

RECONCEPTUALIZACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA REVITALIZACIÓN DEL TURISMO EN ZONAS LITORALES DETERIORADAS. CAIBARIÉN, CUBA

Dr. Manuel Ramón González Herrera. Departamento de Ciencias Administrativas. Programa de Licenciatura en Turismo. Sus investigaciones se basan fundamentalmente en la temática de Gestión del Desarrollo Turístico Sostenible para la minimización de impactos y eventos de crisis en el turismo de diferentes contextos latinoamericanos, entre los que destacan Cuba, Bolivia, Perú, Chile y México entre otros. Email: manuel.gonzalez@uacj.mx Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

Dra. Mercedes de los Ángeles Rodríguez Rodríguez. Profesora ATP del Departamento de Geografía de la ULPGC. Imparte docencia en las titulaciones de Turismo, Geografía y Educación Primaria, tanto en Grado como Postgrado. Líneas de investigación desigualdades sociales, demográficas y de políticas ambientales en diferentes contextos latinoamericanos y africanos. Email: mercedes.rodriguez@ulpgc.es Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.

Resumen:

Para la ciudad de Caibarién, el turismo se ha convertido recientemente en una importante y dinámica fuente de desarrollo territorial. Por tanto, es objetivo de investigación caracterizar el sistema de turismo local desde una perspectiva territorial-temporal y contribuir al mejoramiento de los instrumentos de gestión turística a través de la reconceptualización estratégica del destino, esto con el propósito de alcanzar la revitalización del turismo en esta zona litoral deteriorada. Se implementó una metodología de investigación cuali-cuantitativa y aplicada, en la que se utilizó un enfoque deductivo y propositivo de tipo multidisciplinar acorde con los fundamentos de la planificación estratégica. Como resultado se ofrece a los tomadores de decisiones y demás actores del destino, un compendio de información útil para comprender el proceso de formación y desarrollo del sistema de turismo con el fin de proyectar las estrategias de desarrollo sostenible más convenientes.

Palabras clave: turismo, litoral, estrategias, territorio, gestión, sostenible, revitalización.

Abstract:

To the city of Caibarién, tourism has recently become an important and dynamic source of territorial development. Therefore, the research objective is to characterize the local system of tourism from a territorial and temporal perspective, and contribute to the improvement of the instruments of tourism management, through the strategic reconceptualization of the destination, in order to achieve the revitalization of tourism in this degraded coastal zone. A qualitative-quantitative and applied methodology was utilized, in which a deductive and proactive approach was implemented, according to the multidisciplinary bases of the strategic planning. As result, it is offered to decision makers and other stakeholders of the destination, a compendium of useful information to understand the constitution and development process of tourism system, in order to project the most suitable strategies for sustainable development.

Keywords: tourism, coast, strategies, territory, management, sustainable, revitalization.

1. INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial por los beneficios que reporta en términos de exportaciones y su contribución a la balanza de pagos de muchos países (CEPAL, 2011; Edgell and Swanson, 2013), a la vez que es un importante factor de sustentabilidad ambiental y social para el desarrollo urbano (Pérez-Cano, 2001; Barquín, Ramírez, Campos, y Melgarejo, 2010) y la gestión del territorio (Carranza y Serrano, 2005). Los viajes y el turismo son creadores de puestos de trabajo, los que ocupan a más de 100 millones de personas a nivel mundial. Contribuye además, a fomentar inversiones en nueva infraestructura, la mayor parte de la cual contribuye a mejorar las condiciones de vida de los residentes locales y de los turistas (OMT, 2013).

En Cuba, el desarrollo que gradualmente ha venido alcanzando la actividad turística es consecuente con el alto potencial en recursos naturales y las características histórico-político-culturales del país, a pesar de no haberse alcanzado un favorable nivel de puesta en valor turístico. Esto ha convertido al turismo en una esfera importante de la economía; tanto por ser fuente de ingresos en divisas, como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades de la economía nacional, en función de lo cual se ha declarado una política de desarrollo sostenible (INIE, 2005) que beneficie además a la sociedad y al medio ambiente.

Particularmente el turismo en la ciudad de Caibarién se ha convertido en un importante factor de crecimiento y dinamización del territorio. La construcción de un pedraplén¹ a Cayo Santa María, propició la puesta en explotación de una gran variedad de recursos naturales que constituyen un valioso atractivo para el visitante que desea disfrutar del producto sol y playa. Sin embargo, un alto porcentaje de los turistas que pasan por Caibarién con destino a la cayería² está motivado por conocer la ciudad (valores históricos-culturales, su vida cotidiana y su patrimonio cultural); pero como los atractivos urbanos no están explícitamente incluidos en la oferta turística, sencillamente, desconocen lo que allí existe y su valor.

En respuesta a esta problemática es objetivo general de la investigación caracterizar el sistema de turismo en Caibarién desde una perspectiva territorial temporal y contribuir al mejoramiento de los instrumentos de gestión local del desarrollo turístico a través de la reconceptualización estratégica del destino para la revitalización del turismo en esta zona litoral deteriorada. Con la contribución de este estudio se pone en mano de los tomadores de decisiones y demás interesados del destino, un compendio de información útil para comprender el proceso de formación y desarrollo del turismo local, así como el sistema de turismo con el fin de orientar las estrategias de desarrollo más convenientes.

2. METODOLOGÍA

Para el estudio se implementó una metodología de investigación cuali-cuantitativa y aplicada, en la que se utilizó un enfoque deductivo que parte de la teoría explicativa a un caso de estudio, el cual estuvo orientado a la comprensión e implementación del análisis espacio temporal a la producción del destino turístico desde una perspectiva estratégica. Corresponde a una investigación de carácter propositiva con enfoque multidisciplinar en la que se utilizaron los fundamentos de la planificación estratégica al estudio del turismo. Se realizó una detallada revisión documental; entrevistas con especialistas, investigadores, académicos y gestores; análisis de casos; sistematización de datos secundarios; y trabajo de terreno para el levantamiento de la información y validación de las propuestas. Como base para el análisis DAFO se realizó trabajo con grupos locales, quienes identificaron, valoraron e impactaron los factores externos del entorno, mercado y competencia así como los factores internos del destino según procedimientos elaborados.

Fueron utilizados métodos empíricos dirigidos a la intervención, registro, medición, análisis, e interpretación de la realidad, tales como la observación participante, análisis de documentos, encuesta, criterio de especialistas, estudio de casos y grupos de trabajo; así como métodos teóricos para la comprensión de la teoría científica producida hasta el presente, identificación de regularidades y características esenciales del fenómeno objeto de estudio, tales como el analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico, sistémico-estructural y la modelación conceptual. Con relación a los métodos seleccionados fueron utilizadas técnicas conceptuales, descriptivas y proyectivas. La población seleccionada para el estudio corresponde a los municipios costeros de la provincia de Villa Clara y la muestra a la ciudad costera de Caibarién.

¹Carretera de aproximadamente 48 Km. de longitud construida sobre el mar a partir del vertimiento de material rocosos extraído en tierra firme.

²Cayería: denominación dada al conjunto de pequeñas islas, que forman subarchipiélagos alrededor de la isla de Cuba.

3.EL CONTEXTO REGIONAL: ENMARCAMIENTO TERRITORIAL DE CAIBARIÉN

La Provincia de Villa Clara abarca una extensión superficial de 7 919,9 km² de tierra firme y 492,5 km² de área insular, la cual está agrupada en numerosos cayos que forman parte del Archipiélago Sabana-Camagüey o Jardines del Rey. Este se extiende desde la península de Hicacos hasta la Bahía de Nuevitás, a lo largo de 465 Kms por la costa norte de Cuba, integrando espacios con importantes valores estéticos, culturales, florísticos, faunísticos y paisajísticos. Villa Clara es la más central de las provincias de Cuba; su cabecera provincial, la ciudad de Santa Clara, localizada a 270 Kms de La Habana. Esta provincia se encuentra integrada por 13 municipios, uno de ellos es Caibarién, conocido por decisión popular como *La Villa Blanca* (Figura 1).

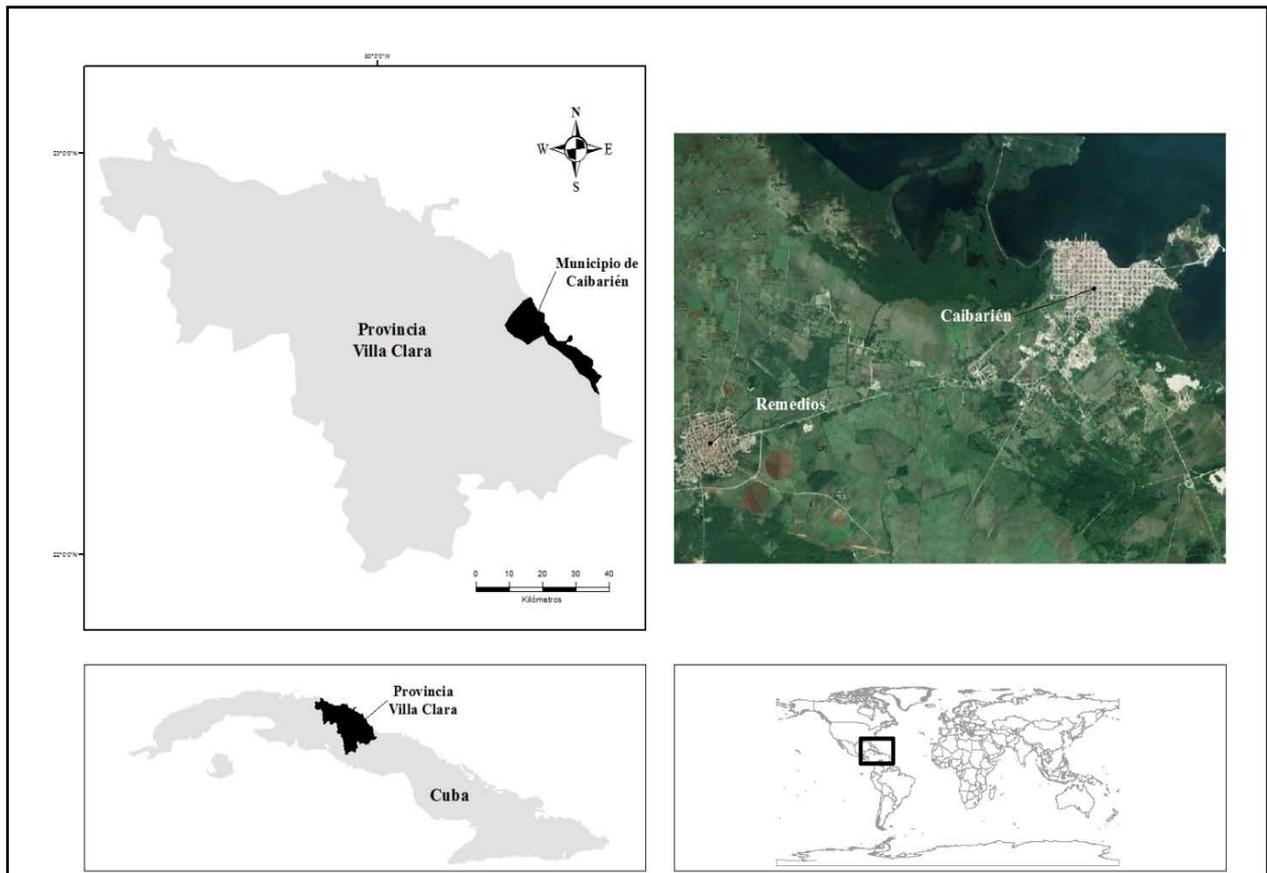


Figura 1. Localización geográfica del municipio de Caibarién

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Earth

4. ESTUDIOS GEOESPACIAL DEL DESTINO TURÍSTICO

4.1. Perfil básico de Caibarién

El municipio de Caibarién se localiza al noreste de Villa Clara, situación que ha incidido de forma ventajosa en su desarrollo económico y social. Presenta una extensión superficial de 426,2 Km², -213,41 Km² de tierra firme y 212,74 Km² área de cayos (ONE, 2012)- con una configuración franjeante al litoral. Comprende la zona costera y un área insular que integra pequeños cayos, entre los que sobresalen por su superficie y belleza natural Las Brujas, Ensenachos y Santa María, unidos a tierra firme desde 1994 por aproximadamente 48 Km. de un pedraplén, que articula la zona insular de reciente desarrollo turístico con la ciudad costera de Caibarién (Figura 2).

Este pueblo pesquero fue fundado el 26 de octubre de 1832 por el español N. de Justas y Martínez bajo el nombre de Colonia de Vives, designación que fue sustituida posteriormente por el topónimo

aborigen de Caibarién. Los antecedentes del poblamiento han sido correlacionados con la localización en el territorio de numerosos sitios arqueológicos aborigen y colonial (Pérez-Carratalá, 2003). A pesar de su fundación como pueblo en 1832, desde años antes funcionaba como puerto, hecho que propició la fundación del asentamiento y condicionó el desarrollo de las actividades pesqueras y comerciales, esta última con marcado auge durante la segunda década del siglo XX (Sánchez y Solar, 2000). La población es de 38 360 habitantes y clasifica como ciudad de tercer orden (ONE, 2012). La tendencia demográfica más evidente está orientada al crecimiento migratorio y la expansión de la ciudad como consecuencia de la atracción migratoria que genera el desarrollo turístico.

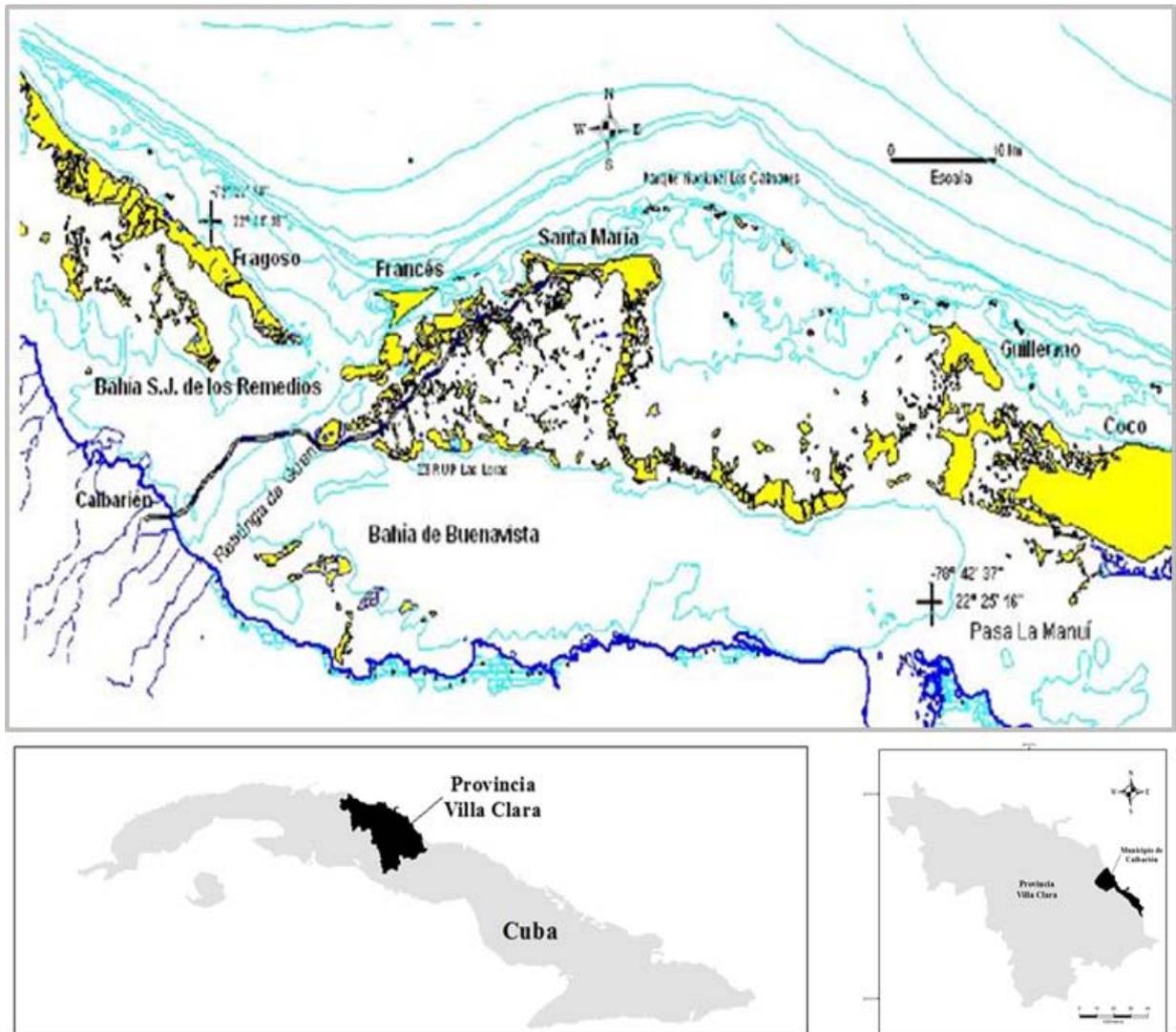


Figura 2. Cayería del municipio de Caibarién y ubicación del Pedraplén a Cayo Santa María

Fuente: Quirós Espinosa (2013) con adaptaciones de González y Rodríguez (2016)

El trazado urbanístico es ortogonal, con amplias secciones viales que garantizan una conectividad funcional y estética entre las distintas zonas gravitacionales de la ciudad, en la que todas las avenidas nacen en el mar. Ofrece una imagen paisajística en la que se insertan construcciones de valor patrimonial, entre las que sobresalen edificaciones de una planta construidas con paredes de ladrillos y cubiertas de madera y tejas criollas de portales corridos y puntales altos, que en forma de tira compacta ocupan la manzana, confiriéndole una agradable coherencia a la imagen citadina (Sánchez y Solar, 2000). Hacia el frente marítimo la ciudad está enmarcada por un malecón costero, el cual deberá constituirse en eje

turístico litoral de enlace entre Cayo Conuco y la Playa Mar Azul, balnearios turísticos de significación local y provincial.

La actividad económico-productiva tradicional se ha sustentado en la pesca. No obstante; ha experimentado importantes transformaciones estructurales en su base económica a través de la historia. El desarrollo portuario cesa en la década de 1930 debido al bajo calado del puerto, en tanto la centenaria industria azucarera termina su actividad en 2002 con el cierre del Central Marcelo Salado, reconvirtiéndose en Museo de Agroindustria Azucarera y la población residente se reorientó hacia otras actividades. A partir de la década de 1990 se inició una reapertura en las políticas del país hacia el turismo internacional, la cual tiene lugar en las paradisíacas playas de la cayería litoral, a más de 50 Km de la ciudad. El inventario de los recursos turístico-histórico culturales de la ciudad se basa en la cultura popular, las construcciones de diferente valor, y las particularidades de la población local.

En este nuevo contexto la ciudad se sitúa como el asentamiento de población más cercano al polo turístico, convirtiéndose en fuente fundamental de fuerza laboral directa e indirecta, a la vez que en base de apoyo al mismo. Dispone de una oferta cultural complementaria al producto de sol y playa, por lo que la interacción turista anfitrión deberá incrementarse. Es portadora de valiosos atractivos turísticos; por haberse consolidado como puerto en la primera mitad del siglo XIX, conserva una rica historia e infraestructura derivada del auge de esta actividad, vestigios de antiguos almacenes, edificios de aduanas y hospedajes. De igual forma, la tradicional industria azucarera ha dejado importantes huellas patrimoniales, a lo que se une la cultura marinera de un poblado con una rica identidad pesquera.

La problemática ambiental en que se inserta el turismo se ha complejizado con la propia expansión y desarrollo económico. Los aspectos de mayor atención local corresponden a la insuficiente infraestructura técnica (abasto de agua, solución de residuales, drenaje, electricidad, etc.), la contaminación marina por residuales domésticos e industriales y el manejo inadecuado del litoral. Son preocupaciones además, el déficit de cobertura forestal, el empobrecimiento de la imagen paisajística urbana, el deterioro del fondo habitacional y las condiciones de habitabilidad, el mal drenaje, la insuficiente red vial y la comunicación interna (CITMA, 2005).

4.2. Proceso de formación y desarrollo del turismo como fenómeno social

El auge de la actividad comercial portuaria en Caibarién desde finales del siglo XIX generó la necesidad de alojamiento para personas en tránsito, marineros y otros tipos de viajeros, en respuesta a lo cual se produce la apertura de diferentes entidades de servicios. Es a partir de la década de 1860 que se registra la apertura del primer hotel de la ciudad, El Unión, seguidos de otros como el Internacional y el Comercio (Tabla 1). Desde esta misma época si inicia el fomento de los baños de mar en la ciudad, actividad que alcanza su mayor auge durante la década de 1930 con la apertura de los balnearios Yacht Club y el Club de los Oficiales, actualmente Playa Mar Azul, y el Balneario de Cayo Conuco.

Tabla 1. Instalaciones que caracterizan el proceso de formación y desarrollo del turismo

ENTIDADES Y ESPACIOS	ORIGEN Y FUNCIÓN	ESTADO ACTUAL DE USO
Hotel Unión (1865-1866)	Edificación de 2 pisos, pocas habitaciones, restaurante, bar	Abandono
Hotel Internacional (1866)	Edificación de alto valor arquitectónico	Centro recreativo La Ruina
Hotel Las Baleares (1898)	Funciona primero como casa de vivienda y se reconvierte en hotel	Casa de familia
Hotel El Comercio (1905, 1913, 1918, 1926)	30 habitaciones - 107 habitaciones, edificio de 3 plantas, elevador	Abandono

Hotel España (1906)	24 habitaciones, edificio de 2 plantas	Derrumbe
Creación de Playita Rodal	Playa pública a la entrada del balneario, restaurante y cantina	Desuso
Apertura del Balneario Cayo Conuco (1928)	Recreativo, acceso por barco	Playa pública Cayo Conuco

Tabla 1. *Instalaciones que caracterizan el proceso de formación y desarrollo del turismo (Continuación)*

ENTIDADES Y ESPACIOS	ORIGEN Y FUNCIÓN	ESTADO ACTUAL DE USO
Apertura Playa Yacht Club (década 1930) en la Playa Mar Azul	Club privado para blancos	Playa pública Mar Azul
Apertura Playa Militar (década 1930) en la Playa Mar Azul	Club privado de oficiales y socios civiles. Habitaciones, cantina, sala de juegos, restaurante y taquillas	Playa pública Mar Azul
Hotel Pasaje (década 1930)	Hotel pequeño de 2 plantas, restaurante	Casa familia y almacén
Hotel Sevilla (comprado en 1935, 1952)	28 habitaciones, restaurante, cantina	Casa de familia
Hotel América (~1941)	12 habitaciones, restaurante, cantina	Casa de familia
Hotel La Flor de Asia (~1941)	5 habitaciones, restaurante chino, cantina	Comedor popular
Campismo Cayo Conuco (1984); Villa Cayo Conuco (1997)	Cabañas rústicas y Entidad FAR, 24 cabañas, restaurante, bar	Campismo Popular y Villa de playa
Campismo popular Cayo Fragoso (1984)	300 casas de campaña	Cerrado desde inicios década 1990
Reconstrucción de la playa Mar Azul (1998 - 2004)	Recreación varias	Playa pública Mar Azul
Hotel Brisas del Mar-Costa Blanca (2004)	Edificación 2 niveles de 1951 a 1953 abierto como club militar. Desde 1970 abre como hotel. Pasa a Islazul en 1994, 17 habitaciones, restaurante	Hotel de playa categoría 2 estrellas
Hotel del MININT	Apartamentos	Hotel de playa

Fuentes: Elaboración propia

Del análisis anterior se infiere que es una ciudad con tradición en el turismo. Se trata de un turismo nacional y muy asociado a la presencia del mar, por lo que ha tenido un área de influencia básicamente provincial. Los balnearios de Mar Azul y Cayo Conuco han sido elementos de atracción fundamental en la región central de Cuba desde la segunda mitad del siglo pasado. No obstante, el nuevo contexto de desarrollo internacional que se produce a partir de los años 1990, está alejado de la experiencia vivida en la ciudad, por lo que es posible afirmar que el período de crecimiento en esta modalidad es muy reciente ya que transcurre en las playas de la cayería litoral. En tal sentido, la ciudad

asume funciones de apoyo y conexas con expresión en la expansión territorial, en los niveles de consumo turístico, en los encadenamientos productivos y los intercambios socioculturales.

4.3. Atractivos turísticos de base local urbana

La formación del sistema de turismo en la ciudad se basa en un producto urbano histórico cultural, donde en patrón fundamental que condiciona la imagen paisajística está referido a su perfil marino. El rasgo distintivo del paisaje urbano está contenido en la imagen marinera que trasmite al visitante de un pueblo ciudadano arraigado al mar -disfrute del ambiente marino, baños, pesca en pequeñas embarcaciones caseras y desde la orilla-, de motivaciones populares. Los principales atractivos locales son de tipo cultural y cognoscitivo, se destacan por su valor patrimonial: Plaza La Libertad con la Iglesia de la Purísima Concepción, Liceo de Caibarién actual Museo Municipal, Antigua Colonia Española-; Paseo Martí; y Malecón, década noventa. En sus proximidades se destacan atractivos asociados al producto urbano como el Fuerte del Crucero, el Central Marcelo Salado y las Ruinas del Ingenio Dolores.

Como parte de la cultura popular tradicional sobresalen mitos y leyendas vinculadas al mar. Conserva hábitos y tradiciones populares como la pesca familiar a orillas del mar, captura del cangrejo de la tierra y las competencias de embarcaciones; tradiciones gastronómicas con platos típicos del mar -salsa de perro, pulpetas y bolas de macabí-; elaboración de artesanías marineras -canastas, cestos que se usaban en nasas para la pesca, confección con hilos de atarrayas y chinchorros, elaboración de objetos usando corales, conchas, caracoles y cuescos de langostas. Estos generan actividades como visitas a lugares históricos, monumentos, exposiciones y disfrute de la vida cultural y atmósfera urbana marinera. Potencian actividades recreativas de entretenimiento y diversión de ocio activo o participativo, eventos culturales, fiestas populares, deportivas. Sobresalen por su tradición las parrandas con sus singulares trabajos de plaza y los guateques campesinos.

4.4. Planta turística actual

Actualmente, la ciudad dispone de muy pocas capacidades para el alojamiento, tanto nacional como internacional, dispone de un hotel de playa, hostales, casas familiares particulares que rentan habitaciones a turistas ubicadas en el centro histórico urbano, la Ciudad Pesquera y en el Reparto Mar Azul, así como villas turísticas vacacionales y casas de visita. A diferencia, la cayería litoral ofrece una infraestructura de alojamiento amplia muy confortable, con un importante potencial de desarrollo hotelero (Tabla 2). La misma se constituye en unos de los destinos turísticos de sol y playa más importantes y con mayor tendencia al crecimiento a nivel nacional y regional.

Tabla 2. *Planta habitacional de Cayos de Villa Clara, 2015*

Hotel	Habitaciones	Año apertura	sitio web
Villa Las Brujas	24	1999	www.gaviota-grupo.com
IberostarEnsenachos	506	2005	www.iberostar.com
Meliá Buenavista	105	2011	www.meliacuba.es
Sol Cayo Santa María	300	2001	www.meliacuba.es
Meliá Cayo Santa María	358	2003	www.meliacuba.es
Meliá Las Dunas	925	2006	www.meliacuba.es
Playa Cayo Santa María	769	2011	www.gaviota-grupo.com
Starfish Cayo Santa María	1368	2008	www.memoriesresorts.com
Royalton Cayo Santa María	122	2012	www.memoriesresorts.com

Memories Paraíso Azul	1386	2010	www.memoriesresorts.com
Eurostars Cayo Santa María	846	2013	www.eurostarshotels.com
Valentín Perla Blanca	1020	2014	www.valentinhotels.com

Fuente: Elaboración propia

4.5. Modelo de desarrollo turístico de la ciudad.

En Caibarién no es descriptible un modelo turístico particular, sino que se advierte un incipiente proceso de puesta en valor turístico del patrimonio cultural consecuente con el modelo urbano trazado. Las tipologías de implantación regional del turismo se fundamentan en un modelo de desarrollo integrado y planificado, arqueogénico sin marcada expansión urbana, abierto y orientado a la especialización en modalidades de turismo histórico cultural, basado en los enfoques del paradigma de desarrollo sostenible en ambientes urbanos con alta vulnerabilidad, donde son requeridos altos niveles de protección.

Se basa en un turismo de pequeñas ciudades que acogen visitas de corta duración (tránsito desde y hacia el destino de sol y playa a través de circuitos organizados y viajes auto organizados), aunque en algunos casos la ciudad es utilizada como centro para visitar las playas de la cayería litoral o como complemento del destino. La estructura espacial del desarrollo turístico internacional tiende a ser mononuclear según distribución de la infraestructura y unipolar según las motivaciones que genera la ciudad, con una frecuentación turística asociada a la estacional del destino de sol y playa. En el caso del turismo nacional se aprecia una orientación hacia las playas Mar Azul y Cayo Conuco, donde se localiza una pobre infraestructura que soporta este uso, con marcada estacionalidad -julio y agosto-.

El esquema de zonificación morfológica hacia el que deriva la ciudad en su función turística internacional pone de manifiesto una zona de concentración principal relacionada con el centro histórico, no hay desarrollo de zona de concentración secundaria en la ciudad y los atractivos aislados pudieran relacionarse con zonas próximas que requieren de acciones urbanísticas. En tanto, la zona de concentración principal para el turismo nacional se ordena en torno a la playa de Caibarién, con un área de concentración secundaria en Cayo Conuco. La ciudad en su función turística contiene un núcleo urbano de mayor significación para turismo internacional y dos núcleos litorales de sol y playa de uso turístico nacional.

Dentro de la ciudad se origina un corredor turístico de tránsito vehicular desde-hacia la cayería y Santa Clara, así como varios corredores peatonales que orientan la movilidad turística siguiendo las rutas urbanas que conectan los atractivos principales, el malecón costero y el flujo hacia las playas locales. Esto permite identificar una zona de uso más intensivo asociada a la zona de mayor frecuentación turística donde se concentran los focos turísticos urbanos y sus áreas de influencia turística, así como sobre los corredores que establecen los flujos turísticos hacia los balnearios(Figura 3).

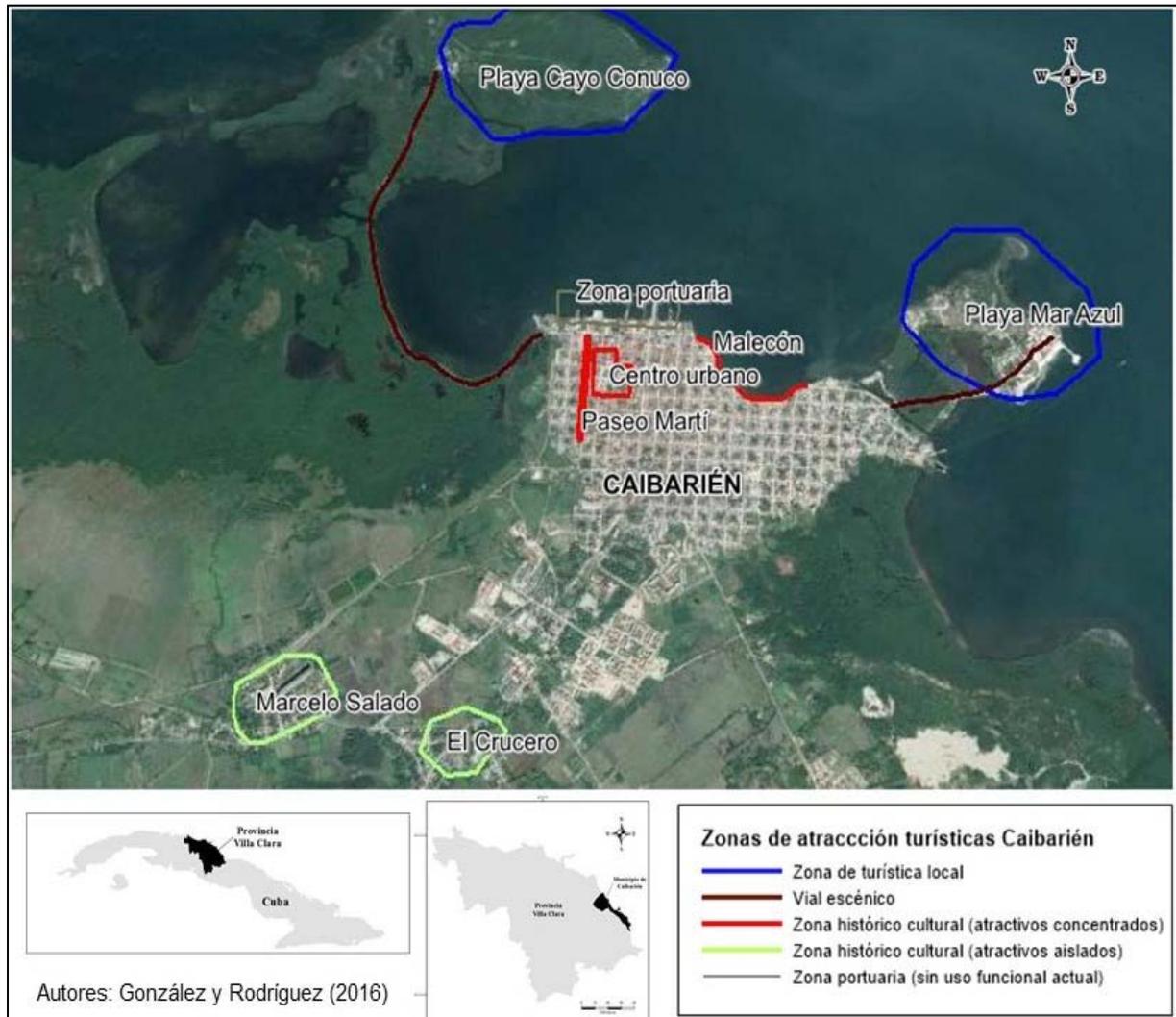


Figura 3. Estructura territorial del turismo en la ciudad

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de Google Earth

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DESARROLLO TURÍSTICO

5.1. Análisis Interno: El Destino.

Mediante sesiones de trabajo grupal se obtuvo la Lista Ponderada de las Fortalezas y Debilidades como base para la gestión integrada del sistema de turismo. Fue elaborada de forma participativa según percepción social de los impactos del turismo por la comunidad anfitriona. Refleja que una de las preocupaciones sentida por los residentes es la reciente apertura al turismo de sol y playa en Cayos de Villa Clara para lo que falta preparación y cultura turística básica en la comunidad.

Debilidades: Insuficiente cultura turística de la población local y tomadores de decisiones; Falta de preparación de gestores del turismo para la puesta en valor del patrimonio cultural; Escasez de información y mecanismos de comunicación; Déficit de infraestructura; Estado de deterioro de los asentamientos urbanos.

Fortalezas: Alto valor del patrimonio tangible e intangible; Talento humano; Fuerte sentimiento de identidad y pertenencia de los habitantes locales; Apreciación social del modelo de desarrollo turístico local; Inserción de la comunidad local e implicación de diversos actores sociales.

5.2. Análisis Externo: El Mercado.

Mediante la aplicación del procedimiento enunciado anteriormente se obtuvo la Lista Ponderada de las Amenazas y Oportunidades del destino. Se tomó en consideración la inserción reciente del turismo como fenómeno social, pero sin experiencias antecedentes, y una base estructural precedente orientada a otras actividades sociales y económicas.

Amenazas: Crisis económicas mundiales con una inestable recuperación en los principales mercados emisores; Éxodo de profesionales capacitados hacia los polos turísticos de la cayería; Fuerte concentración a nivel nacional de la oferta-demanda de este producto en el centro histórico urbano de La Habana; Incremento de las campañas de promoción y comercialización turísticas de otros destinos culturales consolidados y emergentes en la región; Expectativas cada vez más elevadas del segmento de mercado que demanda este producto.

Oportunidades: Posicionamiento del segmento de turismo cultural como modalidad en crecimiento; Promoción de la educación general e integral en Cuba; Campañas de conservación y respeto al patrimonio cultural por la UNESCO e ICOMOS; Recuperación de la atractividad turística de las ciudades histórico-culturales; Proximidad al destino turístico “Cayos de Villa Clara”, donde operan importantes cadenas hoteleras bajo el concepto de Playa Plus interesadas en potenciar la visita a la ciudad.

5.3. Análisis situacional DAFO.

El diagnóstico de la ciudad como destino de turismo cultural se basó en la elaboración participativa de la matriz de impacto DAFO³(Tabla 3). Como puede apreciarse el mayor valor de impacto se produce en el cuadrante “*Ilusión*”, lo cual es indicativo de las *oportunidades* que en el escenario actual hay que desaprovechar ante las *debilidades* identificadas. Le sigue el cuadrante “*Estrategia*”, lo que refleja *oportunidades* que pueden ser aprovechadas para el posicionamiento del destino en correspondencia con sus *fortalezas*. A continuación puntea el cuadrante de “*Alto Riesgo*”, poniendo en evidencias las *amenazas* que hacen más vulnerable el destino en consecuencia con sus *debilidades*. Finalmente la puntuación corresponde al cuadrante “*Desgaste*”, haciendo visibles las *amenazas* que no permiten aprovechar las *fortalezas*, aunque estas últimas pueden atenuarlas.

Tabla 3. Matriz de impactos DAFO

		Oportunidades						Amenazas					
		1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T
Fortalezas	1	5	-	5	5	5	20	3	-	1	1	5	10
	2	5	3	5	5	3	21	5	3	5	5	5	23
	3	5	-	5	5	-	15	-	-	3	3	5	11
	4	-	5	-	-	-	5	-	3	-	-	-	3
	5	-	5	-	-	-	5	-	-	-	-	5	5
	T	15	13	15	15	8	66	8	6	9	9	20	52
Debilidades	1	5	5	5	5	5	25	3	-	3	3	5	14
	2	5	5	5	5	5	25	3	-	3	3	5	14
	3	3	5	3	3	-	14	3	-	1	1	5	10
	4	3	-	3	3	-	9	3	-	1	1	5	10
	5	1	-	1	1	-	3	1	-	1	1	5	8
	T	17	15	17	17	10	76	13	0	9	9	25	56

Nota: Leyenda de la Matriz: 1. Impacto bajo; 3. Impacto moderado; 5. Impacto alto

³ Denominación de los cuadrantes en DAFO: cuadrante FO (estrategias), cuadrante DO (ilusión), cuadrante FA (desgaste) y cuadrante DA (alto riesgo).

Con la utilización de la matriz se identifican las estrategias genéricas que deberá seguir este destino:

- *Estrategias adaptativas* para disminuir o superar las debilidades que limitan el máximo aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno –cuadrante de ilusión-.
- *Estrategias ofensivas* para sacar máximo aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno apoyándose en las fortalezas–cuadrante de estrategia-.
- *Estrategias defensivas* para minimizar el impacto negativo de las amenazas identificadas en el entorno apoyándose en las fortalezas–cuadrante de desgaste-.

5.4. Problema Estratégico.

El problema estratégico se define como: *Mientras exista falta de cultura turística en la población local y preparación de los gestores turísticos para la puesta en valor del patrimonio cultural, en un contexto en que las expectativas del mercado son cada vez más elevadas, se producen crisis económicas y los flujos turísticos se concentran en otros destinos urbanos próximos, no se podrá aprovechar la oportunidad que ofrece el posicionamiento del turismo cultural urbano y la promoción de la educación general e integral en Cuba, a pesar del alto valor patrimonial de estas ciudades y el talento humano de que disponen.*

Ello indica que la solución al problema deberá basarse en la formación de la cultura turística de la población local y los tomadores de decisiones, con énfasis particular en la preparación de los gestores del turismo para la puesta en valor del patrimonio cultural, cubriendo la escasez de información y de mecanismos de comunicación. De la otra parte, la solución integrada de este destino requerirá de inversiones en infraestructura y mejoramiento de la imagen paisajística del espacio urbano deteriorado.

La respuesta que se ofrece en la investigación corresponde a una *estrategia adaptativa*, mediante la cual se pretende dar cobertura a la insuficiente cultura turística de la población local y los tomadores de decisiones, así como a la falta de preparación de los gestores del turismo para la puesta en valor del patrimonio cultural, frente a las oportunidades del entorno, relacionadas en primer lugar con el posicionamiento del segmento de turismo cultural como modalidad en crecimiento, y favorecido por campañas de conservación y respeto al patrimonio, así como la recuperación de la atractividad turística de las ciudades histórico-culturales, y en segundo lugar por la promoción de la educación general e integral en Cuba.

6. PROYECCIONES PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE LOCAL DE CAIBARIÉN COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE DESTINO

6.1. Premisas básicas

El turismo, como nueva actividad que se incorpora a la economía local, deberá contribuir al desarrollo sostenible e inteligente, integrándose compatiblemente al entorno natural, cultural y humano; por lo cual deberá respetar los frágiles equilibrios que caracterizan el espacio urbano. La actividad turística deberá prever una evolución aceptable respecto a su incidencia sobre los recursos naturales, histórico culturales y socio productivos, atendiendo a la capacidad de asimilación ante los impactos generados.

En particular el modelo de desarrollo turístico ha de considerar los efectos inducidos sobre el patrimonio cultural y los elementos, actividades y dinámicas tradicionales de la comunidad residente. El reconocimiento de estos factores locales y el apoyo a su identidad, cultura e intereses, deben ser referentes obligados en la formulación de la política turística del destino basado en los enfoques de la Gestión de Destinos Turísticos Inteligentes. Este enfoque presupone necesariamente la solidaridad, el respeto mutuo y la participación de todos los actores, tanto públicos como privados.

Para el desarrollo sostenible en armonía con las áreas de la economía y la sociedad habrá de tenerse en cuenta la contextualización de la actividad turística acorde con las políticas nacionales y

provinciales de desarrollo integrado. Se orientará el proceso turístico a partir de las políticas sociales y prioridades identificadas en los niveles nacional, provincial y local. Será necesario atenderá demás a los aspectos siguientes:

- a. Preservar la tradición de la industria azucarera, potenciando la producción de la caña de azúcar y sus derivados, como el ron mulata, el guarapo y la raspadura, los cuales a su vez forman parte del atractivo turístico.
- b. Mantener y elevar los procesos productivos vinculados a la industria textil, reorientando los productos a las propias demandas internas generadas por el desarrollo turístico.
- c. Promover e incentivar la preparación de los jóvenes en las Sedes Universitarias Municipales, incorporando elementos que contribuyan a la formación de una cultura turística general.

6.2. Estrategias para el desarrollo sostenible local

6.2.1. Creación de empleo, generación de ingresos y estimulación del desarrollo regional

Atendiendo a las particularidades del “producto histórico-cultural o de ciudad” se debe considerar que el centro histórico urbano, de vocación doméstica, induce la presencia de otros sectores como el de los servicios y entre ellos el comercio, la gastronomía, personales y técnicos, bancarios, entre otros. El turismo, podrá alcanzar una notable presencia en la red gastronómica de la ciudad incrementando considerablemente el número de plazas disponibles, lo cual podrá beneficiar al mismo tiempo a visitantes y a residentes locales.

Recomendaciones:

- a. Estudiar detalladamente en diferentes horizontes temporales las plazas que por concepto de empleo serán generadas.
- b. Potenciar la conformación de una sólida red gastronómica y de servicios nocturnos.
- c. Promover instrumentos de registro estadístico de llegadas de visitantes y contabilizar los ingresos del turismo a la economía local.

6.2.2. Incentivación a las relaciones empresariales locales y el crecimiento de otros sectores

Uno de los factores claves para el éxito del desarrollo integral del destino dependerá de los mecanismos establecidos para incentivar las relaciones locales entre las diferentes empresas del territorio y todos los esfuerzos dirigidos a promover el crecimiento del resto de las actividades y sectores económicos. En tal sentido, el consejo de la Administración Local ha puesto atención a este aspecto y lo ha declarado como un Área de Resultado Clave. En consecuencia con la etapa inicial del desarrollo turístico se han incrementado los ingresos por razones de las comunicaciones telefónicas, por transportación de turistas, por la utilización de las nuevas TIC, entre otros muchos indicadores.

Recomendaciones:

- a. Creación de un espacio orientado a incentivar de una manera cada vez más creativa y retadora las relaciones entre todas las empresas locales del municipio.
- b. Continuar estimulando la implementación de las diferentes etapas del proceso de Perfeccionamiento Empresarial para el posicionamiento estratégico de las empresas locales del territorio que deben soportar el desarrollo turístico.
- c. Realizar un estudio prospectivo sobre las necesidades y oportunidades de crecimiento de los sectores locales de la economía a partir de las demandas potenciales del turismo.

6.2.3. Atracción de inversiones extranjeras de forma controlada

Atendiendo a las características y proyección de desarrollo turístico local el proceso inversionista es limitado. Se trata, más que de nuevas inversiones, de la reconversión de usos y funciones, mediante las

cuales se ponen en valor inmuebles ya existentes con mínimo de recursos. Ciertamente el proceso inversionista vinculado al turismo ha sido muy limitado, ha estado relacionado con la remodelación y mantenimiento de los elementos de la planta turística mínima. Pero es necesario captar fondos para el mantenimiento del patrimonio histórico cultural, afectado por el paso del tiempo. Justamente aquí es donde se centra la gestión de capital para invertir en el mejoramiento de la imagen de destino.

Recomendaciones:

- a. Estudiar los mecanismos para la atracción de pequeñas inversiones controladas con capital extranjero, en función del mantenimiento del patrimonio cultural y su puesta en valor turístico.
- b. Desarrollar la red extrahotelera en la ciudad mediante la construcción de nuevos restaurantes y otros establecimientos de A+B, que sumados a los que ya existen, logren elevar el número total de plazas y la calidad de la oferta.
- c. Evaluar la posibilidad de poner en funcionamiento nuevas tiendas destinadas al turismo internacional, ya que en la práctica se hacen necesarias.

6.2.4. *Conservación del patrimonio histórico, la cultura y vida locales*

Este enunciado es de gran significación ya que la valía de oferta complementaria al destino Cayos de Villa Clara deberá potenciar la conservación del patrimonio histórico del que es portador el territorio, de su cultura autóctona y de las vivencias cotidianas de los residentes locales. Es justamente lo que lo puede hacer más atractivo, único y singular. Un factor que favorece esta dirección corresponde a la plataforma de colaboración establecida entre el Ministerio de Cultura, la Unión Nacional de Artistas y Escritores y el Ministerio del Turismo.

Recomendaciones:

- a. Concientizar a todos los actores sociales implicados en la misión de que la puesta en escena de los recursos que potencian las actividades turístico-recreativas está condicionada por el valor patrimonial atribuible a éstos.
- b. Familiarizar a todos los residentes locales con la acepción holística del término patrimonio turístico-patrimonio natural, patrimonio vivido y el patrimonio construido-.
- c. Trabajar en función de la revalorización del patrimonio por parte de la población local.

6.2.5. *Estimulación de otras formas de cultura contemporánea (eventos, festivales, etc.)*

Es oportuno plantear, que en correspondencia con la manifiesta tendencia del turismo contemporáneo, para Cuba constituye una dirección estratégica priorizada, a partir de la fuerte vocación que nuestro país ha puesto de manifiesto en este sentido. En particular las ciudades son escenario de primera categoría para tales fines. No obstante, aunque se dispone de un alto potencial cultural, por su cercanía al polo turístico Cayos de Villa Clara, se ha generado una oferta del componente cultural alternativo aun inapreciable. Como política del MINTUR se está tratando de diversificar el producto turístico cubano y, para ello se incorporan con mayor frecuencia e importancia los eventos de diferentes tipos, los festivales y otras formas de la cultura contemporánea a la oferta de turismo de ciudad.

Recomendaciones:

- a. Potenciar alianzas estratégicas con entidades promotoras del turismo cultural.
- b. Estudiar experiencias nacionales e internacionales para fomentar la puesta en valor turístico de estas formas de la cultura contemporánea.
- c. Completar el inventario y caracterización de los atractivos para conformar una oferta de turismo de incentivos y eventos culturales.

6.2.6. *Conservación del medio ambiente*

La conservación del ambiente físico que soporta el emplazamiento de las actividades turísticas, y toda la infraestructura puesta a su disposición, presupone el cuidado y preservación del ambiente urbano. Al respecto la Delegación del MINTUR, el Instituto de Planificación Física y el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente han estado trabajando en el ordenamiento del territorio.

Recomendaciones:

- a. Proyectar la elaboración el Plan Director de Desarrollo Turístico de las ciudades de Caibarién.
- b. Potenciar los estudios de capacidad de carga para el centro histórico urbano. Monitorear permanentemente los flujos de visitantes en correspondencia con las potencialidades de repuestas identificadas.
- c. Elaborar un plan de reordenamiento y mantenimiento de los espacios de uso público y las áreas verdes.

6.2.7. *Contribución a la calidad de vida local*

El desarrollo turístico debe estar orientado en función de mejorar la calidad de vida de la población local, por lo que resulta necesario asegurar que el mismo contribuya realmente en esta dirección. El reciente desarrollo turístico local muestra compatibilidad con la capacidad de carga perceptual estimada, por lo que la población residente percibe de forma favorable los efectos del desarrollo turístico. Ello no es absolutamente indicativo de que no existan algunos problemas planteados por la población local.

Recomendaciones:

- a. Promover oportunidades a los habitantes locales para incorporarse activamente a las acciones que promueve el desarrollo turístico y de esta forma potenciar los beneficios económicos directos para las familias de la ciudad.
- b. Estudiar con detenimiento los impactos que genera el desigual acceso a los ingresos directos del turismo en la ciudad.
- c. Mantener la política de socialización de los beneficios del turismo en el territorio con marcada incidencia en los indicadores más vulnerables para la población como la salud, la educación y la recreación.

6.2.8. *Coordinación público-privada*

Todo mecanismo de coordinación entre las partes implicadas en un negocio es de vital significación para el desarrollo de cualquier actividad, pero en el caso del turismo alcanza connotación particular debido a la alta complejidad funcional de este sector. La coordinación entre los diferentes agentes del territorio deberá incorporar los intereses públicos y privados, máxime cuando estamos tratando de posicionar el debate de la problemática del turismo local basado en el alcance del concepto de destino turístico.

Recomendaciones:

- a. Priorizar en el territorio el debate a todo nivel de la problemática de los intereses públicos y privados frente al desarrollo turístico. Aquí será muy importante profundizar en la fase de elaboración de la opinión ciudadana frente al proceso inversionista como parte de los Estudios de Impacto Ambiental previos al otorgamiento de la Licencia Ambiental.
- b. Estudiar nuevos mecanismos de coordinación entre los agentes responsabilizados con el desarrollo local para seguir posicionando la imagen que proyecta el tratamiento de la protección de los intereses ciudadanos ante el turismo.

7. CONCLUSION

Se comprobó que la reconceptualización estratégica para la revitalización del turismo en las zonas litorales deterioradas en Caibarién deberá basarse en la caracterización integrada del sistema de turismo local desde una perspectiva territorial temporal y el mejoramiento de los instrumentos de gestión turística, los cuales hasta el presente no han sido eficientes.

La reconstrucción espacio temporal del proceso de formación y desarrollo del turismo en Caibarién permitió identificar un alto deterioro de la planta turística, al tiempo que los últimos años han estado marcados por la apertura de hostales particulares. Este fenómeno está contrastado con el fuerte boom de desarrollo hotelero y extra hotelero en los Cayos de Villa Clara durante las últimas décadas, lo cual le ha permitido posicionarse como un importante destino turístico de clase internacional.

El diagnóstico de la problemática del desarrollo del turismo permitió reconocer que se trata de una problemática multicondicionada por diversos factores y con un alto fondo de impactos heredados y actuales, así como la visualización de significativos impactos potenciales que requieren estrategias de gestión desde las etapas más tempranas, lo que permite recomendar como oportuno el manejo preventivo de los efectos negativos que puedan generarse.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barquín, R., Ramírez, C. P., Campos, É. M., y Melgarejo, L. G. (2010). Turismo armónico como alternativa sustentable para una comunidad en el Estado de México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(6), 970-993.
- Carranza, F. X., y Serrano, D. (2005). *Los Instrumentos de Gestión Territorial del Turismo*. (Máster en Gestión Turística para Destinos Locales, no publicada). Escuela Universitaria de Hotelería y Turismo, Universidad de Barcelona, España.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL). (2011). *Ingresos por turismo representan más de 30% del PIB para algunos países de la región*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/comunicados/ingresos-por-turismo-representan-mas-de-30-del-pib-para-algunos-paises-de-la-region>
- Edgell, D. and Swanson, J. 2013. *Tourism Policy and Planning Yesterday, Today, and Tomorrow* (2nd Ed.). London: Routledge. Taylor & Francis Group Ltd.
- Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE). (2005). *Efectos y Futuro del Turismo en la Economía Cubana*. Montevideo, Uruguay: TRADINO S.A.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). (2005). *Diagnóstico de los principales problemas ambientales, sociales e institucionales de la comunidad costera de Caibarién, como base para el diseño de un programa de manejo integrado de la zona costera*. Villa Clara, Cuba: Ediciones GEO.
- Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). (2012). *Anuario Estadístico de Cuba 2011. Edición 2012*. Recuperado de http://www.one.cu/aec2011/esp/03_tabla_cuadro.htm
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2013). El turismo como inductor del desarrollo, de la inclusión social y de la integración regional [Versión On line]. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284415199>
- Pérez-Cano, M.T. (2001). Turismo en las ciudades históricas: la ciudad sostenible. *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 9(36), 110-115.
- Pérez-Carratalá, A. (2003). *Valores Arqueológicos, Históricos, y Etnográficos en la Cayería Nordeste de Villa Clara con posibilidades de constituir un producto turístico de alto valor científico* (Informe no publicado). Universidad Central de Las Villas, Cuba.
- Quirós Espinosa, Á. (2013). Experiencias hidroecológicas en el diseño del pedraplén de Caibarién (1). *Ingeniería Hidráulica y Ambiental*, 34(2), 62-72.

Sánchez, M. y Solar, M. (2000). *El Proyecto Agenda 21 en Caibarién: ¿Sueño o Realidad?* (Diplomado en Planeamiento y Gestión Urbano Ambiental, no publicado). Centro de Capacitación Agenda 21, Santa Clara, Cuba.