicación geográfica y conectividad aérea internacional	(Ubic. geo.)
Equipamiento turístico y servicios de apoyo (hoteles, restaurantes establecimientos ocio nocturno, transporte turístico, señalización turística y punto de información al turista, entre otros)	(Equiptur.)
Cohesión social y calidad de vida	(Calid. vid)
Seguridad del destino	(Segdest.)
Estabilidad social y política	(Est. s-pol)
Deterioro y contaminación ambiental	(Det. amb.)
Imagen y desarrollo marca turística	(Imag. dest)
Innovación en turismo	(Innov. tur)
Calificación del recurso humano (formación y capacitación del personal de servicios turísticos)	(Rec. hum.)
Coordinación interinstitucional e intersectorial (gobierno, entidades hoteleras, empresas proveedoras, entre otros)	(Coord. int)
Inversión y financiación de proyectos	(Inv. finan)
Desarrollo del turismo sostenible	(Des. sost.)
Comercialización y promoción del destino (turoperadores, agencias de viajes, entre otros)	(Comc. dest)
Diversificación del destino	(Divdest.)
Desarrollo de nuevos productos	(Des. nprod)
Gestión y capacidad de entidades relacionadas con el turismo (proveedores, empresas de servicios, entre otras)	(Gest. ent.)
Posicionamiento en mercados nacionales e internacionales	(Pos. dest)
Competencia con otros destinos similares	(Compdest.)
Cultura ciudadana y sensibilización de la población hacia el turismo	(Cult. cuid)
Demanda turística internacional	(Demdint)
Clima macroeconómico	(Clima. mac)
Costo medio de viaje	(Cost. viaj)
Costo de vida en el destino	(Cost. vid.)

Fuente: software MICMAC

Posterior a la identificación de las variables se procedió a establecer las relaciones entre ellas (Tabla 4), su motricidad y dependencia para así poder obtener el comportamiento global del destino.

Tabla 4: Matriz de influencia directa (MID)

	1 : Atr. tur.	2 : Inf. basic	3 : Serv basic	4 : Serv publ.	5 : Ubic. geo.	6 : Equip tur.	7 : Calid. vid	8 : Seg dest.	9 : Est. s-pol	10 : Det. amb.	11 : Imaq. dest	12 : Innov. tur	13 : Rec. hum.	14 : Coord. int	15 : Inv. finan	16 : Des. sost.	17 : Comc. dest	18 : Div dest.	19 : Des. nprod	20 : Gest. ent.	21 : Pos. dest	22 : Comp dest.	23 : Cult. cuid	24 : Demd int	25 : Clima. mac	26 : Cost. viaj	27 : Cost. vid.
1 : Atr. tur.	0	1	1	0	0	3	0	0	0	1	3	1	0	0	3	3	3	3	3	0	3	3	0	0	3	2	
2 : Inf. basic	3	0	3	0	1	3	0	0	0	1	3	1	0	0	1	1	2	3	0	2	2	3	0	3	0	3	2
3 : Serv basic	2	3	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1	2	3	0	2	2	3	0	2	0	3	2
4 : Serv publ.	0	0	0	0	0	1	2	3	2	0	0	0	3	2	2	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3	1	2
5 : Ubic. geo.	3	2	2	0	0	2	0	0	0	2	3	0	0	0	2	0	3	3	0	2	2	2	0	3	0	3	0
6 : Equip tur.	3	1	1	1	0	0	1	0	0	3	3	1	0	0	1	1	2	0	0	3	3	3	0	3	0	3	0
7 : Calid. vid	0	0	0	0	0	1	0	3	3	3	3	0	3	0	1	1	0	0	0	1	1	2	3	1	2	0	2
8 : Seg dest.	3	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	3	1	3	2	0	0
9 : Est. s-pol	1	0	0	0	0	0	3	3	0	2	2	0	1	1	3	0	1	0	0	0	2	2	1	2	3	0	2
10 : Det. amb.	3	1	3	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	2	3	3	2	0	0	3	3	0	3	0	2	0
11 : Imaq. dest	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	1	3	3	0	3	1	0	3
12 : Innov. tur	3	2	2	0	0	3	1	0	0	1	2	0	1	0	2	3	2	1	3	0	2	2	0	2	3	1	0
13 : Rec. hum.	0	1	2	3	0	3	0	0	1	0	3	3	0	1	2	0	2	3	3	2	3	3	0	2	3	3	0
14 : Coord. int	0	3	3	3	0	3	0	2	0	3	2	1	0	0	3	3	1	3	3	3	1	1	0	1	3	0	0
15 : Inv. finan	1	3	3	0	0	3	0	0	0	2	1	3	0	1	0	2	0	3	3	3	2	3	0	2	3	0	0
16 : Des. sost.	1	2	3	0	0	1	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	3	0	3	0	1	0
17 : Comc. dest	3	0	2	0	0	3	3	0	0	2	3	1	1	2	3	3	0	1	0	3	3	3	0	3	2	2	2
18 : Div dest.	3	0	3	2	0	3	0	0	0	2	3	0	0	0	3	3	3	0	2	1	3	3	0	3	0	3	0
19 : Des. nprod	3	1	1	1	0	3	0	0	0	2	3	0	0	0	2	3	2	3	0	0	3	3	0	2	0	0	0
20 : Gest. ent.	0	3	3	2	0	3	1	0	0	1	1	2	1	3	3	2	1	3	3	0	1	1	0	1	3	0	0
21 : Pos. dest	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	0	3	0	3	2
22 : Comp dest.	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	3	3	3	2
23 : Cult. cuid	1	0	0	1	0	1	3	3	3	3	1	0	3	0	0	3	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
24 : Demd int	0	0	1	1	0	3	0	0	0	2	3	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
25 : Clima. mac	0	3	3	3	0	3	3	2	3	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	2
26 : Cost. viaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	3	0	3	0	0	0
27 : Cost. vid.	0	1	1	1	0	3	3	3	2	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	2	3	0	0

©LPSOR-EPTAMICMAC

Fuente: software MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0: Sin influencia

1: Débil

2: Media

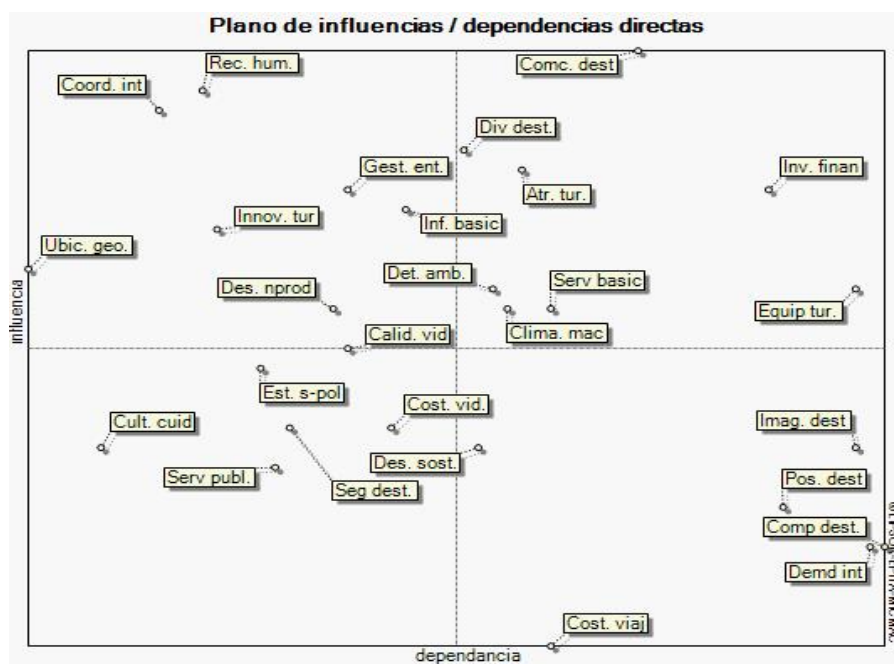
3: Fuerte

P: Potencial

Al procesar la matriz de relaciones directas en el software prospectivo MIC-MAC, se obtuvo el gráfico de motricidad-dependencia del destino turístico Villa Clara y sus determinantes de competitividad (Figura 6)

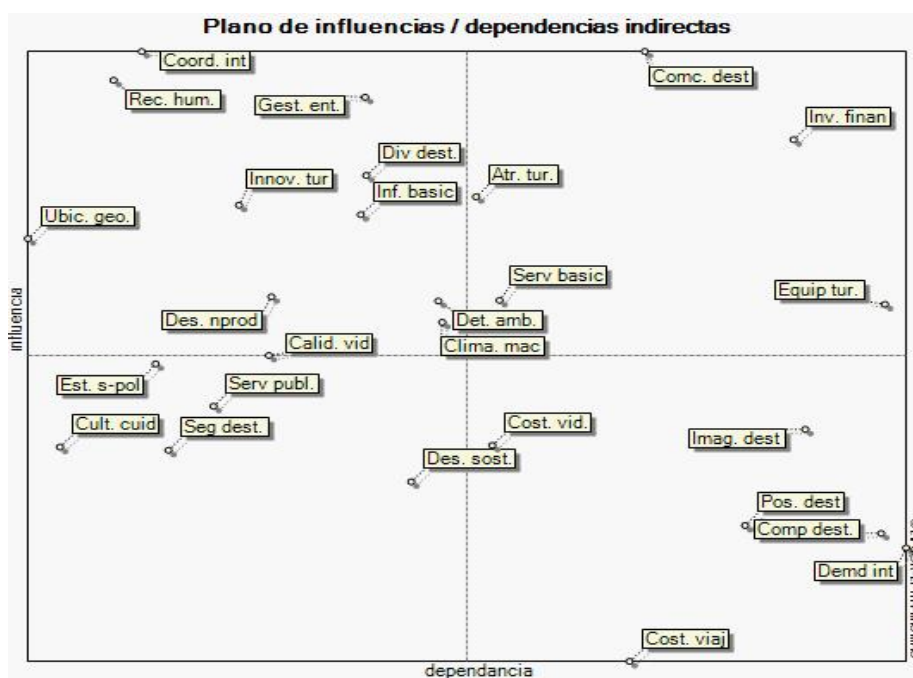
Para detectar las variables clave, se elaboró el análisis de influencias indirectas a través de una simulación se identifican las relaciones que más se repiten, y por tanto las variables que más se relacionan unas con otras. La matriz de relaciones indirectas del destino turístico Villa Clara se presenta en la Figura 7.

Figura 6: Plano de influencias/dependencias directas



Fuente: software MICMAC

Figura 7: Plano de influencias/dependencias indirectas



Fuente: software MICMAC

Al analizar las variables ubicadas en cada una de las zonas del plano de motricidad-dependencia mediante relaciones indirectas, se observa:

*Variables motrices (zona de poder)*, son las variables explicativas del sistema, su evolución condiciona la dirección y el impulso de las transformaciones que operan en el camino hacia la consecución de un destino más competitivo. Para el caso del destino turístico Villa Clara las variables motrices son:

- Infraestructura básica (aeropuertos, carreteras, comunicaciones) (Inf. basic)
- Ubicación geográfica y conectividad aérea internacional (Ubic. geo.)
- Deterioro y contaminación ambiental (Det. amb.)
- Innovación en turismo (Innov. tur)
- Calificación del recurso humano (formación y capacitación del personal de servicios turísticos) (Rec. hum.)
- Coordinación interinstitucional e intersectorial (gobierno, entidades hoteleras, empresas proveedoras, entre otros) (Coord. int)
- Diversificación del destino (Divdest.)
- Desarrollo de nuevos productos (Des. nprod)
- Gestión y capacidad de entidades relacionadas con el turismo (proveedores, empresas de servicios, entre otras) (Gest. ent.)
- Clima macroeconómico (Clima. mac)

La mayoría de estas variables se relacionan con la gestión del destino y con el producto turístico.

*Variables de enlace (zona de conflicto)*, estas variables al igual que las anteriores tienen un papel relevante en el desarrollo y evolución del destino, poseen el mayor número de relaciones con el resto de parámetros del sistema, tanto en lo que respecta a su motricidad como a la dependencia.

- Atractivos turísticos de interés y singularidad (sol y playa, culturales, de naturaleza, entre otros) (Atr. tur.)
- Servicios básicos (agua potable y alcantarillado, energía, entre otros) (Servbasic)
- Equipamiento turístico y servicios de apoyo (hoteles, restaurantes establecimientos ocio nocturno, transporte turístico, señalización turística y punto de información al turista, entre otros) (Equiptur.)
- Inversión y financiación de proyectos (Inv. finan)
- Comercialización y promoción del destino (turoperadores, agencias de viajes, entre otros)(Comc. dest)

*Variables dependientes (zona de salida)* se denominan variables dependientes a las que muestran un alto grado de dependencia y un bajo nivel de motricidad. Estas variables situadas en lo que se denomina la zona de salida, dependen de las que se han situado en las zonas de poder y de conflicto y de la evolución del sistema.

- Posicionamiento en mercados nacionales e internacionales (Pos. dest)
- Competencia con otros destinos similares (Compdest.)
- Demanda turística internacional (Demdint)
- Costo medio de viaje (Cost. viaj)
- Costo de vida en el destino (Cost. vid.)
- Imagen y desarrollo marca turística (Imag. dest)

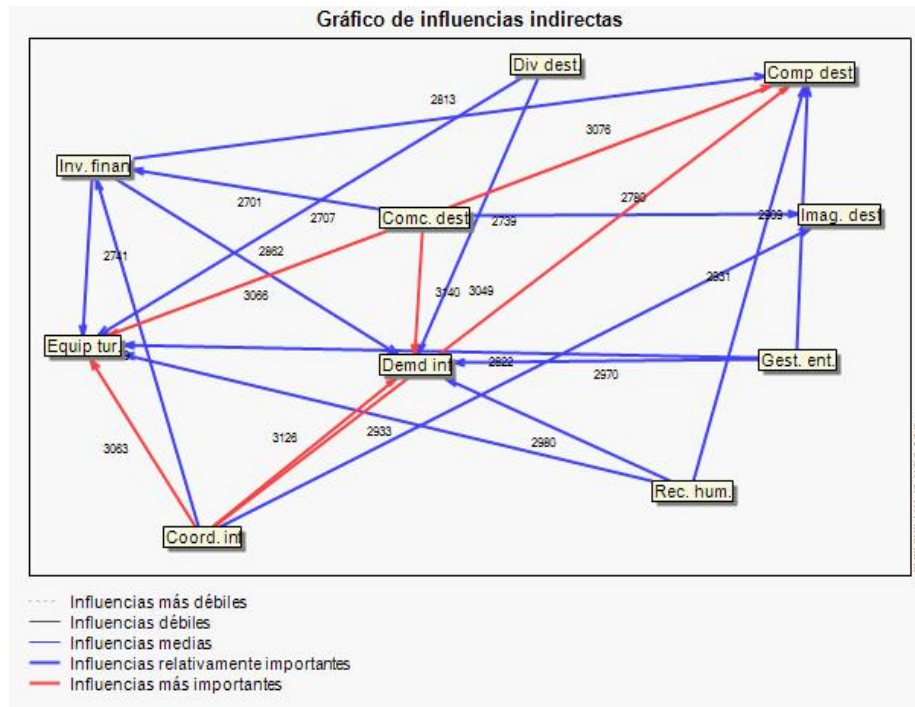
*Variables excluidas (zona de autonomía)* se caracterizan por obedecer a procesos de cambio lento y prolongado en el tiempo, y que para removerlas se hace necesario un cambio estructural en el sistema, es decir que en su mayoría están condicionadas por variables no contempladas en este sistema.

- Desarrollo del turismo sostenible (Des. sost.)
- Servicios públicos (Servpubl.)
- Cultura ciudadana y sensibilización de la población hacia el turismo (Cult. cuid)
- Cohesión social y calidad de vida (Calid. vid)
- Seguridad del destino (Segdest.)
- Estabilidad social y política (Est. s-pol)

A partir de estos resultados se seleccionaron las variables clave, las cuales se caracterizan por incluir las más motrices y las más dependientes, por su capacidad para modelar el sistema turístico. Las variables clave se identifican por tener el mayor grado de influencia en la matriz de relaciones indirectas, para seleccionarlas se considera el 3% de las relaciones de influencia más fuerte dentro del sistema (Figura 8) para mejorar la competitividad del destino turístico Villa Clara se debe intervenir sobre estas variables, las cuales se listan a continuación:

Como puede comprobarse en la Figura 8 las mayores relaciones de influencia las tiene la variable Comercialización y promoción del destino (turoperadores, agencias de viajes, entre otros) que ejerce las influencias más importantes sobre las variables Competencia con otros destinos similares (Compdest.); Equipamiento turístico y servicios de apoyo (hoteles, restaurantes establecimientos ocio nocturno, transporte turístico, señalización turística y punto de información al turista, entre otros) (Equiptur.) y con la variable Demanda turística internacional (Demdint). Ciertamente esta variable por su intensidad de relaciones se presenta como clave, en el destino turístico Villa Clara la comercialización y promoción del destino en los mercados internacionales es efectuado por turoperadores extranjeros fundamentalmente, que son los que diseñan los paquetes, coordinan a los

diferentes actores y realizan el marketing y promoción de venta fundamental, es decir que la mayoría de los turistas provienen de agencias o turoperadores que no son nacionales, lo que crea dependencia, tanto a los turoperadores y a su vez a los mercados que estos comercializan, sobre todo el mercado canadiense lo que influye en la marcada estacionalidad del destino provocando además que la mayor cuantía del valor queda fuera del país, la misma situación ocurre con similares destinos en el país, según Díaz & Torres (2012). Por otra parte la comercialización y promoción del destino nacionalmente es efectuada por agencias nacionales, fundamentalmente Cubatur y Havanatur, las cuales han tenido un crecimiento sostenido en número de turista en los últimos años.



Fuente: software MICMAC

Otra de las variables clave es la Coordinación interinstitucional e intersectorial (gobierno, entidades hoteleras, empresas proveedoras, entre otros)(Coord. int) que ejerce una influencia más importante sobre Equipamiento turístico y servicios de apoyo (hoteles, restaurantes establecimientos ocio nocturno, transporte turístico, señalización turística y punto de información al turista, entre otros)(Equiptur.); Demanda turística internacional (Demdint) y con la variable Competencia con otros destinos similares(Compdest.). Esta es una de las principales variables clave, ya que de la coordinación entre los agentes que intervienen en la cadena que genera la actividad turística depende su gestión propia y en gran medida la diversificación del destino, mediante esta última se posibilitaría el aprovechamiento por parte de la provincia de mayor cuantía en la demanda que genera la actividad turística localizada en la misma, posibilitando generar encadenamientos con otros sectores productivos representados en la provincia y además contribuir al desarrollo local.

Otra variable clave es la Calificación del recurso humano (formación y capacitación del personal de servicios turísticos) (Rec. hum.) la cual ejerce una influencia importante sobre la Demanda turística



internacional (Demdint), indudablemente esta una de las principales fortalezas con las que dispone el destino, fundamentalmente debido a la existencia de centros de formación y capacitación vinculados con la actividad turística, fundamentalmente el Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado” y el Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV).

Otra variable clave significativa es la *Diversificación del destino (Divdest.)* la cual ejerce una influencia relativamente importante sobre la variable Demanda turística internacional (Demdint) y sobre Equipamiento turístico y servicios de apoyo (hoteles, restaurantes establecimientos ocio nocturno, transporte turístico, señalización turística y punto de información al turista, entre otros) (Equiptur.). Esta es la variable que presenta las mayores deficiencia en el destino turístico Villa Clara, ya que a pesar de disponer de otros atractivos turísticos, la mayoría de la demanda internacional se concentra en sol y playa asentado en la cayería norte, persistiendo en ello insuficiencias en la coordinación de los actores relacionados y en el diseño de productos turísticos atractivos, desestimándose que un incremento de la diversificación del destino influiría determinadamente sobre la demanda internacional del mismo y sobre su competitividad, mencionando además el crecimiento internacional que ha tenido otras modalidades turísticas como el ecoturismo con potencialidades a desarrollar en el destino, además el logro de una mayor diversificación posibilitaría una mayor generación de ingresos por parte del sector turístico y un mayor efecto sobre el tejido productivo de la provincia al involucrar a otros sectores, contribuyendo con el desarrollo socioeconómico.

Tras este análisis las estrategias fundamentales que se recomiendan están dirigidas en lo fundamental a:

- Diseñar y comercializar nuevas ofertas extrahoteleras, que permitan complementar la oferta principal incrementando el atractivo del destino.
- Aprovechar la diversidad de recursos y atractivos turísticos del destino comercializando nuevos productos asociados a las diferentes modalidades que se pueden desarrollar más allá del sol y playa, dígase turismo de naturaleza, histórico-cultural, rural, de eventos, entre otros.
- Incrementar la promoción del destino turístico Villa Clara por diferentes vías, fundamentalmente por internet que promueva un turismo directo, contrarrestando la dependencia a turoperadores extranjeros y a su vez dirigirse a nuevos mercados.
- Fomentar el segmento del mercado nacional a través de la creación de ofertas atractivas.
- Potenciar la cooperación y gestión integrada entre los actores del destino turístico, fortaleciendo la autonomía de las entidades a nivel local, en correspondencia con las políticas nacionales.

## CONCLUSIONES

El turismo, en las condiciones cubanas constituye una de las principales fuentes de ingreso, y un sector con potencialidades para influir en el desarrollo del resto de los sectores con los cuales se interrelaciona para garantizar el cumplimiento de misión, sin embargo los estudios dirigidos a potenciar los destinos turísticos como elemento medular del sector, han sido limitados sobre todo en lo referido a gestionarlo a partir de los factores determinantes de la competitividad, evidenciándose reservas en este sentido que requieren ser explotadas desde una perspectiva estratégica.

El aprovechamiento de las reservas existentes en los destinos turísticos, en particular el de Villa Clara, requiere de un estudio el cual resulta complejo, entre otros aspectos por la ausencia de consenso entre concepciones sobre la misma, enfoques y modelos para su análisis. A tales efectos, resultó viable para el caso del destino turístico de Villa Clara, la utilización de una forma de proceder metodológica, que basada en el modelo de Porter y el método de MIC-MAC permitió identificar los factores determinantes de la competitividad y a partir de ellos un conjunto de estrategias orientadas a la complementación, diversificación, promoción y cooperación que de ser aplicadas incrementarían la competitividad del destino turístico estudiado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso Ferreras, V.** (2010) "Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos". Revista Estudios y Perspectivas en Turismo 19 (2): 201-220
- Amaya Molinar, C. M.; Conde Pérez, E. M. & Covarrubias Ramírez, R.** (2008) "La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima". Revista Teoría y Praxis 4 (5):17-32
- Barroso González, M. & Flores Ruiz, D.** (2006) "La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico". Cuadernos de Turismo (17): 7-24
- Bote Gómez, V.** (2004) "¿Hay que revisar los fundamentos científicos del Turismo Español?" Nexotur, Madrid
- CEPAL** (2001) "Apertura económica y desencadenamientos productivos". Publicaciones CEPAL no. 61, Santiago de Chile
- Cohen, S.; Teece, D.; Tyson, L. & Zysman, L.** (1984) "Competitiveness in global competition. The new reality, vol. II". Working Papers of the President's Commission on Industrial Competitiveness
- Crouch, J. R. & Ritchie, B.** (1999) "Tourism, competitiveness and societal prosperity". Journal of Business Research 44 (3): 137-152
- Cuervo García, A.** (1993) "El papel de la empresa en la competitividad". Papeles de Economía Española 15 (56): 363-378
- D'Annunzio, M.C. & Rábago, P. L.** (2007) "Entrepreneurship, Instituciones y Turismo: Una Combinación para la generación de entornos innovadores". XII Reunión Anual RedPyMes. Campinas. Brasil.

- D’Hautesserre, A.M.** (2000) “Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort”. *Tourism Management* 21 (1): 23-32
- Díaz, I. & Torres, R.** (2012) “Desafíos estructurales en el sector productivo”. En: Vidal, P.; Everlery, O., (eds), *Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización*. Editorial Caminos. La Habana
- Diéguez Castrillón, I.; Gueimonde Canto, A.; Sinde Cantorna, A. & Blanco Cerradelo, L.** (2011) “Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad”. *Revista Cultura e Turismo* 5 (2): 101-124
- Dwyer, L. & Kim, C.** (2003) “Destination competitiveness: determinants and indicators”. *Current Issues in Tourism*, 6 (5): 369-414
- Dwyer, L.; Forsyth, P. & Rao, P.** (2000) “The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations”. *Tourism Management* 21 (1): 9-22
- Flores Ruiz, D. & Barroso González, M.** (2009) “Análisis de la competencia en la actividad turística”. Septem ediciones, Oviedo
- Francés, A.** (2003) “Turismo: competitividad y estrategia. Planes de desarrollo de destinos turísticos con el Cuadro de Mando Integral”, Ediciones IESA, Caracas
- Godet, M.** (1995) “De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia”. Ediciones Alfaomega, México
- Haguenauer L.** (1989) “Competitividade, conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recenté com ênfase no caso brasileiro”, IEL/UFRJ, TPD No 208, Rio de Janeiro
- Hassan, S.S.,** (2000) “Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry”. *Journal of Travel Research*, 38 (3): 239-245
- Ibáñez Pérez, R. M. & García Carlón, R.** (2009) “Análisis de la competitividad turística en México y el mundo”. *Revista Tur y Des* 2 (6). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/06/ipgc.htm>. Consultado el 3/2/2012
- Jiménez Baños, P. & Aquino Jiménez, F. K.** (2012) “Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos”. *Revista Estudios y perspectivas en turismo* 21 (4): 977-995
- Krugman, P.** (1994) “Competitiveness: A Dangerous Obsession”. *Foreign Affairs* 73 (2). Disponible en: <http://www.ucl.ac.uk/~uctpvhg/ECON1005/Readings/Krug%20comp.pdf>. Consultado el 16/4/2012
- Lombana, J. & Rozas Gutiérrez, S.** (2009) “Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional”. *Pensamiento & Gestión* 14 (26): 1-38
- Lucángeli, J.** (2001) “La competitividad de la industria manufacturera argentina durante los noventa”. *Boletín Informativo Techint* 43 (307): 21-43
- Markusen, J.** (1992) “Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Components”, *Supply and Services*, Ottawa
- Mathews, J.** (2009) “El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes”. Disponible en <http://www.crecemype.pe/Creceemype/docs/COMPETITIVIDAD.pdf>. Consultado el 19/9/2012
- Messner, D.** (1996) “Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la competitividad ‘sistémica”, Instituto Paz y Desarrollo de Duisburg. Disponible en: <http://www.fes.cl/prosur/prosur96-0.html>. Consultado el 21/6/2012

- Monfort Mir, V.M.** (1999) "Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia. Valencia
- OCDE** (1996) "Globalization and competitiveness": Relevant indicators. STI Working papers 96/5
- Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).** Disponible en [http://www.one.cu/publicaciones/provincias\\_masinf/villa%20clara.htm](http://www.one.cu/publicaciones/provincias_masinf/villa%20clara.htm). Consultado el 20/2/2013
- Pascarella, R. & Fontes Filho, J. R.** (2010) "Competitividad de los destinos turísticos. Modelo de evaluación basado en las capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas". Revista Estudios y perspectivas en turismo 19 (1): 1-17
- Pearce, D.** (1989) Tourist development. Harlow, New York
- Porter, M.** (1990) "The Competitive Advantage of Nations". The Free Press, New York
- Pulido Fernández, J. I. & Sánchez Rivero, M.** (2010) "Competitividad *versus* crecimiento en destinos Turísticos. Un análisis mediante técnicas multivariantes". Cuadernos de economía 33 (91): 159-181
- Quintero, P.; Bernal, C. & López, H.** (2005) La Competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. Issue 4 of Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena Observatorio del Caribe Colombiano. Cartagena, Colombia.
- Ritchie, J. & Crouch, G.** (2003) "The competitive destination: a sustainable tourism perspective". CABI Publishing. Wallingford
- Rodríguez Domínguez, M.M. & Guisado Tato, M.** (2003) "Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: Consideraciones para la Mejora competitiva". Revista Galega de Economía 12 (1): 1-22
- Rodríguez García, G. & Souto Anido, L.** (2010) "Una aproximación teórica al análisis de la competitividad en el sector turístico". Revista Tur y Des 3 (8). Disponible en <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/rgsa.htm>. Consultado el 10/1/2013
- Sánchez Rivero, M.** (2006) "Elaboración de un ranking de competitividad de los destinos turísticos españoles: un análisis provincial mediante modelos de estructura latente". Revista de Análisis Turístico, 1 (1): 4-22
- Sarría Pablo, Y. & Becerra Lois, F.** (2008) "Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso". DELOS: Desarrollo Local Sostenible 1 (2): 1-17
- Scott, B.R. & Lodge, G.C.** (1985) "U.S. competitiveness in the world economy". Harvard Business School Press, Boston

Recibido el 27 de marzo de 2013

Reenviado el 13 de junio de 2013

Aceptado el 01 de julio de 2013

Arbitrado anónimamente