



Universidad de Valladolid

"Propuesta de plan de comunicación para el desarrollo de eventos turísticos en el Complejo Hotelero Jagua By Meliá Hotels International en la ciudad de Cienfuegos"

Máster en Comunicación Con Fines Sociales: Campañas y Estrategias

Universidad de Valladolid. Campus María Zambrano de Segovia
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación
2022 - 2023

Estudiante: Roxana Capote Delgado

Tutores:

Marta Laguna García

Miguel Vicente Mariño



MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL CUBA

UVa SEGOVIA Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo principal analizar la comunicación organizacional en el contexto de la gestión de eventos turísticos en el Complejo Hotelero Jagua By Meliá Hotels International, ubicado en la ciudad de Cienfuegos, Cuba. Para su evaluación se utiliza el diagnóstico para obtener el estado actual de esta actividad. La metodología con enfoque cualitativo empleada incluye técnicas como la encuesta, entrevista semiestructurada y análisis documental, con el fin de obtener una visión integral y proporcionar información relevante a la administración del complejo hotelero. Esto permitirá proponer mejoras en el plan de comunicación, específicamente en lo que respecta a la organización de eventos turísticos, con la intención de fomentar el desarrollo sostenible. En líneas generales, se observa que la comunicación, tanto interna como externa, es favorable en este sentido. Sin embargo, se identifica una falta de personal especializado en la gestión de eventos, lo cual limita el potencial que se pudiera alcanzar. Es importante destacar que este estudio constituye el primero en su tipo en la empresa dentro de este destino turístico. Por lo tanto, los resultados obtenidos se proponen como base para futuros proyectos de mejora en el plan de marketing y en las estrategias comunicativas de la empresa.

Palabras claves: comunicación organizacional, diagnóstico, turismo, turismo de eventos, desarrollo sostenible.

Abstract

This research aims to analyze organizational communication in the context of managing tourist events at the Jagua by Meliá Hotels International Complex located in the city of Cienfuegos. The diagnostic approach is used to evaluate the current state of this activity. The methodology employed includes techniques such as questionnaires, interviews, and document analysis to obtain a comprehensive understanding and provide relevant information to the communication plan, specifically regarding the organization of tourist events, with the intention of promoting sustainable development. In general terms, it is observed that both internal and external communication in this regard is favorable. However, a lack of specialized personnel in event management is identified, which limits the potential that could be achieved. It is important to note that this study is the first of its kind in the company within this tourist destination. Therefore, the obtained results are proposed as a basis for future improvement projects in the marketing plan and communication strategies of the company.

keywords: organizational communication, diagnosis, tourism. event tourism, sustainable development.

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 6 |
| Capítulo 1 | 12 |
| Marco Teórico Sobre la Comunicación Organizacional | 12 |
| 1.2. La Comunicación Interna | 14 |
| 1.2.1 Elementos de la comunicación interna | 14 |
| 1.3. La Comunicación Externa | 16 |
| 1.4 Diagnóstico de la comunicación como punto de partida | 17 |
| 1.5 Marco Institucional | 19 |
| 1.5.1 La Organización Mundial del Turismo | 19 |
| Capítulo 2 | 22 |
| Caracterización del contexto cubano, la ciudad de Cienfuegos y su centro histórico; teniendo en cuenta el desarrollo del turismo y la modalidad de eventos turísticos. | 22 |
| 2.1 Contexto en Cuba según aspectos socioculturales, económicos y políticos. | 22 |
| 2.2 Caracterización del turismo desde la gestión turística, en el mundo y en el entorno cubano | 24 |
| 2.2.1 Aspectos generales del turismo | 24 |
| 2.2.2 El turismo de eventos | 26 |
| 2.2.3 El Turismo de Eventos en el mundo post covid | 29 |
| 2.2.4 Actores fundamentales en la Gestión de Eventos | 30 |
| 2.2.5 El Turismo de Eventos en Cuba | 31 |
| 2.3 Un acercamiento al turismo sostenible | 33 |
| 2.4 Aspectos sociodemográficos de la ciudad de Cienfuegos | 34 |
| 2.4.1 El centro histórico de la ciudad | 34 |
| 2.4.2 La ciudad como destino turístico | 35 |
| 2.4.3 Las agencias de viajes como gestoras del turismo | 37 |
| Capítulo 3 | 40 |
| La comunicación organizacional en el complejo hotelero Jagua by Meliá Hotels International | 40 |
| 3.1 Meliá Hotels International en el mundo y en Cuba. | 40 |
| 3.2 Comportamiento de la comunicación interna y externa del complejo hotelero. | 42 |
| 3.3 Percepción en el desarrollo de eventos turísticos | 43 |
| 3.4 Medio Ambiente y Turismo | 46 |
| 3.5 La comunicación en redes sociales | 49 |
| Capítulo 4 | 52 |
| Propuesta de comunicación para la gestión de eventos turísticos en el Complejo Hotelero Jagua by Meliá Hotels International. | 52 |
| 4.1 DAFO | 52 |
| 4.1 Contexto en el que se desarrolla la DAFO en el Complejo Hotelero Jagua. | 53 |
| 4.2 Eventos Turísticos hasta el momento en el Complejo Hotelero. | 55 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3 Propuesta del plan de comunicación para la gestión de eventos turísticos. | 55 |
| Conclusiones | 64 |
| Recomendaciones | 66 |
| Referencias | 68 |
| Anexo I | 72 |
| Anexo II | 73 |
| Anexo III | 91 |
| Anexo IV | 94 |

Introducción

La comunicación empresarial se encuentra, en los últimos años, ha sido influenciada por los avances tecnológicos y la globalización. De manera que la acción comunicativa se halla en un escenario convulso y de constante cambio. La competitividad de los mercados, las novedosas estrategias en promociones y redes sociales digitales, sumado a “la nueva normalidad” post pandemia, ha obligado a las empresas a adaptarse al medio.

Se trata, de saber comunicar, dado que las empresas necesitan poder contar con estructuras para lograr que la comunicación adecuada fluya y que los mensajes sean claros y concisos. A esto, deben incorporar los valores por los cuales gira el entorno mundial hacia la agenda 2030 en apoyo a lo ambiental, lo social y lo económico. De igual forma, es importante lograr la participación real de las personas en la toma de decisiones y responsabilidades, así como alcanzar la confianza en la mejora de la calidad del trabajo.

Se precisa destacar la necesidad en Cuba, sobre los procesos comunicativos que se deben cumplir en las instituciones y empresas. En palabras de Trelles (2010) estos constituyen la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones se derivan. Con la salvedad de que esta concepción no debe conducir a la identificación de todos los procesos organizacionales como procesos centrados en la comunicación.

Un ejercicio adecuado de lo que se comunica nos permite coordinar, gestionar y favorecer la calidad de la productividad. Es así como las oportunidades aprovechadas por las empresas facilitan la interacción, ayudan a crear el sentido de pertenencia y fortalecer la identificación grupal y empresarial.

En Cuba, la comunicación organizacional aún resulta inefectiva. Las empresas carecen de la documentación adecuada y en muchos casos no se reconoce la figura del comunicador como mediador de los procesos organizacionales. Por otro lado, la falta de experiencia de los directivos en temas de comunicación para comprender la necesidad de estos y su valor en la empresa, todavía es constante. Así como la insuficiente capacitación en algunos de los principales problemas que enfrenta este espacio a nivel empresarial. No obstante, persisten los esfuerzos por los comunicadores de profesión para llevar a cabo una mejora, impulsada por el creciente avance tecnológico del cual es difícil alejarse para mantenerse en el mercado, en especial en el sector turístico a nivel mundial.

Aun así, se presentan algunos estudios interesantes como (Morales et al., 2019, p 1063 - 1086) en su investigación “Las redes sociales en hotelería. Caso Camagüey, Cuba” en el 2019. Analiza la gestión de los hoteles en sus páginas de Facebook e identifica la calidad a través de indicadores de rendimientos como el contenido, *Engagement*, cantidad de seguidores, comentarios y compartidos. En general, observa en su estudio de caso que la presencia de los hoteles en redes sociales, especialmente en Facebook, es incipiente. Además, se desaprovecha

el uso de la plataforma de Instagram, que en su opinión brinda mayor interactividad y *engagement*.

En cuanto a la gestión y su uso, identifica áreas de mejora, ya que no ofrece detalles de los servicios y atributo de los hoteles, así como también percibe que la modalidad de eventos no se aprovecha debidamente para promocionar importantes acontecimientos.

En un aporte más crítico (Bello, 2017) en su tesis “Las barreras culturales en la administración multinacional turística de Cuba”, y publicada en la revista SCIELO, refiere que los especialistas dedicados a las Relaciones Públicas a pesar de encontrarse preparados, prevalece la cultura de gestión establecida por la cadena extranjera como principal mando, con un enfoque en marketing y atención al cliente externo. Lo cual, hacen que muchas cadenas hoteleras, reduzcan su plantilla en este departamento en muchas ocasiones a una persona. Coincidiendo en esto último con la investigación actual.

Resalta la importancia de la administración cubana en las organizaciones políticas y de masas en los procesos de capacitación y reclutamiento, aunque esto lo dirige la parte extranjera; e identifica barreras de género, religión, edad e individualidad en el entorno de referencia con mayor ponderación. También en sus resultados se encontró que los trabajadores poseen la capacidad necesaria para gestionar procesos; lo que demuestra la formación ideológica y profesional sólida de los especialistas.

Las investigaciones sobre comunicación en el país se consideran insuficientes para alcanzar un mayor desarrollo en este escenario, no existen actualmente investigaciones sobre comunicación organizacional y gestión de eventos turísticos que potencien el desarrollo sostenible local, especialmente en Cienfuegos. En correspondencia con ello, resulta útil realizar un diagnóstico como primer paso en el proceso de gestión de la comunicación de una entidad, ya que es precedente esencial para los futuros estudios, aplicación de estrategias y resultados que se desean lograr.

En la ciudad turística de Cienfuegos, se encuentra ubicado el Complejo Hotelero Jagua by Meliá International Hotels que agrupa las instalaciones Jagua, La Unión y San Carlos. Su infraestructura, en conjunto con las características del territorio, presenta excelentes condiciones para la celebración de eventos de diferentes formatos. Juntos, han sido sede de eventos importantes como la Convención Científica Universitaria, el Premio Internacional Casa de las Américas, el Festival Internacional del Monólogo, Turismo Internacional de Naturaleza, conocido como TURNAT, el evento de fotografía subacuática FOTOSUB, o la BIENAL de arte, por citar algunos ejemplos.

A partir de los precedentes sobre la comunicación organizacional abordados por Trelles desde el 2001 hasta la actualidad, y la necesidad que presenta a nivel empresarial su ejecución en el desarrollo turístico; se percibe como **Situación Problemática** que, ante los cambios generados, el complejo hotelero precisa de un estudio para su departamento de marketing teniendo en cuenta que el desarrollo de eventos no está considerado aún dentro de su planificación

estratégica comunicativa, lo cual genera una carencia. La responsabilidad de gestionar los eventos corresponde únicamente al departamento de venta y no es una integración entre todos los involucrados, así como no tener organizadores profesionales. Los resultados de dichos eventos y su potencialidad se mantienen invisibles aún dado el alcance que pudiera tener, mucho más amplio por la falta de acciones comunicativas.

Para ello, con base en los indicadores referidos al diagnóstico de comunicación organizacional propuesto por Martínez (2009) y en correspondencia con una propuesta de estrategia para la gestión de eventos turísticos se propone el siguiente **Problema de Investigación:**

¿Cómo se desarrolla la comunicación organizacional en la gestión de eventos turísticos del complejo hotelero Jagua by Meliá International Hotels y de qué manera se puede desarrollar para potenciar el desarrollo sostenible local?

Objeto: la comunicación para el desarrollo de la gestión de eventos turísticos.

Campo de estudio: la comunicación para el desarrollo de eventos turísticos del complejo hotelero Jagua by Meliá International Hotels en la ciudad de Cienfuegos.

Teniendo definido el problema científico se propone como **Objetivo General:**

- Diseñar una propuesta de comunicación para la gestión de eventos turísticos en el complejo hotelero Jagua by Meliá International Hotels en la ciudad de Cienfuegos.

Tomando en cuenta las características de la ciudad y la comunicación en el turismo del complejo hotelero, se tienen los siguientes **Objetivos Específicos:**

- Identificar los aspectos teóricos de la comunicación organizacional.
- Caracterizar la gestión turística en la ciudad de Cienfuegos.
- Análisis del diagnóstico de la comunicación del complejo hotelero Jagua by Meliá en la ciudad de Cienfuegos para la gestión de eventos turísticos.
- Proponer un plan de comunicación para la gestión de eventos turísticos del complejo hotelero Jagua by Meliá de la ciudad de Cienfuegos.

El aporte de esta investigación permite realizar una propuesta para mejorar la comunicación en la gestión de eventos turísticos del complejo hotelero Jagua by Meliá, teniendo en cuenta el diagnóstico de la comunicación organizacional orientado a detectar las carencias y deficiencias en este sentido. A su vez, el estudio pasará a formar parte de la documentación de la empresa y servirá como base para el desarrollo del departamento de marketing a futuro. Es de interés el estudio por la perspectiva que presenta desde el reordenamiento empresarial cubano y la actualidad en la región posterior a la COVID-19; lo que permite investigar desde lo integral, de ahí su novedad.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se plantea como idea a defender: la práctica del buen uso de la comunicación organizacional del complejo hotelero Jagua by Meliá Hotels International puede desarrollar, a futuro, resultados positivos en la gestión del turismo de eventos; desde el fin integrador y cooperativo que mejore la calidad de vida del pueblo local cienfueguero y a su vez, la sociedad cubana y el medio ambiente.

A través de la mirada social, el estudio asume como perspectiva metodológica el enfoque integral con particularidades en el análisis cuantitativo en la interpretación de los resultados económicos del turismo. Por otro lado, el enfoque cualitativo proporciona el análisis de las interpretaciones a los especialistas entrevistados, el cuestionario y la revisión de la literatura para la fundamentación de esta investigación.

Se adopta la metodología Investigación-Acción planteada por (Hernández et al., 2014) debido a su flexibilidad para el análisis de prácticas locales y temáticas sociales que inciden en la vida de individuos, grupos o comunidades. Los autores sugieren que, para su implementación, este se basa en 3 fases fundamentales: observar, pensar y actuar. Sin embargo, para la presente investigación se hace énfasis en las dos primeras.

El estudio toma como universo a los trabajadores del complejo hotelero Jagua By Meliá International Hotels ubicado en el centro histórico de la ciudad. Teniendo un total de 223 trabajadores. La muestra en este caso resulta no probabilística, ya que se logra obtener los casos de interés para la investigadora que ofrecen riqueza de opiniones de acuerdo con la experiencia laboral. En la información obtenida se toma en cuenta la edad, años trabajados en el sector, actividad que realiza, así como experiencia en cuanto a la gestión turística que se desarrolla y valoración sobre el desarrollo de los eventos turísticos.

La muestra es de un total de 27 personas que representan un 12.11% del universo; de ellos, 1 trabajador del primer grupo (*Community Manager*). Así como actores fundamentales que inciden directamente en la gestión de eventos turísticos: trabajadores especialistas de la Escuela de Capacitación al turismo y la Delegación del MINTUR; también se tuvo en cuenta la revisión de las redes sociales donde se desempeña la promoción del complejo hotelero. Su distinción permite manejar varias técnicas para el análisis de la información recogida desde la triangulación. (Hernández et al., 2010)

El método para conducir la temática que se presenta es el estudio de caso. (Cotán, 2016, p 33-48) Se elige por su capacidad para proporcionar una comprensión detallada y contextualizada de las relaciones o actuaciones, de individuos o grupos, involucrados en el estudio. Busca ir más allá de la simple verificación o comprobación de una hipótesis preestablecida, permitiendo así explorar y analizar los diferentes aspectos relevantes en el campo del estudio.

Permite también, recopilar variedad de datos utilizando diversas fuentes y técnicas de investigación como entrevista, análisis de documentos, observación directa, registros históricos, entre otros, para lograr una triangulación de datos más efectiva y así lograr mejores resultados mediante su comprensión. Además, permite tener en cuenta los factores en el contexto social y

cultural, y así capturar una perspectiva mucho más amplia de los actores involucrados en el área desde la visión holística que se desea alcanzar.

Es importante destacar que el estudio de caso no tiene como objetivo generalizar resultados a una población más amplia, sino que se centra en la comprensión contextualizada del caso en específico. No obstante, puede proporcionar conocimiento o ideas que pueden guiar futuras investigaciones o prácticas en situaciones similares. A continuación, se describen las técnicas e instrumentos utilizados:

1. Análisis de Documentos

Hernández-Sampieri, Baptista y Collado (2014) se refieren al análisis documental como un proceso que implica obtener, identificar, consultar, extraer y recopilar información relevante para tratar un problema de investigación. Este análisis permite la construcción del marco teórico referencial que enmarca el estudio, y también las fuentes primarias o secundarias relacionadas con el funcionamiento de la empresa. Además, examinar documentación oficial permite al investigador obtener una primera visión de los procesos internos y los procedimientos para la comunicación organizacional que garanticen el resultado de las actividades desempeñadas por el complejo hotelero.

Entre los documentos consultados se encuentran:

- Resolución No.32 del 2016, Ministerio del Turismo
- Resolución No.186 del 2014, Ministerio del Turismo
- Resolución No. 152 del 2020, Ministerio del Turismo
- Principios, Políticas y Acciones de Comunicación del Ministerio de Turismo en Cuba.
- Plan de Marketing del complejo hotelero Jagua by Meliá Hotels International

2. Encuesta

Como técnica es una de las más utilizadas y difundidas en la recopilación de datos para las investigaciones sociales, con el objetivo de evaluar un conjunto de preguntas respecto a un tema o más. (Hernández et al., 2014, p 217)

En este caso, se aplicó a través de la herramienta proporcionada por Google Form, dirigido a los trabajadores del complejo hotelero y especialistas del turismo, con el objetivo de evaluar elementos de la comunicación organizacional orientado al desarrollo de la gestión de eventos turísticos y su percepción frente al desarrollo sostenible. Ver **Anexo II**

3. La Entrevista

La entrevista semiestructurada se presenta en este caso como medio eficaz para recolectar datos significativos, teniendo en consideración posteriormente la perspectiva de los trabajadores. Las opiniones recogidas contribuyen a la identificación de indicadores desde lo social, lo económico y lo ambiental, incluidos en el análisis para fortalecer la comunicación en este sector. El uso de preguntas abiertas con los líderes favorece el diálogo fluido y permite identificar experiencias. (Hernández et al., 2010)

En este sentido, el investigador tiene como responsabilidad orientar el diálogo, integrando ideas, opiniones y especulaciones, lo que enriquece la calidad y profundidad de la información recogida.

La **estrategia para el análisis de la información** utilizada se basa en la triangulación de datos, un enfoque que implica corroborar y enriquecer los hallazgos mediante la comparación y combinación de diferentes perspectivas y fuentes de datos. La triangulación no es más que la constatación; un proceso meticuloso que busca validar la credibilidad de los puntos de vista expresados por los participantes dentro de un grupo específico. Al emplearla se puede ampliar la comprensión y se refuerza la validez de los trabajos realizados mediante estudios de caso, lo que culmina en conclusiones más sólidas, con mejor capacidad explicativa y potencial para generalización. (Cotán, 2016)

Capítulo 1

Marco Teórico Sobre la Comunicación Organizacional

El componente social fundamental dentro de las empresas debe ser el buen uso de la comunicación como base. En su proceso constituye uno de los elementos que logran el funcionamiento del entramado empresarial y su desarrollo. Trelles (2002, p 19) sostiene que “una organización social surge a partir de un proceso conversacional”. Le atribuye al lenguaje gran parte para establecer la existencia de organizaciones.

La comunicación organizacional resulta entonces un componente esencial, se entrelaza con todas las actividades y procesos, siendo universal en cualquier ámbito. Ésta no sólo se utiliza como instrumento y generadora de valores, sino que también es estratégica y guía la acción (Costa, 1999). Por lo tanto, se convierte en una habilidad indispensable no solo para los líderes, sino también para cada individuo. No obstante, resulta necesario dominar conocimientos y técnicas para ejercerla de manera efectiva.

En línea con este enfoque (Trelles, 2001), también considera la comunicación como un eje central. Propone que la comunicación corporativa es un instrumento de gestión que se utiliza de manera consciente y armónica en todas las formas de comunicación interna y externa. El objetivo es que se logre un proceso efectivo y eficaz. Creando como base sólida las relaciones entre el público y la empresa. Es importante destacar que la comunicación organizacional es un componente dentro de la Comunicación como ciencia social, la cual incorpora de manera integral varios campos como la sociología, antropología, psicología general y teorías de la gestión. En conjunto forman parte del desarrollo, mantenimiento y comprensión de la comunicación dentro de las empresas u organizaciones.

La disciplina comenzó a obtener reconocimiento a partir de la segunda mitad del siglo XX, sin embargo, no fue hasta 1970 cuando realmente toma forma como campo de estudio a partir de la publicación “Comunicación en la Organización” de Charles Redding. (Trelles, 2002) El estudio, por primera vez, brindó un enfoque teórico sobre el tema. Actualmente, el dominio conceptual de la comunicación organizacional se ha enriquecido a través de la conexión entre diversas teorías sobre la comunicación y la organización, solidificando paradigmas y modelos aplicables en entornos organizacionales.

Un acercamiento al concepto, también lo realiza (Fernández, 2009, p 30), al afirmar que:

“El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, se entiende también como el grupo de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la

organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

De esta manera, también (Andrade, 2005) propone tres formas para comprender la comunicación organizacional. La primera es considerada como un proceso social: un intercambio completo de mensajes entre los miembros de una organización y entre ésta y sus diversos públicos externos. En segundo lugar, Andrade la plantea como disciplina y campo de conocimiento humano que examina el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y su interacción con el entorno. Finalmente, en una tercera perspectiva, la comunicación organizacional comprende un conjunto de técnicas y actividades derivadas de la investigación del proceso comunicativo, que se utilizan para desarrollar estrategias orientadas a facilitar las relaciones entre la organización y sus diversos públicos.

Han sido muchos los autores que han escrito sobre el concepto, desde diferentes perspectivas y enfoques. En palabras de Trelles (2010, p 21 - 31) “Este concepto ha sido tan polémico como casi todos los que abordan aspectos relacionados con los procesos comunicativos”. Cada enfoque resalta elementos cruciales que contribuyen a una comprensión teórica más holística y proporcionan mayor comprensión y asimilación del tema.

En las observaciones planteadas por los autores anteriores, convergen aproximaciones en cuanto funcionalidad y finalidad. En este proceso trasciende el intercambio de datos, ideas, informaciones y conocimientos entre los miembros de una empresa u organización. Con el fin de lograr una armonía entre los intereses de la empresa y el público o sociedad a la que se dirige. Siempre con el fin de facilitar los objetivos y contribuir al bienestar social, desarrollo humano y medioambiental.

Para las empresas, instituciones u organizaciones cubanas, la comunicación es un trabajo que requiere persistencia y paciencia. Especialmente lo fue hasta antes del Perfeccionamiento Empresarial. Sin embargo, se ha podido apreciar un mejoramiento posterior a él, dado la necesidad de las instituciones de subsistir y desarrollarse. Logrando entender la comunicación como herramienta esencial de eficiencia y eficacia, la cual no puede dejarse al azar. Por ello se precisa insertar la comunicación hacia el desarrollo cultural, social, económico y político, dígase entre el ámbito interno y externo:

“La dialéctica de la relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos que le permiten no desviarse hacia el desorden y el caos”. (Trelles, 2002, p 31)

Las entidades han tenido que reconocer que la comunicación organizacional ha sido vital incluso a nivel mundial. Está dado por el peso intangible que ha logrado obtener en valores como cultura, identidad e imagen; los cuales se manifiestan en posicionamiento, singularidad,

diferenciación y nivel de identificación de los públicos con la empresa, su imagen global y reputación corporativa.

1.2. La Comunicación Interna

Cuando nos referimos a comunicación interna, se hace referencia a la que se produce al interior de una entidad. El proceso incluye interacciones comunicativas a distintos niveles: interpersonal, grupal y organizacional. Se convierten en objetivos vitales que facilitan la formación y el mantenimiento de las relaciones afectivas entre los miembros. Por lo tanto, se reconoce la importancia que genera a lo interno de las entidades, ya que el lugar de trabajo actúa como espacio de interacción y conexión social para los empleados. Del buen manejo y funcionamiento en este proceso depende en gran medida, cumplir con los objetivos y metas de manera exitosa.

También se puede emplear como una herramienta de gestión estratégica para difundir las políticas de la organización y fortalecer su entidad. Además, puede incrementar el compromiso y la implicación de los trabajadores implicados. Esta función se aprecia (Chiavenato, 2009, p 321) “las buenas prácticas deben perpetuarse, como las buenas prácticas de comunicación interna que impulsan al colaborador hacia la productividad”. Es por ello por lo que la comunicación interna se convierte en la necesidad intrínseca para la gestión de la empresa, y su eficacia puede influir directamente en los resultados de la organización.

1.2.1 Elementos de la comunicación interna

Los elementos que constituyen la comunicación interna en las organizaciones permiten su evaluación y análisis detallado. La efectividad con que interactúan y funcionan en conjunto puede tener un impacto significativo en el logro de sus objetivos empresariales, tanto a nivel macro como micro, dependiendo del rol y la posición de quién envía y recibe el mensaje. Trelles (2001) expresa que los mensajes pueden fluir a través de dos tipos de redes comunicativas: formales e informales.

Las redes formales para Trelles son aquellas que están explícitamente delineadas en el organigrama de la institución y, se pueden ver como una representación gráfica de su estructura formal. Por otro lado, en las redes informales en el mensaje no influyen necesariamente las líneas de jerarquía, sino que están más vinculadas a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo. Basándose en estas directrices el autor sugiere que el flujo que toma la comunicación en la primera parte puede clasificarse en horizontal. Siendo facilitadora en la definición de directrices de trabajo, coordina tareas y proporciona un medio eficiente para compartir información relevante dentro de la empresa, un factor importante a tener en cuenta en la resolución de conflictos organizacionales.

Por otro lado, se encuentran, según Trelles (2002), los flujos verticales:

- **Comunicación Vertical Ascendente:** “Es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel”. (p. 99) Proporciona retroalimentación, permite aliviar tensiones y estimula la participación, así como el compromiso de los trabajadores.
- **Comunicación Vertical Descendente:** “Es la que inicia desde la dirección a los demás miembros de la empresa siguiendo la línea jerárquica” (p. 100). Se utiliza para enviar órdenes múltiples, informaciones para que los trabajadores conozcan sobre la empresa y sus funciones.
- **Comunicación transversal:** Es la más contemporánea y menos generalizada. Propone la comunicación en todos los sentidos y desde todos los niveles. Favorece la participación de todos los integrantes y en la toma de decisiones en consenso. (Trelles, 2002)

Es relevante señalar que los mensajes intercambiados en una empresa se categorizan según su contenido y según autores del tema que han sistematizado las funciones de estos mensajes. Para los propósitos de este estudio, se utilizan las tres funciones fundamentales que identifica Redding (Trelles, 2006) como: Mensajes de tarea, mantenimiento y humanos, por sus características más abarcadoras.

- **Mensaje de Tarea:** Estos mensajes se relacionan directamente con productos, servicios o actividades de interés particular para la empresa. Su principal propósito es orientar a los empleados sobre cómo desempeñar sus funciones. Incluyen actividades de formación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas y propuesta de ideas. Se vinculan directamente con el contenido productivo del sistema.
- **Mensaje de Mantenimiento:** Estos mensajes contribuyen a la perpetuación y supervivencia de la empresa. Entre ellos se encuentran las órdenes, los dictados, los procedimientos y controles necesarios para facilitar el avance organizacional de los objetivos previstos. Están asociados a la ejecución de la producción.
- **Mensajes Humanos:** Estos mensajes se dirigen a los individuos dentro de la organización, enfocándose en sus actitudes, satisfacción y desarrollo personal. Estos mensajes se interesan por los sentimientos, relaciones, moral y auto preparación de los empleados.

Los públicos internos de una empresa son el elemento más importante, sin ellos lo demás carece de existencia y se reduciría a un mero espacio físico. (Martínez, 2009, p 47) refiere la siguiente tipología:

| Primer Grupo | Segundo Grupo | Tercer Grupo |
|---|---|--|
| Director General | Intermedios | Obrero |
| Director de área | Reguladores a nivel sindical y político (organizaciones políticas y de masas) | Técnico / Profesional |
| Reguladores a nivel de dirección (jurídicos, auditoría, seguridad, informática) | | Trabajador de servicios Trabajador administrativo |

1.3. La Comunicación Externa

La comunicación externa brinda a la empresa su naturaleza de sistema abierto, desarrollándose en el ambiente externo de las organizaciones y no se percibe como una entidad aislada de su contexto. De acuerdo con Trelles (2002), en esta interacción con su entorno y en lo que contribuye a la sociedad en su totalidad, radica la razón fundamental de su existencia. Esta perspectiva se manifiesta en todos los niveles organizativos y, en muchos casos, incluso llega a tener repercusiones a nivel personal.

Históricamente, las comunicaciones de las entidades han estado confinadas a departamentos concretos como Marketing, Relaciones Públicas, Publicidad y Promoción, entre otros. Esta segmentación contradice lo integrador que debería predominar en el sistema de las instituciones. La comunicación externa es responsabilidad de todos los miembros de la entidad, con el objetivo de mantener un discurso consistente que promueva una imagen positiva de la organización. Por lo tanto, este trabajo implica a todas las áreas, y en particular, a la dirección ejecutiva.

Mediante la comunicación externa, una organización puede interactuar con su entorno a través de insumos y resultados. Los insumos son obtenidos del ambiente externo, mientras que las respuestas son las relaciones que la entidad proporciona a la sociedad. La relevancia de su uso radica en este ciclo de intercambio, ya que es el flujo el que permite la subsistencia de la empresa. En su análisis, se puede apreciar a la entidad como receptora o emisora de información en relación con su entorno relevante.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la comunicación externa de una institución puede conceptualizarse desde dos perspectivas fundamentales:

Comunicación externa operacional: se refiere a las interacciones diarias y directas que los miembros de una entidad mantienen con diferentes actores o interlocutores asociados. Estos pueden incluir a clientes, proveedores, contratistas, entidades gubernamentales, entre otros.

Comunicación externa estratégica: implica la creación de una red de conexiones con los públicos clave de la organización de manera más deliberada y planificada. El objetivo de esto es fomentar relaciones positivas con estos grupos, que pueden incluir a los titulares de cargos municipales, líderes y contrapartes similares. (Oviedo & Montero, 2004)

En la literatura consultada, (Martínez, 2009, p 48) presenta una clasificación detallada de los públicos externos que facilita su análisis y evaluación. Estos grupos se organizan de la siguiente manera:

- Primer Grupo. Antecedentes de la compañía:

Proveedores

Finanzas

Reguladores (gobierno, comunidad)

- Segundo Grupo. Clientes:

Intermediarios (canales de distribución como mayoristas, minoristas)

Consumidores finales (compradores, usuarios, prescriptores)

- Tercer Grupo. Medios de Comunicación e Información:

Función: generar opinión.

1.4 Diagnóstico de la comunicación como punto de partida

En la actualidad, el entorno se encuentra inmerso en una dinámica muy distinta a la que realizaba años atrás, especialmente en la etapa de COVID para Cuba. Con la evolución de la sociedad y las tecnologías, las empresas han debido cambiar y adaptarse. Sin embargo, ¿qué sucede cuando una empresa no obtiene los resultados deseados? Es entonces, que se hace necesario elaborar una nueva estrategia que permita retomar el camino hacia los resultados deseados. De esta manera, resulta imprescindible determinar el estado actual de la comunicación empresarial.

El diagnóstico de comunicación se concibe como el primer paso a intervenir. Su evaluación permite identificar la realidad de la empresa y los distintos grupos que la integran, con el objetivo de lograr la eficiencia en sus sistemas de comunicación. A partir de los resultados obtenidos se pueden corregir las deficiencias y aprovechar las áreas de oportunidad.

La gestión de la comunicación actual está en estrecha relación con el Perfeccionamiento Empresarial cubano. El proceso tiene como objetivo fomentar el desarrollo de la creatividad, la iniciativa, la motivación y la responsabilidad tanto de los trabajadores como de sus jefes. Por ello, en sus directrices se establece que el diagnóstico de la comunicación debería centrarse en identificar, describir y definir los aspectos del estudio alineados con la implementación del sistema de dirección y gestión empresarial; así como la identificación de los factores y causas que generan problemas.

Con este estudio se llevará a cabo el modelo global de diagnóstico de Martínez (2009) por considerarse el más afín a las características del contexto cubano:

1. Sobre los aspectos de carácter general se tendrá en cuenta:

- Nombre, razón social y finalidad
- Nivel de conocimiento sobre los aspectos relacionados con la comunicación

2. Carácter Estratégico:

- Existencia de un planteamiento estratégico de la empresa
- Misión, visión y objetivos que se derivan y correspondencia con la realidad
- Capacidades con las que cuenta el trabajador en la empresa

3. Aspectos propiamente de la comunicación

- Reconocimiento del público objetivo
- Procesos comunicativos establecidos
- Medios que utilizan para la comunicación
- Identidad entendida como rasgos que caracterizan la sostenibilidad de la empresa
- Percepción del público sobre la empresa

Tomando las ideas planteadas por los teóricos en la literatura consultada, la comunicación organizacional se hace vital para el éxito posterior de cualquier organización, ya que afecta a todos los aspectos del desempeño de una entidad desde la productividad y la ética de los empleados hasta la imagen de marca y la relación con sus clientes. Es por ello que resulta importante determinar a través del diagnóstico, y de forma evaluativa, si funciona el flujo que conecta todos los componentes de una entidad, permitiendo así un comportamiento óptimo y un desarrollo sostenible.

1.5 Marco Institucional

1.5.1 La Organización Mundial del Turismo

La investigación se desarrolla sobre el sector turístico del país por lo que a nivel macro mantiene el orden jerárquico establecido, tomando como base la Organización Mundial del Turismo (OMT). Desde ella se ramifican las actividades y estrategias en lo global, y hacia cada país; en conjunto con gobiernos, agencias, el sector privado y organizaciones no gubernamentales, incluida Naciones Unidas. Todos, tienen como objetivo actualmente promover políticas y prácticas de turismo sostenible de la Agenda 2030.

Este enfoque les permite a los países tener como herramienta un futuro mejor para el desarrollo económico, el cuidado del medio ambiente y lo social, sin comprometer a las generaciones del futuro. Desde una visión particular en Cuba, considero para este estudio, los siguientes objetivos de la agenda 2030, fundamentales para la gestión de este sector (*Objetivos De Desarrollo Sostenible, 2023*):

- Objetivo 8.** Trabajo decente y crecimiento económico: la OMT promueve el turismo como fuente de crecimiento económico sostenible y generador de empleo local. Busca fomentar este sector y estimular el emprendimiento y la inversión.
- Objetivo 11.** Ciudades y comunidades responsables: se pretende concienciar sobre el cuidado de las ciudades, el patrimonio material y asentamientos humanos seguros, resilientes y sostenibles.
- Objetivo 12.** Producción y consumo responsables: la práctica del turismo sostenible busca reducir el impacto ambiental y social fomentando la gestión de los recursos naturales, la protección del patrimonio inmaterial. Asimismo, la adopción de prácticas turísticas sostenibles en toda la cadena de valor.
- Objetivo 14.** Vida submarina: la conservación y el uso de los recursos marinos y costeros, son muy importantes como producto turístico. Se busca reducir la contaminación marina y proteger los ecosistemas tan dañados en las últimas décadas por las multinacionales y la industrialización cada vez mayor.
- Objetivo 17.** Alianzas para lograr los objetivos: su misión es fomentar la cooperación y la asociación entre todas las partes interesadas para compartir conocimientos y fortalecer las capacidades de este sector a nivel mundial.

1.5.2 La Asociación de Congresos y Convenciones Internacionales (ICCA)

La asociación conocida por sus siglas en inglés ICCA es de carácter global, se dedica desde 1963 a promover y facilitar el desarrollo de la industria de reuniones, congresos y convenciones a nivel

internacional. Aunque no está adscrita como una entidad directamente vinculada de la OMT, comparte objetivos y trabaja en colaboración en varios aspectos en el fomento del turismo de reuniones y eventos.

Ambas (OMT y ICCA), reconocen el potencial económico y de desarrollo que pueden tener los destinos ya que atraen participantes de diversas regiones del mundo y generan impactos significativos en términos de empleo e infraestructura. Se destaca por fortalecer las relaciones entre organizadores y proveedores, realza la cooperación y el intercambio de conocimientos, así como mejores prácticas turísticas.

De esta manera la misión y visión de la ICCA es impulsar, promover y facilitar el desarrollo internacional; busca ser el líder global en la comunidad de eventos y reuniones que proporcione a sus miembros herramientas para prosperar en un entorno de constante cambio y competitivo. Ha sido clave para las oportunidades de *networking*¹ y desarrollo profesional en el sector, siendo una voz influyente y un recurso clave para el desarrollo del turismo.

1.5.3 Ministerio del Turismo en Cuba (MINTUR)

El estado cubano es quien se encarga de regular y controlar los productos del Ministerio del Turismo que se distribuyen y exhiben, desde los medios de comunicación, de acuerdo con los principios de la Política. El MINTUR en Cuba es el organismo encargado de la planificación, promoción y regulación de la actividad turística en el país desde 1994. Su principal misión es que este sector se desarrolle de manera sostenible alineado con los intereses nacionales y en la actualidad, con los objetivos de la agenda 2030.

Entre sus responsabilidades fundamentales se encuentra regular y supervisar la actividad turística en la isla garantizando el cumplimiento de las normativas y estándares internacionales establecidos. Así como gestionar la cooperación internacional con gobiernos, organismos e instituciones para promover la inversión de este sector y posicionar a Cuba como un destino atractivo y seguro.

El ministerio rige su labor bajo la Resolución No. 468, promulgada el 18 de diciembre de 2015 por el ministro anterior Manuel Marrero Cruz, actual vicepresidente del país hoy. Actualmente se encuentra al mando el ministro Juan Carlos García Grana. La sede de esta institución en la ciudad de Cienfuegos se encuentra en el municipio del mismo nombre, capital de la provincia, en la Calle 37 entre 14 y 16 No. 1406 en el Reparto Punta Gorda.

Dentro de sus políticas de comunicación se contempla el bien público, el diseño, la publicidad, la investigación, profesionalización y principios de la comunicación en Cuba. Los cuales están basados en la identidad histórica y cultural, la diversidad y la orientación al consumo

¹ Técnica destinada a la adquisición de contactos y de relaciones profesionales. Se trata de una manera de construir una red de contactos profesionales con otras personas que tienen intereses similares o se desempeñan en el mismo ámbito.

responsable. Se prohíbe la publicidad que incite a la violencia, la pornografía, el alcohol y otros contenidos inadecuados para la salud o el bienestar humano.

Capítulo 2

Caracterización del contexto cubano, la ciudad de Cienfuegos y su centro histórico; teniendo en cuenta el desarrollo del turismo y la modalidad de eventos turísticos.

2.1 Contexto en Cuba según aspectos socioculturales, económicos y políticos.

En un **contexto sociocultural**, la sociedad cubana se caracteriza por su complejidad, reflejada tanto en su estructura económica como en la riqueza de su cultura y los valores arraigados en su tejido social. Sin embargo, es importante considerar a Cuba en un marco global. Ha sido digno de mención internacional su reputación en campos de la ciencia y la tecnología que le confieren atractivo como anfitrión para diversos eventos de carácter internacional.

Fernando Ortiz en 1940 publicó su ensayo “Los factores humanos de la cotidianidad”, en el que definió: “la cultura cubana es como el ajiaco”. Haciendo referencia a un plato de comida típica en el archipiélago, donde se reúnen todas las viandas cultivadas de la tierra, quedando un caldo exquisito a cualquier paladar. Con ello, hacía referencia a la mezcla cultural que hoy es el legado que ha dejado la historia desde la conquista hasta el siglo XIX, la llegada de los europeos y los esclavos del continente africano. Su diversidad, ofrece un mosaico de experiencias únicas que impactan directamente en la industria turística, y por qué no, atrae el desarrollo en este sector.

Cuba ha sido famosa por su música, que va desde el son cubano, la rumba y el danzón, hasta el jazz afrocubano. Indiscutiblemente, se ha convertido en un elemento omnipresente en la vida cotidiana cubana, lo que brinda una atmósfera vibrante y auténtica a cualquier visitante foráneo. En cuanto al arte, La Bienal de Arte de la Habana, que hoy se extiende a Matanzas y Cienfuegos, es un ejemplo de su reconocimiento, así como el Festival Internacional de Jazz, o los eventos que realiza el Ministerio de Cultura en esta línea, son una representación del reconocimiento que posee a nivel internacional.

La resiliencia del pueblo cubano, a pesar de las leyes que bloquean el intercambio cultural o la salida del país, ha demostrado habilidad en situaciones cambiantes a lo largo de los últimos 60 años, de manera que los valores del cubano como la solidaridad y hospitalidad, o el sentido del humor se reflejan en la acogida de miles de visitantes que regresan por más, cada año por una nueva experiencia.

Para el siglo XXI, el ser humano ha alterado el concepto de consumidor que prevalecía en el mundo; el ciudadano contemporáneo es diferente. A medida que la población envejece y la esperanza de vida aumenta, la tecnología se vuelve omnipresente, los viajes se intensifican y los consumidores modernos anhelan experiencias mucho más enriquecedoras y únicas. Sin embargo, la pandemia dejó huellas significativas en el desarrollo turístico que había alcanzado el mundo, y Cuba, hasta 2020. En la preparación para la “nueva normalidad” post pandemia, los eventos presenciales exigen el cumplimiento de las medidas de protección, aunque ya no son necesarios la entrada al país con un PCR y test de antígeno.

Contexto económico (*Estudio Económico De Cuba, 2021*): la economía cubana durante el 2020 también sufrió una contracción significativa con una disminución del 10.9 % en su Producto Interno Bruto (PIB), y descenso del 10.8 % en el PIB per cápita. De manera que marcó la peor recesión en casi 20 años y la tercera más severa desde que existen registros. Con el paso de la COVID-19 se endureció el embargo económico y comercial, así como el agravamiento de desequilibrios internos.

La inflación ascendió a un 18.5 %; el contexto recesivo, la implementación de una reforma monetaria que incluyó la subida salarial para compensar las pensiones y salarios, los costos adicionales asociados a la pandemia se vieron reflejados en las finanzas públicas. Esto resultó en un aumento drástico del déficit fiscal que alcanzó el 17.7 % del PIB, en comparación con el 6.2 % registrado en el 2019.

El turismo, siendo una de las principales actividades de mayores ingresos, situándose detrás de la venta por servicios profesionales, contribuye al 10 % del PIB y genera alrededor de medio millón de empleos de manera formal. Al cierre del 2019 culminó el año con un ingreso de 3.000 millones de dólares para un reporte de 4,7 turistas que visitaron la isla.

Las políticas económicas, a pesar de las reformas de la “tarea ordenamiento” para abrirse al sector privado y a la inversión extranjera, aún existen restricciones y regulaciones que desincentivan la inversión o la iniciativa empresarial. La falta de diversificación ha hecho que sea vulnerable a shocks externos como la pandemia, de la cual aún no se recupera, y cabe señalar que se encuentra en bastante crítico el abastecimiento de alimentos y medicinas a la población. En suma, con sus desafíos y oportunidades, el país posee sus fortalezas en el pueblo, la “gente cubana”, su cultura y la belleza de parajes naturales que la hacen atractiva para la inversión turística. Sin embargo, pensar en una liberación económica, que diversifique y mitigue el impacto de la inflación por la reforma monetaria, puede ser un motor impulsor que amplíe el desarrollo capital de la isla, en especial el turismo del cual se nutre en gran porcentaje.

El contexto político en Cuba y su impacto en la industria turística está marcado por una serie de reformas y cambios en constante evolución. Este panorama influenciado principalmente por la modernización del modelo económico ha logrado transformaciones en el modelo económico de cara al marco legal que rige la actividad. Estas políticas, aunque cambiantes, han tenido

repercusión directa en el crecimiento y desarrollo del sector el país. Por ejemplo, la contratación de PYMES con posibilidades de exportación e importación, el mercadeo internacional y la ley de inversión extranjera, reflejan la aspiración de crecimiento por parte de la máxima dirección.

Una de las transformaciones más importante fue la reformación de los lineamientos en el país y la posibilidad de trabajo por cuenta propia, lo que dio paso a los cubanos, como persona natural, de abrir casas de huéspedes, restaurantes y servicios de taxis; todos ellos enriquecieron la oferta que hasta el momento se limitaba al sector hotelero en unas pocas ciudades en subcentro histórico y en zonas de playa.

Otro ejemplo, fue la reforma de la “tarea ordenamiento”, implementada el primero de enero del 2021, marca una importante fecha para el pueblo: la eliminación del peso cubano convertible (CUC). Lo cual fue un recurso utilizado para recaudar divisas durante el período especial en la década del 90 hasta el momento, pero deterioró el valor del peso cubano teniendo un valor de 1 CUC a 25 pesos cubanos, lo que hasta aquel entonces un salario promedio equivalía entre 15 y 20 CUC; y para un turista el cambio era de 1 X 1. Definitivamente complejo de comprender al mundo exterior y difícil de sostener la economía de todo un país.

Es desafiante mantener y expandir las reformas a pesar de las tensiones políticas y externas. Además, las relaciones diplomáticas con el gobierno de los Estados Unidos están sujetas a cambios cada vez que cambia de gobierno, así como el hecho de mantener una base naval en el oriente cubano es un hilo que tensa constantemente todos los aspectos vinculantes en lo político, económico y social.

No obstante, el país trabaja sobre la idea de ser positivos ante la realidad presente y cultivar la esperanza de un día, volver a recuperar las relaciones políticas que se liberaron durante el último año del presidente Obama. Lo que indudablemente fue uno de los impactos más efectivo y creciente que tuvo el país en el sector turístico y en el sector socioeconómico debido a la masiva creación de empleos que creó.

2.2 Caracterización del turismo desde la gestión turística, en el mundo y en el entorno cubano

2.2.1 Aspectos generales del turismo

Partir de un concepto específico sobre turismo es un desafío debido a sus tantas interpretaciones subjetivas en la historia; varían en función de la perspectiva del observador, su formación académica o propósito. De este modo, en el Anexo II, se presentan algunas de las principales hasta el momento; extraídas y compiladas por (Guerrero & Ramos, 2014, p 33)

Estos autores, proponen una definición que comprende al turismo como una actividad humana que nace del anhelo de satisfacer una variedad de motivaciones personales, las cuales varían de individuo a individuo. Plantean que conduce a la diversidad intrínseca del turismo que a su vez es específico, social, económico y humano.

Continuando su hilo lógico; los viajes permiten al turista disfrutar del paisaje y crear recuerdos a través de nuevas experiencias, culturales y sociales fuera de su entorno habitual. El tiempo de estas actividades generalmente excede las 24 horas, pero no supera los 6 meses, e implica el uso de la estructura, infraestructura y superestructura.

| Autor | Definición |
|-------------------------------------|---|
| Real Academia de la Lengua Española | Es un neologismo admitido en la lengua castellana, que procede del vocablo inglés Tourism. Se encuentra que se deriva de las raíces tour y tour procedentes del latín, ya sea del sustantivo tornus (torno) o del verbo torner (girar) como sinónimo de viaje circular. |
| Hunziker y Krapf (1942) | “El turismo es la totalidad de las relaciones y fenómenos generados por el viaje y la estancia de forasteros, siempre y cuando la estancia no implique el establecimiento de una residencia permanente y no esté relacionada con actividades remuneradas” |
| Tourism Society of England (1976) | “Turismo es el desplazamiento corto y temporal de personas hacia destinos distintos a sus lugares de residencia o trabajo habitual, así como las actividades que realizan durante su estancia en el destino. Se incluyen los desplazamientos por cualquier motivación” |

| | |
|---------------------------|--|
| Gobierno de México (1986) | “El turismo, es la actividad que involucra el desplazamiento temporal de personas de su lugar de origen (turistas), y la recepción de los visitantes por una cierta comunidad (anfitriones)”. |
| Frangialli (2002) | El turismo comprende “las actividades que hacen las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, negocios o por otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado”. |

Tabla 1. Elaborada a partir de (Guerrero & Ramos, 2014, p 33)

2.2.2 El turismo de eventos

El turismo de eventos se ha establecido como un segmento especializado dentro de la industria turística, generando beneficios significativos a escala integral y de cooperación. Sus resultados en lo socioeconómico son vitales tanto para empresas encargadas de la organización como para las empresas y comunidades receptoras; los que se extienden a una amplia gama que pueden o no estar directamente vinculados con el sector, así como los destinos, sedes que alojan una variedad de eventos y reuniones a nivel mundial. (Pérez & Páez, 2014, p 105)

Sobre esta línea (Lauman, 2016, p 8) añade profundidad, subrayando que las actividades relacionadas al turismo de eventos están adquiriendo una relevancia creciente para el futuro económico y de la sociedad a nivel global. Este tipo de experiencia no solo tiene implicaciones económicas, sino que también juega un papel esencial en la difusión de conocimientos y prácticas profesionales. Además, es un factor clave para promover el entendimiento y mejorar las relaciones entre diversas culturas y religiones.

| Tipo de evento | Características |
|----------------|-----------------|
| | |

| | |
|-------------|---|
| Congreso | Es una reuni3n no orientada hacia los negocios, con una frecuencia que generalmente es fija; en la que los participantes que pertenecen a diferentes lugares se re3nen en un lugar y fecha determinados previamente, para asistir a una reuni3n organizada. Los delegados desempe1an una funci3n multi-interactiva, de debate y competitividad, frecuentemente asistida por servicios especializados. |
| Conferencia | Disertaci3n sobre un 1rea tem1tica de un reconocido experto que lleva su ponencia por escrito, con toda la formalidad metodol3gica, con aportes originales que sean producto de su propio esfuerzo investigativo. |
| Seminario | Modalidad dise1ada para investigar a fondo un tema, buscando la m1xima participaci3n de los expertos asistentes desde la misma base previa del evento. |
| Taller | Reuni3n de varias personas con un programa de debate intensivo, destinado a crear destrezas, desarrollar habilidades y a solucionar problemas mediante el esfuerzo y la cooperaci3n integral de facilitadores y participantes. |
| Panel | Presentaci3n de un tema, bajo la coordinaci3n de un moderador, para ser analizado y discutido en forma de di1logo o conversaciones. Se utiliza en temas de inter3s general y se usa mucho a trav3s de los medios masivos. Su objetivo fundamental es analizar una situaci3n de inter3s general. |
| Simposio | Es una reuni3n formal de expertos que analizan nuevos aportes cient3ficos y tecnol3gicos en su disciplina, bajo la modalidad de ponencias sustentadas en investigaciones originales y novedosas. Se utiliza para presentar descubrimientos o aportes a una ciencia, usa c3digos especializados, formales que son |

| | |
|------------|--|
| | comprensibles y aceptables para el auditorio. |
| Reunión | Término general que indica la reunión de un determinado número de personas en un lugar para realizar una actividad específica. Puede producirse espontáneamente o de acuerdo con un programa preestablecido |
| Convención | Evento formal con base jurídica, al cual asisten los que tienen un derecho adquirido, con el fin de analizar situaciones de su propio interés. Su origen es diplomático y se refiere a acuerdos entre estados soberanos sobre asuntos de su conveniencia. Se manifiesta también en el área comercial o industrial, donde participan ejecutivos, empleados y agentes de cualquier empresa. |
| Coloquio | Es una reunión en la que se convoca a un número limitado de personas para analizar e intercambiar ideas sobre un tema, sin que necesariamente se alcance un acuerdo |
| Festival | Concebido originariamente o comúnmente para programas relacionados con las artes, orientado a fines promocionales. Lleva frecuentemente un reconocimiento final, como premio. El festival conlleva a un fin de entretenimiento y de promoción de artes en un ámbito especializado o regional determinado. Existen diferentes puntos de vista sobre el hecho de que no cubre una finalidad comercial, y que sus gastos se sufragan con los precios de las butacas o las entradas a conciertos y otras representaciones y/o el patrocinio. |
| Feria | Exhibición de productos o servicios que concursan con carácter comercial en un área específica con el objetivo de promover los negocios. |

Tabla 2. Elaborada a partir de (Lauman, 2016, p 8)

Esta modalidad se ha convertido en un sector del turismo especializado bajo el incentivo de funciones laborales y profesionales desarrolladas a través de reuniones, congresos, convenciones o cualquier tipo de reunión. Las estadísticas proporcionadas en el informe de (*Annual Statistics Study 2020, 2022*) reafirman el avance alcanzado hasta 2019, antes de la pandemia mundial.

- Se documentaron un total de 13254 reuniones asociativas, estableciendo un récord histórico con un aumento de 317 eventos en comparación con el año anterior.
- París se mantuvo como la ciudad que más congresos y reuniones asociativas organiza a nivel global por segundo año consecutivo. Lisboa le sigue, destacando como la ciudad con mayor crecimiento en la organización de eventos, de manera que ascendió 4 posiciones en el ranking con respecto al año anterior.
- Ciudades como Berlín, Barcelona y Madrid, permanecen entre las cinco ciudades más destacadas.
- Valencia y Estambul experimentaron grandes avances dentro del top 50, escalando a las posiciones 44 y 40 respectivamente.
- En la actividad de congresos a nivel mundial, Estados Unidos se mantuvo como el país que alberga mayor número de congresos a nivel mundial, posición que mantuvo durante esa última década.

En este documento (*Annual Statistics Study 2020, 2022*) revela que hasta ese año la mayoría de los congresos acogía entre 50 y 149 delegados, representando el 40.1% del total. Los eventos con asistencia de 150 a 250, y de 250 a 499 delegados también fueron significativos en un 21.5 % y un 21.4 % respectivamente. Los congresos más grandes, con una asistencia entre 500 y 1000, representaron el 10 % del total.

Los principales meses en que se realizan, destaca septiembre como el mes más popular para la organización de los congresos con un 15.9 % del total. Le siguen octubre y junio, cada uno con 14 %, y mayo con un 11.1 %. Los meses de enero, febrero y diciembre son los que menos actividad congresual presentan. Respecto a las ubicaciones más utilizadas, se recogen en un 41.3 % en hoteles. Las universidades representan el segundo lugar más común con un 28.5 %, mientras que las convenciones alojan alrededor del 20 % de estos eventos.

En el análisis de los sectores de la actividad revela que el sector médico generó la mayoría de los congresos, con un 16.8 % del total. Le siguen el sector tecnológico con un 14.2 %, el científico con 13.6 %, el educativo en 6.4 % y el industrial con un 6.2%.

2.2.3 El Turismo de Eventos en el mundo post COVID

La pandemia de la COVID-19 causó un impacto devastador en el ámbito turístico y en especial la industria de los eventos. El portal de Caribbean News Digital la industria MICE (Meeting, Incentives, Conferences, Exhibitions) ha sido fuertemente golpeada, exigiendo adaptabilidad y

evolución por parte de todos los participantes del sector, ya sean organizadores de eventos profesionales, empresas organizadoras o miembros de la cadena de valor asociada. (ICCA *Pondera La Recuperación Del Turismo MICE, 2022*)

En respuesta a las restricciones y desafíos presentados durante la etapa de confinamiento, muchas empresas optaron por fomentar el teletrabajo como solución viable. La necesidad de asistir físicamente a congresos, conferencias y reuniones ha sido reemplazada por la comodidad de las videoconferencias, lo que en su momento permitió la continuidad de los eventos sin el riesgo de propagar el virus.

La OMT frente a esa situación tomó medidas proactivas para facilitar la recuperación de la industria turística. En el 2020 estableció el Comité Mundial de Crisis para el Turismo con el objetivo de orientar la respuesta del sector a la crisis y promover la resiliencia futura y el crecimiento sostenible.

El director general de la OMT, en un comunicado de prensa emitido en Madrid el 28 de mayo del 2020, expuso que las directrices proporcionadas por dicho comité brindan a los gobiernos y empresas un marco de medidas para reabrir el turismo de manera segura, fluida y responsable; en colaboración con el sector público y privado, así como entre diversos organismos de las Naciones Unidas como parte de una respuesta más amplia en el ámbito.

2.2.4 Actores fundamentales en la Gestión de Eventos

Son varios los actores involucrados en la organización de un evento, cada uno con roles específicos cruciales para su éxito. De acuerdo con la recopilación realizada por (Gámez, 2019), estos incluyen:

- Organizaciones generadoras de eventos: entidades públicas y privadas que utilizan la organización de eventos como una estrategia efectiva para alcanzar sus metas. Este grupo incluye asociaciones, fundaciones, colegios profesionales, universidades y entidades públicas de diversos sectores industriales que utilizan este mercado para fortalecer relaciones y alianzas.
- Sedes: espacios que cuentan con la infraestructura adecuada para albergar eventos, dependiendo de su temática y tipo. Disponen de áreas comunes, tecnologías de punta y personal experto en la gestión de eventos.
- Organizador Profesional de Congresos (OPC): es un profesional con experiencia y conocimientos en gestión, que presta sus servicios, parcial o totalmente, en los procesos de organización de un evento.
- Comité organizador: es un grupo de personas que colaboran con funciones y características únicas para una entidad, ya sea empresarial, institucional, educativa o no gubernamental, que desea organizar un evento. Tienen a su cargo todo el contenido técnico del evento.

- Agencia de Viajes Especializada: se dedica exclusivamente a la organización de eventos. Ofreciendo los mismos servicios turísticos que otras agencias, como tours, pasajes, traslados y visitas, con la característica de ser especializado en áreas de interés.
- Buró de Convenciones: son organizaciones sin fines de lucro cuyo objetivo principal es atraer turismo de negocios a una ciudad o país. Están respaldados por instituciones públicas y privadas, cámaras de comercio y otras entidades del sector. Proporcionan información actualizada y objetiva sobre la infraestructura y servicios disponibles para la organización de congresos, convenciones y viajes de incentivo.
- Hoteles sedes de eventos: cada vez más, los hoteles se consideran infraestructura bien equipadas para la realización de eventos, especialmente para reuniones de tamaño pequeño y mediano. Para ser considerados como tal, deben cumplir con requisitos como tener salas de conferencias adecuadas con tecnología y equipos, dimensiones y estándares, así como organizadores profesionales y personal debidamente capacitado.

2.2.5 El Turismo de Eventos en Cuba

La isla de Cuba ha sido reconocida mundialmente por la capacidad intelectual de sus profesionales, obteniendo reconocimientos en las diversas áreas de la salud, la educación y el deporte; las dos primeras forman parte los pilares de la Revolución desde 1959. Su reputación le ha brindado una ventaja competitiva en la región del Caribe que, por su ubicación geográfica en el centro de América, la convierte en la isla más grande de la zona y en eje para la promoción del desarrollo turístico de eventos en el país.

El sitio oficial del MINTUR, destaca las principales ubicaciones especializadas para el turismo de eventos en el país. Entre ellos, en la capital se encuentra el Complejo Palacio de las Convenciones, que incluye el Hotel Palco y PABEXPO, así como EXPOCUBA, la Casa de la Amistad y hoteles de orientación a eventos como el Habana Libre Tryp, Meliá Cohíba y Hotel Nacional de Cuba. (*Calendario De Eventos 2022 - 2023, 2023*)

En el balneario reconocido mundialmente como Varadero, destaca el centro de convenciones Plaza América, el Hotel Grand Memories y el Hotel Meliá Las Américas. En los Jardines del Rey como destino, se encuentran hoteles como Iberostar Cayo Ensenachos, el Hotel Starfish Cayo Santa María y el Hotel Memories Paraíso-Azul.

En dirección hacia el oriente cubano la provincia de Holguín ofrece hoteles como Meliá Río de Oro y Pernik, además del centro EXPO HOLGUÍN. En la tierra caliente, como le conocen popularmente los cubanos a la ciudad de Santiago de Cuba destacan el Centro de Convenciones Teatro Heredia y el Hotel Meliá Santiago.

Sin embargo, cabe destacar que este sitio oficial no presenta a la ciudad de Cienfuegos como uno de los destinos para la celebración de eventos, a pesar de estar presente en promoción de Meliá Cuba tanto en su web como en sus vídeos promocionales.

Para el año 2022, el MINTUR reportó un total de 147 eventos turísticos, cifra que será superada este 2023 por 235 eventos más que el año anterior, para un total de 382 eventos turísticos planificados como se muestra a continuación:

| 2022 | | 2023 |
|--|----|------|
| Ciencias Sociales | 4 | 38 |
| Científico Técnico | 7 | 40 |
| Educación | 15 | 44 |
| Deporte | 24 | 50 |
| Cultura | 28 | 51 |
| Salud | 34 | 52 |
| Turismo | 35 | 53 |
| Directorio de agencia de viajes, Departamento de eventos e incentivos | - | 54 |

Tabla 3. Elaborada a partir del informe anual del MINTUR 2022 - 2023

Dentro de los principales eventos a destacar, relucen algunos que se encuentran dentro de los más importantes como:

- Feria Internacional de Turismo (FitCuba)
- Turismo de Naturaleza (Turnat)
- Varadero Gourmet
- Encuentro de Clientes y amigos de Partagás
- IMASUB (Dedicado a la fotografía submarina)
- Naturaleza digital

A pesar de los avances por los que se ha esforzado el país, y las posibilidades que se ha creado en la infraestructura hotelera, los medios de transporte para renta de autos, servicio de taxis o transporte público son insuficientes, a lo que todavía no se encuentran grandes soluciones.

Parte de ello, la guerra de Ucrania, la lucha por el poder del petróleo no ha dejado indiferente a la isla; así como el embargo económico ya reconocido por años. Como mencionaba anteriormente sobre el contexto cubano, la diversificación económica también es limitada para la oferta de productos turísticos, existe una tendencia a dar prioridad a los destinos y productos que ya se conoce, siendo estrecha las ocasiones de abrirse a la posibilidad de una visión holística que permita dar espacio a la creatividad de contenido y nuevas experiencias.

Se necesitan más estudios, y personas con responsabilidades directivas, que fomenten la capacitación de personal preparado en los medios de comunicaciones digitales, que sepan desarrollar estrategias atractivas, y no se quede sólo como estrategias que aplican de manera empírica las agencias de viajes. Sería importante para el país visualizar al mundo sus oportunidades para el turismo de naturaleza. Cuba posee una fauna y flora digna de resaltar tanto al norte como al sur de la isla, el cual todavía tiene espacios sin exploración para el turismo (Los Jardines de la Reina, Callería al sur de la isla)

La promoción y el marketing desde el país puede resultar inquietante en cuanto a la velocidad de conexión y límite por área geográfica debido al bloqueo. Se puede evidenciar en cualquier plataforma de meta, Twitter o LinkedIn que no deja realizar promociones o la segmentación que dicha red permite a los usuarios con cuentas de empresas. Sin embargo, se ha podido durante todos estos años combatir el embargo y enfocar Cuba como destino turístico por diferentes medios de comunicación. Por lo que sería más provechoso si se aplicaran estrategias creativas que reflejan su singularidad cultural, la diversidad y el potencial para el desarrollo sostenible.

2.3 Un acercamiento al turismo sostenible

La Organización Mundial del Turismo en su libro “Desarrollo Turístico Sostenible: Guía para Planificadores Locales”, sostiene principios fundamentales sobre el desarrollo sostenible: la sostenibilidad ecológica asegura que el desarrollo sea compatible con la preservación de los procesos ecológicos esenciales, la diversidad y los recursos biológicos; la sostenibilidad social y cultural que garantice que el desarrollo empodere a las personas, sea acorde con la cultura y valores de los locales, así como mantener y fortalecer la identidad de la comunidad; pretende un desarrollo que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

Define el turismo sostenible como un modelo de desarrollo económico diseñado para mejorar la calidad de vida de la comunidad local, brindar una experiencia de calidad, mientras exhorta a poner en práctica la preservación del medio ambiente. (Bercial, 2002, p 21)

En el “Libro Verde sobre Turismo de la UE”, se señala que la dinámica económica del sector, la satisfacción del turismo y la conservación del patrimonio natural y cultural son inseparables. Hace referencia a, quienes ponen el turismo al servicio, realizarlo respetando los principios del

desarrollo sostenible, lo que garantiza la continuidad de la actividad, la satisfacción del turista y la contribución a la conservación del patrimonio natural y cultural.

Siguiendo estas líneas, Bercial (2002: 31), comenta los aspectos fundamentales a tener en cuenta para potenciar la actividad turística hacia el desarrollo sostenible:

Medidas de la entidad: implementación de códigos de conducta, buenas prácticas y sistemas de gestión ambiental en las instalaciones turísticas.

Medidas sobre el producto turístico: promoción del turismo de naturaleza, creación de alternativas sostenibles y variedades de las ofertas locales.

Medidas económicas: subvenciones y otros incentivos fiscales que fomenten un desarrollo respetuoso con el medio ambiente y eviten la contaminación.

Legislación: cumplimiento de las normativas para la protección del medio ambiente y concienciación en el turismo sobre el cuidado de los recursos naturales y culturales-

Investigación: desarrollo de indicadores para impulsar el turismo sostenible en aspectos económicos, sociales y medioambientales.

Medidas sobre la demanda y los operadores turísticos: iniciativas en agencias de viajes y operadores turísticos para sensibilizar a los turistas y a la población local, facilitar el proceso a los centros históricos para caminar y promover el uso del transporte público.

2.4 Aspectos sociodemográficos de la ciudad de Cienfuegos

Cienfuegos se destaca por ser una ciudad de primer orden situada en el centro - sur del archipiélago cubano, en la provincia del mismo nombre. La urbe, cuenta con 4179.7 km cuadrados de superficie, lo que representa el 3.77 % del territorio nacional. Limita al oeste y al norte con la provincia de Matanzas, al noroeste con Villa Clara, al este con Sancti Spíritus y al sur con el mar Caribe.

Fue fundada por descendientes franceses, bajo la colonia española, el 22 de abril de 1819; liderada por Don Luis D' Clouet Favrot. Los principios de urbanización más ilustrados de la época son los sellos que fomenta y la identifica como la ciudad francesa del país. (Millán et al., 2012)

Según refiere el Instituto Nacional De Estadística e Información (ONEI, 2022) la provincia posee una población de 406 847 habitantes en el 2015, compuesta por 200 867 mujeres y 205 980 hombres.

2.4.1 El centro histórico de la ciudad

El centro histórico de la ciudad abarca 90 hectáreas y 91 manzanas, delimita al norte por la Calle Castillo (avenida 62), al sur por la calle La Mar (avenida 46), al este por la calle Cristina (calle 39) y al oeste por el Paseo de Arango (calle 19). Se extiende a lo largo de la vía principal, el Paseo del Prado (calle 37), hasta la calle Padre de las Casas (avenida 68) en el norte y la calle Camposmanes (avenida 40) en el sur. (Millán et al., 2012)

La calle Prado, una amplia avenida de doble carril con paseo peatonal central, es el núcleo de la actividad social y vehicular de la ciudad. A lo largo de sus 1.9 km, se destacan su mobiliario urbano y su entorno arquitectónico de alto valor monumental. Junto al Parque José Martí y las calles San Fernando y San Carlos, constituyen los puntos más importantes de este espacio de la fundación.

Estas características llevaron a su declaración como Monumento Nacional en 1995 y a las primeras 70 hectáreas del centro fueran reconocidas como Patrimonio Cultural de la Humanidad en la 29a sesión del Comité del Patrimonio Mundial en 2005. Se destacó a Cienfuegos como un excepcional ejemplo de conjunto arquitectónico que representaba las nuevas ideas de modernidad, higiene y orden en el planeamiento urbano del siglo XIX en América Latina.

El centro histórico se distingue, además, por su coherencia con cada obra individual. Se destaca por su elegante y perfecto diseño neoclásico, similar a un tablero de ajedrez, que abarca toda el área inicial de la declaratoria de la fundación. Así como por las dimensiones monumentales de sus espacios públicos y edificaciones eclécticas. El Consejo Popular² de la urbe tiene una población de 22 137 habitantes, 11 612 mujeres y 10 525 hombres. Hay 596 instituciones y 140 establecimientos (estatales y privados). Por lo que, en otras investigaciones, autores han hablado sobre la terciarización de este espacio.

2.4.2 La ciudad como destino turístico

Cienfuegos se ha establecido como un destacado destino turístico en la región centro-sur de la isla. Actualmente, a pesar de ser geográficamente pequeña, alberga importantes hoteles entre los que sobresalen el Complejo Hotelero Jagua By Meliá International Hotels: Jagua, La Unión y San Carlos en la categoría 4 estrellas; y como hoteles Encanto figuran: Palacio Azul, Casa Perla y la Casa Verde. Los tres primeros situados en el centro histórico y los tres últimos en la zona de área protegida perteneciente al reparto Punta Gorda, el cual posee las mejores vistas de la bahía. Hacia las afueras de la ciudad cabecera, por el sur con el Mar Caribe, se encuentran los hoteles Faro Luna, Pasacaballos y Punta la Cueva; así como las villas Guajimico y Yaguanabo.

Además de su oferta hotelera, cuenta con una infraestructura que incluye entretenimiento de ciudad, naturaleza y náutica. Dentro de los lugares imprescindibles visitar por su valor patrimonial, se encuentra:

- Parque José Martí: es la Plaza de la fundación y principal en la ciudad, a su alrededor se encuentran destacadas edificaciones de igual valor arquitectónico.

² El **Consejo Popular**, en Cuba, es un órgano local del Poder Popular que realiza sus funciones en una demarcación física determinada por subdivisiones de un municipio. Para los cubanos. El Consejo Popular es, tanto el órgano que los representa como la demarcación o espacio físico donde actúa; para precisiones debe tenerse en cuenta el contexto en el que lo citan. https://www.ecured.cu/Consejo_Popular

- Teatro Tomás Terry: un teatro histórico entre los más antiguos de la arquitectura ecléctica en el país. Es reconocido por su hermoso interior y excelente acústica, una de las obras de la ingeniería de la época.
- Catedral de la Purísima Concepción: fue la primera construcción que figura alrededor de la plaza de fundación y reconstruida por donación de la burguesía.
- Casa de la Cultura Benjamín Duarte: conocido Palacio Ferrer, uno de los mejores ejemplos de la arquitectura ecléctica que predominaba a finales del Siglo XIX e inicios del XX. En la segunda planta, actualmente se encuentra el museo de las Artes Decorativas, espacio que recrea la decoración y mobiliario de la época.
- Museo Provincial: un espacio para conocer sobre la historia de la ciudad.
- Paseo del Prado: es el eje que divide la ciudad antigua de la moderna, el paseo de socialización fundamental para los cienfuegueros.
- Cementerio de la Reina: no por su función deja de ser atractivo, posee una de las colecciones más antiguas dedicada a deidades o ángeles sobre panteones, además de ser la primera en América Latina en poseer enterramientos verticales o más conocidos como nichos verticales.
- Palacio del Valle: una de las joyas arquitectónicas del país que incluye una mezcla de estilos que no dejan a ningún visitante exento de admiración.

Para el turismo que prefiere la naturaleza, en la provincia se encuentra el Parque Natural “El Nicho”. Ubicado dentro del sistema montañoso de la región central, más conocido como el Escambray o Guamuhaya, del cual la provincia ocupa 66 km cuadrados. Este centro posee cascadas naturales que provienen de un manantial, y durante todo el año mantiene temperaturas bajas que contrasta perfectamente con las altas temperaturas del caribe.

La intervención del área realizada por los locales fue con elementos de la misma región y totalmente naturales; desde los techos y cestos de basura hechos de Yagua (hoja de las palmeras que caen al suelo), así como la entrada al parque y el restaurante son de maderas propias de la montaña, de manera que los daños fueran mínimos. Dentro del programa de sostenibilidad se llegó al acuerdo de límite de entradas al día a un máximo de 150 personas, con 2 horas para caminar y bañarse.

Entre las principales instalaciones se encuentran las actividades náuticas que ofrece la Marina en Cienfuegos, situada en la zona de Punta Gorda. Cuenta con 30 espacios de amarre para barcos con servicios de agua potable, combustible, electricidad, seguridad y aduanas.

La bahía de Jagua es uno de los principales atractivos para los deportes acuáticos en la región central con una superficie de 88 km cuadrados, lo que permite diversas experiencias de eventos internacionales desde el 2001. Las que destacan:

- Vela
- Kayak o Canotaje

- Paseos en barcos o Catamaranes
- Pesca Deportiva

En el fondo submarino se agrupa una de las reservas coralinas con la columna más grande de América Latina con una altura de 5 metros, conocida como “Notre Dame”, formando barreras que albergan una gran variedad de especies de diferentes tamaños y colores. Además, cuenta con naufragios que en la actualidad se pueden explorar como atractivo turístico.

2.4.3 Las agencias de viajes como gestoras del turismo

Cuba, y cada uno de sus destinos como productos turísticos, irradia calor y color entre los matices que proporciona el Caribe. En gran medida, las agencias que actúan como gestoras se han encargado de convertir la región en un lugar ideal para reuniones, asistencias a eventos y ferias. Estas empresas, reguladas por el MINTUR, se encargan de planificar, organizar y vender los servicios de su diversidad al mundo sobre ciencia, cultura, deporte, educación, economía y tecnología. Se clasifican en su gestión de la siguiente manera:

- Planificación de viajes
- Reservas de alojamiento y transporte
- Organización de excursiones y tours
- Asistencia con la documentación necesaria para el viaje
- Servicios personalizados
- Asesoramiento sobre temas legales
- Apoyo en caso de emergencia
- Promoción del turismo local

Mora (2020) plantea los procedimientos para la gestión de eventos que se diferencian en Canal Primario (Empresa - Hotel) y Canal Secundario (Empresa - Intermediario - Hotel), las cuales son determinadas por la resolución 152 del MINTUR. En la primera todas las negociaciones se realizan directamente cliente - hotel, sin intermediarios, siempre que no incluya participación internacional. De esta manera, se describe la segunda modalidad que responde a los intereses del estudio.

Dicha gestión se describe de la siguiente forma:

- Primera fase: Negociación

Objetivo: Lograr la aprobación de las demandas entre las partes involucradas y la formalización del contrato.

La empresa - cliente establece la comunicación con el intermediario (agencia) para comunicar las características del evento que desea organizar. Posteriormente el intermediario se pone en

contacto con el departamento de ventas del hotel y discute las especificidades del contrato. En caso de existir contratos preestablecidos el proceso se simplifica y enfoca en añadir los servicios adicionales que no estén en la plantilla. Una vez que se elabora por el departamento jurídico y revisado por el comercial del hotel, el documento es presentado para la firma de ambas partes.

- Segunda fase: Planificación del evento

Objetivo: preparar las instalaciones del hotel para los intereses del cliente.

Es esencial conocer las necesidades, identificarlas y listar los requerimientos específicos para cada evento. Esto incluye la selección de espacios, configuración de salones, servicios de catering, tecnología, equipamiento y marketing.

- Tercera fase: Realización del evento

Objetivo: ejecutar el evento de acuerdo con lo planificado

Implica la coordinación y ejecución con éxito de las actividades del evento. Comienza con la recepción de los invitados y la implementación del programa, asegurando que cumpla con todos los requisitos de protocolo establecidos en las normas internacionales.

- Cuarta fase: Culminación del evento

Objetivo: concluir el evento y revertir todos los cambios realizados en el hotel

Se restablecen todos los cambios realizados en el hotel para el desarrollo del evento, en caso de que se haya realizado adaptaciones en salones, restablecerse para continuar con sus funciones habituales.

Quinta fase: Post evento

Objetivo: analizar los resultados y promocionar el evento.

Medir la satisfacción del cliente es un indicador para determinar el éxito alcanzado. Para su evaluación se utilizan técnicas como la observación directa, encuestas y entrevistas; así como también es de suma importancia comunicar los resultados obtenidos de manera interna e interna. Un factor clave es el análisis en conjunto con los trabajadores involucrados en la gestión del evento, identificar todas las acciones y cualquier adecuación que se deba prevenir a futuro. Posteriormente comunicar a través de los canales externos y medios de comunicación los resultados obtenidos para resaltar la potencialidad del hotel como destino acogedor de calidad.

Para concluir, es importante destacar que la gestión de eventos turísticos, así como potenciar el desarrollo sostenible, no es solo una tarea de logística. Es una oportunidad de fortalecer la

marca, la identidad de una sociedad, la cultura tradicional y popular, en una ciudad con valor patrimonial; material e inmaterial. Es por ello por lo que las empresas o en este caso, el complejo hotelero, deben considerarlo como una parte integral en la estrategia de gestionar un evento turístico y contemplar en el plan de marketing la modalidad para un desarrollo futuro.

Capítulo 3

La comunicación organizacional en el complejo hotelero Jagua by Meliá Hotels International

3.1 Meliá Hotels International en el mundo y en Cuba.

Meliá Hotels Internacional se distingue ante el mundo por estar dentro de las mayores cadenas hoteleras que surge con un enfoque vacacional y ha logrado el equilibrio perfecto para brindar hospitalidad y una gestión eficaz. Se caracteriza por representar la cultura española allá donde esté, un toque distinguido en la marca que le aporta calidez. *(Nosotros, n.d.)*

Su trayectoria comienza en 1956 en Palma de Mallorca, e incluye otras marcas hoteleras como: Gran Meliá, Meliá Hotels & Resort, Me by Meliá, Innside by Meliá, TRYP by Wyndham, Sol Hotels y Club Meliá. Cuenta con presencia en 40 países diferentes con más de 350 hoteles, fundamentalmente en Europa, Asia, África y América Latina.

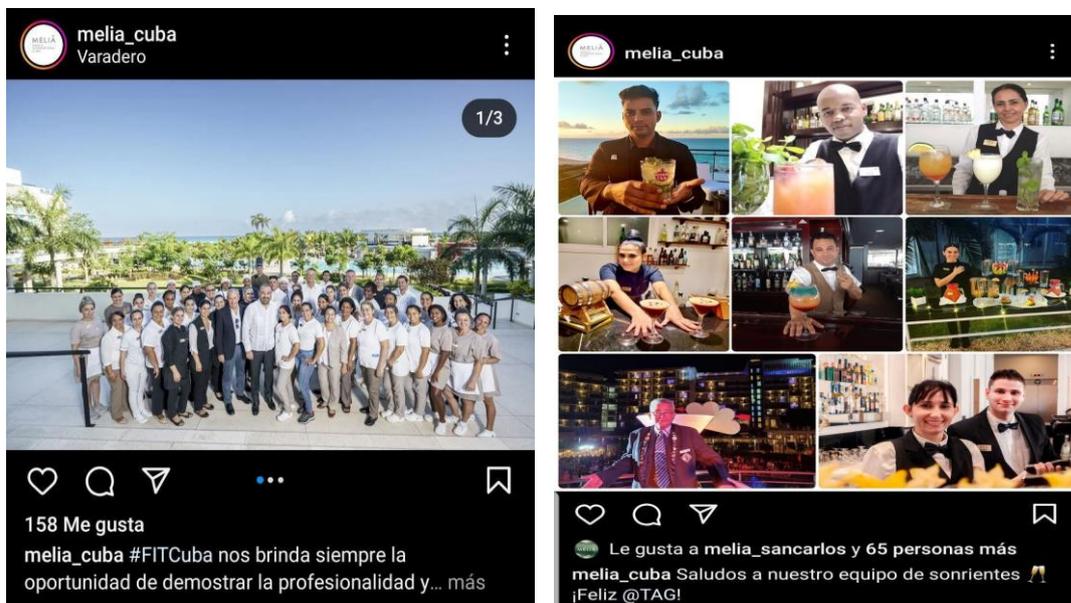
Su función de carácter empresarial, no la aleja de deberse a las personas. Es por ello por lo que en sus directrices generales parten de un equipo con estrechas relaciones laborales en la que prestan especial atención al interior en el programa Rewards. Consiste en fomentar la gran familia que son con sus clientes más fieles y quienes hacen posible la cultura del servicio: empleados y grupos de interés como la sociedad y la protección del medio ambiente donde se encuentren.

La cadena española es una de las mayores operadoras en la isla cubana, con 33 hoteles en diferentes ciudades. Ha estado presente desde la década de los años 90 representando varias categorías que van desde resort hasta boutique. De manera que han sido comprometidos demostrando **compromiso** con la inversión del país y en estrecha relación con el Ministerio de Turismo en Cuba para desarrollar este sector en la isla a pesar del embargo económico que impone los Estados Unidos.

Su Misión en el Complejo Hotelero no se aleja de las líneas generales: “Brindar un producto turístico competitivo, a través de los servicios, con reconocida calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes en un medio sustentable, seguro y genuinamente cienfueguero”. *(Meliá Hotels International, n.d.)*

Visión: “Complejo Hotelero en un destino de ciudad patrimonial, cultural, náutica y de eventos, distinguido por una posición económica consolidada, clientes altamente satisfechos y una

cultura sustentable que promueva la mejora continua y la responsabilidad ambiental”. (Meliá Hotels International, n.d.)



Imágenes 1 Capturas de pantallas tomadas por la autora en el perfil de Instagram @melia_cuba

En la ciudad de Cienfuegos, justo en su centro histórico se encuentran los principales hoteles de la urbe. Sus estructuras, en coherencia con las características propias de su declaración como patrimonio cultural de la humanidad, le confieren especial delicadeza y belleza propia. Cada obra arquitectónica individual se distingue de la urbanística cubana y caribeña de finales del siglo XVIII y XIX; el elegante y perfecto trazado neoclásico con sus edificaciones de estilo ecléctico. En este sentido se agrupó el complejo hotelero Jagua, el cual desde el año 2017 pasó a ser administrado por la cadena hotelera Meliá Hotels International S.L.

Los hoteles San Carlos, La Unión y Jagua, así como las casas Encanto pasan a formar parte del convenio Gran Caribe – Meliá representado por la Ley de Inversión Extranjera en Cuba. Para los efectos de esta investigación, solo se utilizan las técnicas aplicadas a la comunicación organizacional en los dos primeros hoteles ya que el tercero se encuentra en completa reparación para convertirlo en el primer hotel Ininside de la isla. El resto de las edificaciones aún no se proyectan dentro del plan de marketing hasta terminar la total reparación actual. Entrevista con *Community Manager* (CM) de la cadena en Cienfuegos, 2023; Orlando Jiménez, quien trabaja en el sector turístico desde hace más de 20 años.

En estos momentos presentan 223 trabajadores activos, de los cuáles en la muestra seleccionada la mayor representación en edad se encuentra entre los 36 y 60 años con un 53.8 %. En consonancia con los datos sobre envejecimiento en la isla en el último censo realizado en

2017 se ratifica la población mayoritariamente adulta en el sector laboral. (ONEI, 2017) En menor medida le siguen la edad de 18 a 25, de 26 a 35 y más de 60 años con un % de 19.2, 15.4 y 11.5 respectivamente.

De ellos el 61.5 % está representado por el género femenino, característica que se relaciona directamente con las actividades tradicionalmente femeninas en prestación de servicios orientadas a Dependiente Gastronómica o Comercial, Recepción o Camarera fundamentalmente realizadas por este sexo como se muestra en el gráfico que se presenta con un 42.3% en la profesión. Anexo I

En aspectos de carácter general sobre el complejo, los encuestados consideran reconocer el nombre de la empresa, su integración extranjera y la cadena de mando de la comunicación vertical descendente, aunque en el país se implementa la comunicación transversal a partir de los sindicatos laborales y el buró del partido donde cada trabajador tiene la oportunidad de comentar sus iniciativas u opiniones sobre la toma de decisiones.

En términos de categoría socio-profesional, es conocido como proceso sociohistórico que este sector se nutre de profesionales que provienen de otras áreas y emigran hacia el turismo para un crecimiento económico que posteriormente se ve reflejado en el ámbito familiar y en crecimiento social. (Experiencia de la autora en el sector turístico por años trabajados en área de estudio) Un significativo 76.9% de los trabajadores sobresale por su alto grado académico. A la par, una destacada mayoría del 53.8% se distingue por su desempeño en roles de carácter Profesional/Técnico, aunque se encuentren realizando labores predominantemente en el ámbito de servicios.

En el archipiélago, se reconoce que una industria como el turismo tiene una gran representación de la fuerza laboral (formal o informal), por su posición geográfica en el caribe que atrae visitantes durante todo el año. Ello, garantiza que tanto en temporada baja, media o alta, la población mantenga su trabajo de manera estable, a independencia de las leyes laborales en Cuba que favorecen al trabajador su derecho de 8 horas laborales y 24 días al año de vacaciones. De esta manera se refleja que mantengan una estabilidad laboral entre 6 a 10 años y de 1 a 5 años con un 30.8%.

3.2 Comportamiento de la comunicación interna y externa del complejo hotelero.

El plan general de marketing Meliá Cuba, posee directrices generales que se ramifican hacia la dirección local de cada destino de sus hoteles. En este sentido, dentro de sus líneas de trabajo, en estructura y formación, propone el crecimiento de la capacidad laboral, generando empleos en cada localidad; así como la formación de sus trabajadores líderes con una frecuencia de cada dos meses. No obstante, Cuba como norma general para los trabajadores del sector, les

garantiza de carácter obligatorio la capacitación cada 5 años por parte de las Escuelas de Capacitación al Turismo en cada ciudad que ostenta la característica de destino turístico.

De esta manera los trabajadores encuestados, Anexo II, valoran que en el complejo hotelero se mantiene buenas relaciones entre sus compañeros y líderes inmediatos, con un 73.1% y 46.2%. Reconocen que la administración les facilita las herramientas necesarias para trabajar; aunque se iguala en sí y a veces, la percepción sobre recibir la información necesaria para el cumplimiento de sus actividades, por lo que entre las recomendaciones de este estudio estará presente realizar reuniones por áreas laborales de los hoteles y mejorar la capacitación según labor específica que desempeña.

¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?
27 respuestas

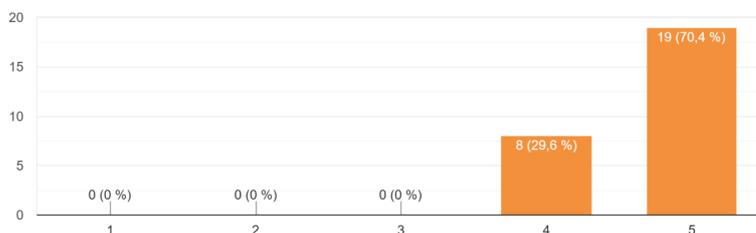


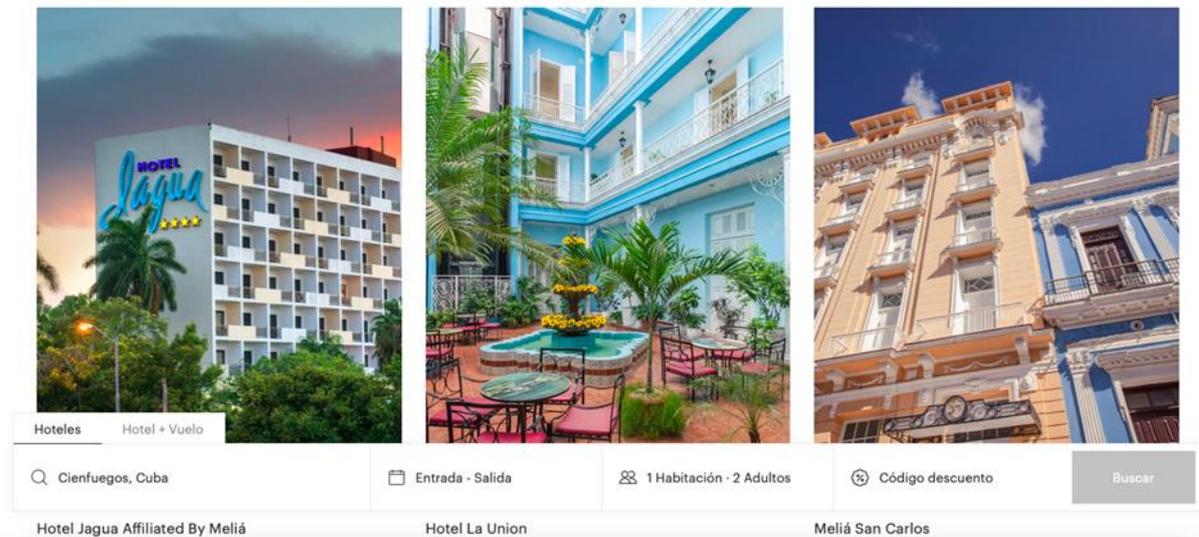
Gráfico correspondiente a los resultados de la encuesta obtenida por google form los trabajadores del complejo hotelero Jagua.

En entrevista con decisor líder *Community Manager* (CM) en el complejo hotelero, se plantea el retraso que ha generado el paso de la pandemia en los intereses de la gerencia Meliá en Cuba con la finalización de la reparación del hotel Jagua como categoría Ininside, así como el propósito que tendrá a futuro cada uno de los hoteles y los alojamientos de categoría Encanto en Cienfuegos. “Meliá promociona Cuba de manera general como destino, es su objetivo”, (Entrevista a CM, 2023) y partir de aquí promociona las distintas ciudades de la isla como producto turístico en las diferentes categorías: ciudad, sol y playa, y naturaleza. Asimismo, presenta el cuestionario al mostrar un 73.1% sobre el conocimiento de los trabajadores en cuanto a propósito de la cadena.

3.3 Percepción en el desarrollo de eventos turísticos

Las características del país en lo social y cultural, a pesar de la situación económica, han sido resaltadas a nivel mundial confiriendo un alto valor para la celebración de eventos de distintas índoles. Así lo ratifica el portal del ministerio en el capítulo anterior sobre la cantidad de eventos que se realizarán en el presente año en diversas categorías, mostrando un crecimiento notable entre el 2022 y el 2023 de un 259%.

MELIÄ



Imágenes 2 Captura de pantalla de la web oficial de Meliá Cuba

Entre las estrategias aplicadas por la dirección general en Cuba, fue la campaña publicitaria “Una historia, Un destino”; dedicada a promocionar los diferentes destinos de corte histórico - cultural en ciudades patrimoniales. Una campaña llena de emoción e identidad contada por los locales, basada en sus propias experiencias. No obstante, fue detenida y no alcanzó en su momento la dimensión que, en opinión de la autora, pudo alcanzar debido al comienzo de la COVID-19. Actualmente el foco principal se encuentra en #Viveypunto como la experiencia de ensueño que deseas para tus vacaciones. **Ver Anexo I**



Imágenes 3 Capturas de pantallas tomadas por la autora en el perfil de Instagram @melia_sancarlos

El CM en Cienfuegos afirma que los eventos son uno de los factores que mayor le reportan visibilidad en la comunicación digital y en su opinión desarrolla un movimiento alto en la cultura de la ciudad por la participación internacional que genera. “Uno de ellos fue el pasado Festival Internacional de Monólogo” que atrajo personalidades de la cultura de todo el mundo.

Asimismo, los trabajadores del complejo reconocen en un 73.1% la activa participación de los eventos internacionales que se realizan y tienen como sede los hoteles del centro histórico. De esta misma manera el 65.4% opina que el hotel en mejores condiciones para asumir la realización de un evento es el Hotel Jagua que cuenta con una capacidad de 179 habitaciones y el salón más amplio para desarrollar la actividad. No obstante, en estos momentos el hotel San Carlos de 56 habitaciones tiene un salón con capacidad para 80 personas que asume este reto sin pormenores.

Cómo valoras los siguientes aspectos:

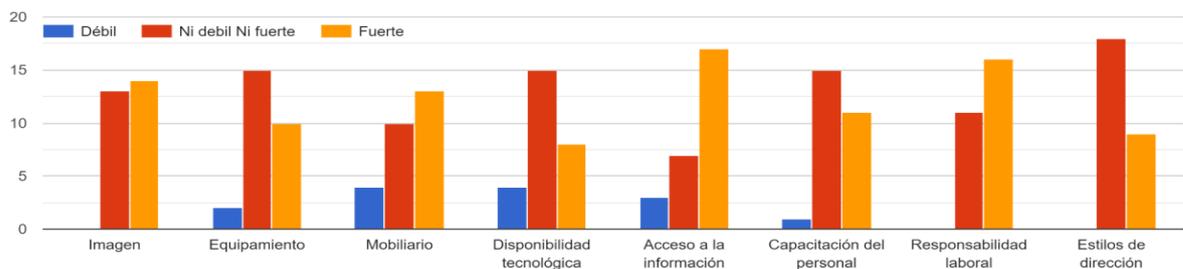


Gráfico correspondiente a los resultados de la encuesta obtenida por google form los trabajadores del complejo hotelero Jagua.

En el sector, los trabajadores sienten que poseen la preparación y capacitación necesaria durante los eventos en un 73.1%, lo que significa la confianza sobre estas actividades, y al mismo tiempo le ofrece seguridad a la gestión administrativa para incentivar la ciudad de Cienfuegos como destino. En investigación realizada por la autora, hasta el momento solo existen dos vídeos que hacen alusión al tema en su red social de YouTube que promocionan esta actividad y no aparece el centro de este estudio: el primero hace 10 años y el segundo en 2019. Un 34.6% en la muestra piensan que puede fortalecer la conciencia sobre el cuidado y protección de la ciudad.

3.4 Medio Ambiente y Turismo

La cadena hotelera en su web oficial informa sobre su trabajo y enfoque para el cuidado del medio ambiente. Como declaran, representa uno de los desafíos de la agenda 2030 y reconocen su importancia para conservar la conciencia hacia el impacto que puede ocasionar el turismo como industria. Actualmente se encuentran enfocados en hacer sostenible su desarrollo. Para ello, se unieron al acuerdo de París sobre el clima y desarrollan estrategias propias muy concretas. Entre sus pilares fundamentales, la innovación y la tecnología juegan su papel para minimizar la huella ambiental.

Estos enfoques que desarrollan son:

- Integración de principios de sostenibilidad en toda la cadena de suministro, desde la creación y diseño del hotel.
- Apoyo a energías renovables certificadas, estandarización de sistemas de gestión e implementación de sistemas de bajo consumo de agua.
- Reducción o eliminación de residuos de alto impacto ecológico. Para ello, mantiene colaboración con expertos en la temática que les permite desarrollar una economía circular.
- Control y monitorización de consumo mediante herramientas, indicadores y criterios científicos (Science Based Target Organization - SBTI)
- Promocionan la educación y concienciación de los clientes y empleados en actividades para la protección del medio ambiente y la biodiversidad.

En todas sus categorías se encuentran certificados internacionalmente como hoteles responsables. Mantienen cooperación con organizaciones avaladas y especializadas en turismo sostenible, entre ellas: Global Sustainable Tourism Council. En coherencia con lo planteado los

empleados del complejo hotelero ratifican en un 56% que los eventos turísticos también favorecen el desarrollo turístico de la ciudad.



Imágenes 4 y 5 Capturas de pantallas tomadas por la autora en el perfil de Instagram @melia_cuba

De acuerdo con los objetivos de la Agenda 2030 contribuyen además en la monitorización diaria del consumo energético y apuestan por conseguir energía verde o renovable certificada en un 70%. Desde el 2020 se propuso reducir el consumo del agua en un 8%. Reducir la recolección selectiva en un 50% es otro de los objetivos a seguir desde la gestión segura y el uso del reciclaje de residuos que minimicen el impacto de emisiones de gases de efecto invernadero.

Valora el crecimiento en los últimos años del desarrollo sostenible, en el hotel y la ciudad, según:

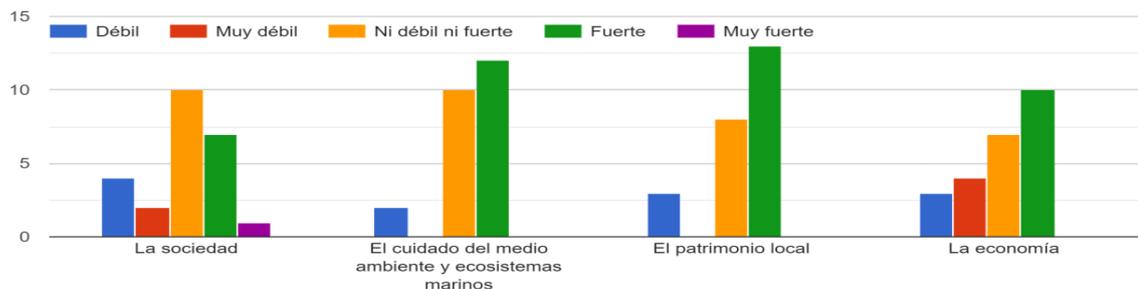


Gráfico correspondiente a los resultados de la encuesta obtenida por google form los trabajadores del complejo hotelero Jagua.

Los trabajadores del complejo hotelero encuestados y entrevistados califican altamente el impacto del turismo sobre la ciudad. Enfatizando cómo esta actividad potencia la protección del patrimonio local y crea conciencia en los ciudadanos en mantener su cuidado. En este contexto, tras sus 204 años de fundación continúa defendiendo su declaratoria por la UNESCO de ser una de las ciudades que mejor representa y mantiene las leyes de ordenanzas e higiene. Aunque la ciudad carece en la actualidad de otros hoteles que presenten competencia significativa a la cadena Meliá, los trabajadores entrevistados coinciden en que utilizar el hotel como sede, favorece el desarrollo social. En este tema, la autora coincide desde la experiencia en el área como Guía de Turismo, teniendo en cuenta la cantidad de empleos que le generó al equipo con el que trabajaba de enero del 2022 a agosto del 2022 alcanzando la cifra de casi mil viajeros, sin contar los años anteriores a la pandemia por ser un trabajo informal.

La muestra alcanzada considera en un 81.5 % el crecimiento de los eventos turísticos posterior a la integración de Meliá Hotels International con Gran Caribe. Lo que se valora de positivo la gestión en este sentido por la administración general. Algunos de los eventos celebrados y utilizan como sede el complejo son:

- La Feria Internacional del Libro
- La Convención Internacional Científica
- Festival del Monólogo Latinoamericano
- Evento Internacional TURNAT
- Evento Internacional FOTOSUB
- Concurso Internacional Casa de las Américas

A pesar de todo lo descrito anteriormente, sería más fructífero que la administración adopte una estrategia de sostenibilidad comprometida con cada hotel en todas las ciudades, no limitándose a un informe general sobre los resultados anuales en cuanto al aporte sobre desarrollo turístico sostenible que realizan. Pudiendo mejorar su impacto como marca y líder en el mundo a través de las prácticas actuales. Comunicando su progreso de manera efectiva, aumentaría así la transparencia y fomentaría la confianza entre los stakeholders³.

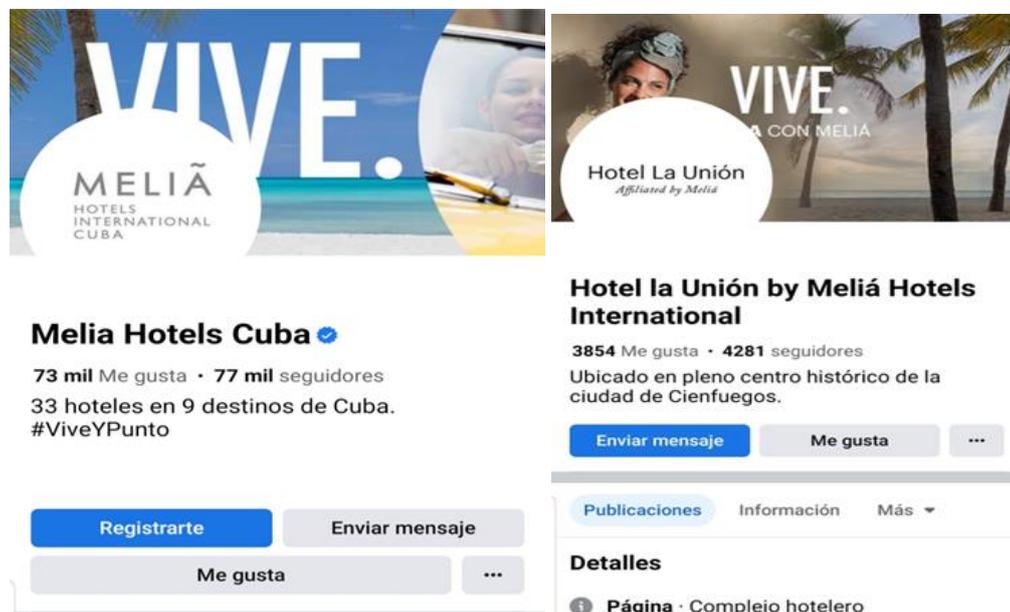
El primer paso en esa dirección será establecer objetivos específicos y mensurables en cuanto a la emisión de gases por el complejo hotelero. La cadena podría mostrar cómo realiza la gestión

³ Los stakeholders son aquellos individuos o grupos que tienen interés e impacto en una organización y en los resultados de sus acciones. Algunos de los ejemplos son los empleados, accionistas, clientes, proveedores, los gobiernos y las comunidades.

del agua. Se puede potenciar la infraestructura de los sistemas de recolección y reutilización de agua de lluvia. Al ser un país tropical, la lluvia durante la primavera llega a ser torrencial y en ocasiones severamente fuerte. Además, puede realizar el riego de jardinería, el lavado de áreas exteriores o el suministro de inodoros; lo que no solo ahorra agua potable, sino que también reduce la cantidad de agua que se descarga en los sistemas de drenaje, alivia la presión sobre estos y reduce la probabilidad de inundaciones.

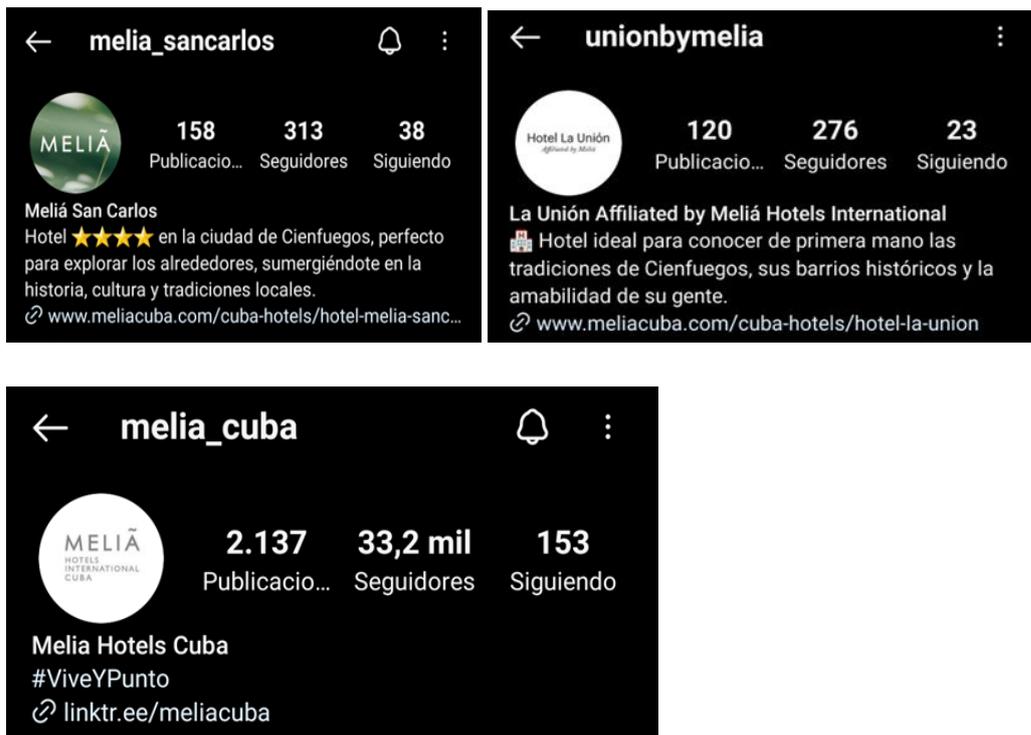
Otro de los ejemplos es que, aunque se ha establecido como prioridad la práctica del reciclaje por tipo de material, sería provechoso programas más amplios. De manera que podría colaborar e introducir costos de reciclaje para el centro histórico, un espacio vulnerable por la cantidad de visitantes que recibe anualmente, y sitio donde se encuentran los alrededores de Meliá San Carlos y La Unión. En este sentido, estaría apoyando la economía circular de la localidad y reduciría el impacto medioambiental.

3.5 La comunicación en redes sociales



Imágenes 6 y 7 Capturas de pantallas tomadas por la autora en el perfil de Facebook @melia_cuba

De acuerdo con la encuesta realizada, una amplia mayoría del 77.8% confirmó tener conocimiento sobre la presencia en redes sociales que el complejo hotelero utiliza para promover todas las actividades que se desarrollan en las instalaciones. Al preguntarles cuáles de estas identifican con mayor uso, un importante 73.1% identifica Facebook como el principal medio; por lo que resulta la más efectiva para difundir información dado la cantidad de seguidores que tienen con respecto a Instagram.



Imágenes 8, 9 y 10 Capturas de pantallas tomadas por la autora en el perfil de Instagram @melia_cuba @melia_sancarlos @unionbymelia

Las redes sociales son una de las plataformas de comunicación más poderosas en los medios digitales por la amplia audiencia que alcanza de forma rápida y eficiente. Le permite al creador de contenidos interactuar directamente con su público objetivo, responder preguntas, recibir comentarios y fomentar la participación en directo. Así lo reconocen también los empleados en un 66.6% que valoran positivamente esta herramienta para la promoción de los eventos turísticos fundamentalmente.

No obstante, en este mismo sentido un alto porcentaje (92.6%) considera que puede mejorarse y ampliarse la comunicación hacia el exterior:

“¡Ser fiel a la realidad! Ser consecuentes. Debemos lograr mostrar todo lo que poseemos para potenciar el desarrollo de eventos turísticos y que sea fiel a lo que sucede durante los eventos. Necesitamos "despertar temprano". Los eventos necesitan promoción y estás necesitan llegar temprano, no a pocos días de que estos sucedan. Se pierde mucho tiempo en los preparativos, el mismo tiempo que se necesita para promover.” Palabras textuales extraídas de la encuesta aplicada en Google formulario para este estudio. **Ver Anexo II**

Esto indica que, aunque las redes sociales se están utilizando efectivamente para la promoción de los eventos y el reconocimiento del personal empleado, puede mejorarse en un margen amplio las estrategias de comunicación en varios aspectos además de la calidad del contenido y

la interactividad con la audiencia. Así lo valoran los empleados en un análisis de las respuestas obtenidas:

La identidad local: ‘patrimonio’, ‘cultura’ y ‘naturaleza’ son los términos más repetidos en las respuestas obtenidas, lo que indica el deseo de dar mayor visibilidad comunicativa a las características únicas de la localidad y su entorno. Estos elementos son los que la distinguen y que pueden ser utilizados como atractivo de experiencias en las actividades que se desarrollan en el marco de un evento. Es importante integrar dicha narrativa en la comunicación del complejo hotel; hacerla más específica.

Entre las respuestas también se subraya la necesidad de mejorar la planificación y gestión del tiempo como ‘despertar temprano’. Indica la importancia que tiene la planificación anticipada y saber gestionar el tiempo. Esto es esencial en todos los ámbitos para el desarrollo que se desea lograr. Durante la entrevista con CM, 2023; declara que sólo él realiza la función de comunicador, creador de contenido en redes sociales, en ocasiones realiza funciones de relaciones públicas, atención al cliente y CM, por lo que seguir las directrices de un plan estratégico que debería llevar todo un departamento se dificulta en gran medida, aunque desarrolle la actividad con la mejor disposición.

Meliá ha sabido integrarse exitosamente en el entorno cubano, y cienfueguero, apoyando el desarrollo económico y turístico del país, así como ha mantenido un compromiso fuerte con su personal empleado y los clientes. Como empresa ha demostrado adherencia a las leyes cubanas sabiendo adaptarse a ellas, por lo que ha proporcionado estabilidad laboral en la fuerza de trabajo en especial de la “Perla del Sur” como se le conoce cariñosamente a la ciudad de Cienfuegos.

Desde Meliá Cuba se emplean directrices de marketing generales que se ramifican hacia cada hotel, centradas en la capacitación y el crecimiento laboral de sus trabajadores. Sin embargo, se identifican áreas de mejoras en la comunicación para incentivar el desarrollo de eventos turísticos que indudablemente potencia el desarrollo sostenible. Aunque el complejo hotelero facilita la realización de estos eventos importantes a nivel nacional, desempeñar un papel estratégico para gestionarlos de manera efectiva podría ser mucho más beneficioso en términos de visibilidad como impacto social, económico y medioambiental. Teniendo en cuenta que tanto la ciudad como los empleados están adecuadamente preparados para recibir y manejarlos.

Capítulo 4

Propuesta de comunicación para la gestión de eventos turísticos en el Complejo Hotelero Jagua by Meliá Hotels International.

Para comenzar este capítulo se toma como punto inicial la identificación de la matriz DAFO, la cual se pudo realizar desde la revisión de documentos sobre comunicación organizacional, la aplicación de la entrevista, la encuesta aplicada y la experiencia de la autora en el sector de trabajo.

4.1 DAFO

Debilidades:

1. Inexistencia de una estrategia comunicativa como herramienta para la gestión de eventos turísticos.
2. Inexistencia de un Organizador Profesional de Eventos.
3. Fluctuación laboral en el departamento de Comercial.
4. Limitaciones en las comunicaciones a través de redes sociales para la promoción por el bloqueo económico.
5. Limitaciones en algunos espacios para las personas de movilidad reducida.

Amenazas:

1. Crisis generada por la pandemia de la COVID - 19.
2. Insuficiente gestión comunicativa del país en la comercialización de esta modalidad como destino, e insuficiente por parte de la cadena hotelera
3. Desastres naturales que azotan la isla en temporadas ciclónicas.
4. Permanencia del bloqueo que limita la comercialización con otros países condenándolos a grandes multas.
5. Inexistencia de organismos rectores en la modalidad de gestión de eventos turísticos.
6. Alta concentración del mercado de eventos en el continente europeo.

Fortalezas:

1. Existencia de infraestructura para la realización de eventos de distintas índoles y formatos.
2. Interés por la Dirección en lograr un plan de comunicación para gestión de eventos turísticos en el complejo hotelero.

3. Posición geográfica de la ciudad en el centro sur del país.
4. Posibilidades de entrada a la ciudad por vías terrestres, portuarias y aéreas.
5. Valor de la ciudad como Patrimonio Cultural de la Humanidad, únicas en América Latina.
6. Riqueza del entorno natural para la realización de actividades vinculadas al senderismo.
7. Cultura tradicional de actividades náuticas en el mar Caribe.
8. Equipamiento tecnológico necesario para la realización de los eventos.
9. Seguridad de las comunicaciones y de prensa sensacionalista, al ser una práctica no aprobada dentro del país.

Oportunidades:

1. Posicionamiento de Cuba en el Caribe como destino turístico.
2. Nuevas aperturas y oportunidades en el orden socioeconómico (Ley de inversión extranjera, eliminación de la doble moneda, comercialización con PYMES locales)
3. Prestigio del país en ramas de la ciencia, la técnica y la cultura a nivel mundial.
4. Apertura de la sede de la Embajada Americana en Cuba e inclusión de algunas tipologías de eventos dentro de los tipos de solicitudes de visado.

4.1 Contexto en el que se desarrolla la DAFO en el Complejo Hotelero Jagua.

Para comenzar a desarrollar este análisis se tienen en cuenta primeramente aspectos fundamentales sobre la gestión para eventos turísticos en el complejo hotelero.

1. El mercado:

De acuerdo con el reporte publicado por la ICCA en el año 2000, Cuba se encontraba en la quinta posición entre los destinos más importantes para eventos en América, solamente superado por Estados Unidos, Canadá, Brasil y México. No obstante, desde el 2003 comenzó a caer en la clasificación en términos de cantidad de eventos realizados y el número de asistentes. Factor que puede estar condicionado por la crisis que se vivió a finales de la primera década del siglo XXI. En el informe del 2019, Cuba se situó en el puesto 76 a nivel global y en el 18 del continente americano, con un total de 16 eventos.

Por otra parte, La Habana se colocó en la posición 41 a nivel continental con un total de 14 eventos. Para el 2020, la paralización mundial por la pandemia tuvo como resultado el replanteamiento de las estrategias y de actualizar modelos socioeconómicos para ampliar horizontes, así como fortalecer las infraestructuras hoteleras para asegurar el sector en la isla.

Al igual que el Complejo Jagua, existen en Cuba otros destinos más cercanos que ofrecen estas posibilidades. Destacan, Santa Clara, considerada en campos como la industria, la educación y la salud; y Trinidad, que al ser una ciudad de más de 500 años posee altos valores patrimoniales.

2. Oferta:

Se podría sostener que el desarrollo de la modalidad de Turismo de Eventos en el Complejo se ha basado sobre el empirismo. (Entrevista con CM, 2023) En un aspecto positivo, se destaca que el Hotel Jagua es el preferido dentro de este nicho de mercado en el destino Cienfuegos. Su principal medio de difusión es la página web de Meliá Cuba, aunque también ofrece la posibilidad de contacto a través de redes sociales como Facebook e Instagram. Sin embargo, los esfuerzos para promocionar el producto a clientes potenciales todavía no han sido suficientes.

También se añade la importancia de tener un especialista en Organización Profesional de Eventos, lo que ha ocasionado en ocasiones improvisaciones sobre el concepto. El Departamento Comercial transfiere responsabilidades de la organización y gestión al Área de Alimentos y Bebidas, percibiendo los eventos como una actividad de consumo para los clientes habituales. De forma general existe poco enfoque estratégico para la formulación de una oferta realmente atractiva para el mercado de eventos, evidenciado principalmente por la ausencia de procedimientos.

La determinación de los precios de los productos se lleva a cabo por la cadena Meliá Hotels International, con una flexibilidad limitada, que solo presentan variaciones mínimas dependiendo del medio de distribución.

3. Los Proveedores:

El proceso de negociación con proveedores se ha desarrollado sobre la base de las propuestas de contratos, con precios mayoristas, según el nuevo escenario de Ordenamiento Monetario y a partir de las regulaciones del Ministerio de Finanzas y Precios. Los principales con los que ha firmado contrato son: Acopio Cienfuegos, Frutas Selectas, Empresas Avícolas Cienfuegos, Cervecería Bucanero S.A, Empresa Comercializadora de Combustibles, Empresa Productos Lácteos Escambray, Empresa de Servicios Informáticos Especializados, Comercializadora Mayorista ITH, Cítricos Arimao, SERIVSA, Emprestur Cienfuegos, Empresa de Telecomunicaciones de Cuba. Tecnozúcar, Cuba Ron, Havana Club Internacional, Empresas de Refrigeración y Calderas, Cooperativa de Créditos y Servicios Luis Arcos Bernes, Almacenes Universales y Pesca Caribe. Los contratos más recientes responden a: Empresa Comercializadora de la Música y los espectáculos Rafael Lay, COPEXTEL, COMETAL, Oficina Territorial de Normalización, SEPSA y TECNOTUR

4.2 Eventos Turísticos hasta el momento en el Complejo Hotelero.

El primer aspecto por considerar es la cantidad de eventos y participantes. Se observa que el complejo no ha registrado de manera precisa la cantidad y tipos de eventos realizados. A través de la entrevista con un especialista, se estima que se han realizado cerca de 430 eventos en los últimos cinco años. Debido a la inexactitud, el total de participantes también es impreciso.

De acuerdo con la información proporcionada, la mayoría de los eventos tienen una duración de 1 - 3 días, dependiendo de su tipo. Según las opiniones del departamento comercial los meses fundamentales en los que se reportan mayor cantidad indican abril, julio y agosto; coincidiendo con los meses de baja turística tradicional, por lo que es una oportunidad para destacar.

Las entidades y organizaciones que tradicionalmente han contratado los servicios para eventos de participación internacional incluyen: ETECSA, Universidad de Cienfuegos, Dirección Provincial de Cultura, Casa de las Américas, Cuba Petróleos, Cementos Cienfuegos y el MINTUR a través de los concursos de fotografías en la ciudad sobre naturaleza y espacio submarino, además de ferias turísticas. Las actividades socioculturales asociadas a los eventos son diversas por la variedad que ofrece la ciudad en todas sus dimensiones: Patrimonio Material e Inmaterial, Naturaleza de montaña y Ecosistema Marino.

4.3 Propuesta del plan de comunicación para la gestión de eventos turísticos.

“Desbloquea tu próximo evento: abre tu mundo, explora Cienfuegos”

A partir de los resultados obtenidos en la DAFO, se entiende que la entidad ofrece una serie de fortalezas que se deben optimizar; a su vez, se pueden mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades y convertir las debilidades en futuras ventajas positivas. De esta manera se pretende desarrollar un plan de comunicación desde el siguiente **objetivo**:

Proponer un plan de comunicación que potencie la gestión de eventos turísticos en el Complejo Hotelero Jagua by Meliá Hotels International para el desarrollo sostenible de la ciudad de Cienfuegos.

Objetivos específicos:

Incrementar la conciencia sobre las iniciativas de turismo sostenible del Complejo Hotelero Jagua. Esto significa informar al público sobre cómo el hotel está trabajando para minimizar su impacto en el medio ambiente, promoviendo la economía local y asegurándose de que los beneficios del turismo lleguen a la comunidad local. Esto puede medirse en redes sociales a través de menciones y etiquetas, además de las reseñas obtenidas en Tripadvisor.

Educar al público sobre la importancia del turismo sostenible y cómo sus decisiones de un destino como Cienfuegos, pueden tener impacto positivo en la localidad. Esto puede lograrse mediante contenidos en el blog de Meliá y otras publicaciones informativas en redes sociales mostrando resultados alcanzados en eventos anteriores que han desarrollado la sostenibilidad.

Fomentar el compromiso hacia el significado ante el mundo de la práctica con el turismo sostenible. Esto puede desarrollarse alentando a los huéspedes a participar en iniciativas

sostenibles durante su estancia, como: el reciclaje, el uso responsable del agua y la energía, y la participación en experiencias turísticas locales que benefician a la comunidad.

Selección de los canales de comunicación:

Basándonos en la información recopilada, los principales canales en los que el público interactúa con los perfiles del hotel son: Facebook e Instagram, este último en menor medida. Sin embargo, es importante en la modalidad de eventos, por sus características, que el público que realmente está interesado se encuentre en LinkedIn como red profesional. Contar, además con la posibilidad, desde fuera de Cuba, de poder realizar acciones de promoción de segmentación de públicos pagadas dentro de las propias herramientas de Instagram y LinkedIn; teniendo en cuenta que al público que se quiere llegar es un público internacional, en especial al continente europeo. También se recomienda realizar publicaciones en el blog sobre la temática en el que resalta las oportunidades y fortalezas que ofrece el complejo hotelero.

Mensaje clave: “Desbloquea tu próximo evento: abre tu mundo, explora Cienfuegos”. Con esta publicación se pretende realizar una llamada a la acción que incite al público a investigar sobre el hotel y que puede encontrar en su localización.

Calendario de publicaciones: Además de seleccionar los canales en el que se va a publicar contenido, es importante tener desarrollado un calendario, mensajes claves por publicación. En redes sociales se pueden realizar de dos a tres publicaciones semanales y en el blog dos al mes; en un período de tiempo entre el primer trimestre del año, para realizar evaluación y realizar las adecuaciones pertinentes en el mes siguiente, antes de los meses de alza para el turismo de eventos.

Herramientas para la edición de fotos y videos:

Canvas

Filmora Go

InDesign

Segmentación del Público Objetivo: Público Profesional

Tomando las referencias anteriores sobre la posición del mercado y los principales países elegidos como destino para esta modalidad turística, se puede tener en cuenta de manera estratégica posicionar la isla, y el complejo hotelero, como territorio seguro en el Caribe. Es importante reconocer las posibilidades que le ofrece a Cuba las relaciones con el pueblo de Estados Unidos, no obstante, el principal continente consciente del valor de esta actividad es en Europa; en este sentido orientar el marketing digital a empresas vinculadas al fortalecimiento del cuidado medioambiental, la educación y la cultura.

Medición y Ajuste:

Después de implementar las estrategias, es necesario medir su efectividad y hacer ajustes si es necesario.

| KPI | Significado | Objetivo |
|-----------------------------|---|----------------------------------|
| Fans | Cantidad de seguidores | Comunidad |
| Alcance total | Cantidad de personas que ven la publicación | <i>Branding</i> |
| Interacción | Total, de: reacciones, comentarios y compartido | <i>Engagement / Conversación</i> |
| Mensajes privados recibidos | Cantidad de mensajes privados | <i>Engagement</i> |
| Vistas de videos | Cantidad de visualizaciones | <i>Engagement</i> |
| Publicaciones | Cantidad de Publicaciones | <i>Branding/ Promoción</i> |
| Clic a la web | Cantidad de clic al enlace de web | Tráfico |
| Interacción reactiva | Evaluación mensual | Resultados |

Tabla 4. Elaborado a partir de información en la entrevista con *Community Manager*, 2023

Propuesta de acción solidaria en apoyo a la comunidad y ciudadanos locales: “Cáritas Cienfuegos”

Cabe destacar que la acción de donar a una organización es una forma poderosa de ejercer la capacidad y responsabilidad como empresa que genera ingresos anuales a partir del uso de fuerza laboral local y espacio en el que se encuentra ubicado. En este caso el sector turístico. Su resultado intangible es una manera de manifestar los valores y prioridades en la contribución de crear una sociedad mejor. Las donaciones pueden ser de varias formas, incluyendo dinero, bienes y servicios, y voluntariado.

Caritas Cuba es una ONG más reconocida en el ámbito nacional e internacional, por su apoyo humanitario y en apoyo al desarrollo sostenible de la población cubana. Se dedica

fundamentalmente a la prestación de servicios sociales y de salud, así como de programas de ayudas en emergencias y desastres. Entre los temas que abordan se encuentra la seguridad alimentaria, la atención al pueblo, la educación y el apoyo a personas mayores.

Por su labor desarrollada y reconocida en la ciudad de Cienfuegos de manera transparente, es que en este trabajo se propone al comité directivo potenciar acciones a la organización. Ellas pueden ser: voluntariado en apoyo al cuidado de personas mayores una vez al mes con personal, medicinas y alimentos; donación económica de un 10% de las ganancias obtenidas por evento efectuado en el complejo hotelero, así como en alimentos y medicinas fundamentalmente.

Cronograma de Publicaciones:

- Realizar una publicación de promoción en las historias.
- Realizar publicación en el feed con contenido atractivo de sensibilización.

Propuesta de diseño visual para redes sociales:

- Poster promocional (Promover Cienfuegos como destino para la realización de eventos turísticos)
- Storyboard (sensibilizar la comunidad sobre el turismo sostenible y dar a conocer las actividades el potencial del pueblo local, la ciudad y la infraestructura hotelera para acoger turismo en la modalidad de eventos)

Desbloquea tu próximo evento



Abre tu mundo, explora Cienfuegos

Abre tu mundo
explora
Cienfuegos

Etiqueta a tu
¡calendario!



www.meliacuba.com



STORY BOARD

Abre tu mundo, explora Cienfuegos
Desbloquea tu próximo evento



¿Sabes cuál es el resultado de celebrar tu próximo evento en la ciudad de Cienfuegos? Te lo contamos...



Es win to win! Nuestras instalaciones tienen todo el equipamiento que necesitas para que tus asistentes se sientan cómodos trabajando. Puedes conocer más visitando nuestro perfil en Fb e Ig, o sigue el enlace a nuestra web: www.meliacuba.com/Cienfuegos



Es win to win! Nuestras instalaciones tienen todo el equipamiento que necesitas para que tus asistentes se sientan cómodos trabajando. Puedes conocer más visitando nuestro perfil en Ig o Fb, o sigue el enlace a nuestra web: www.meliacuba.com/Cienfuegos



!Contamos con un staf que trabaja de corazón! Nuestra motivación es saber que los amigos que nos visitan se sientan como en casa.



!Desbloquea tu próximo destino. Abre tu mundo, explora Cienfuegos!



Nos encanta esas personas que regalan una sonrisa, por eso Lidsay, Pedrito o el chef Amadito trabajan desde el alma con la certeza de que hoy, siempre será un buen día.

STORY BOARD

Abre tu mundo, explora Cienfuegos
Desbloquea tu próximo evento



¿Sabes qué más puedes encontrar en La Perla del Sur?



Una ciudad que atesora un patrimonio cultural al que puedes visitar caminando. Nuestros hoteles están situados en el centro histórico, por eso *Cienfuegos Encanta*. Explora nuestras experiencias. ¡Desbloquea tu próximo evento!



¡Vive un atardecer en el mar Caribe! Abre tu mundo, explora Cienfuegos.



El arrecife de Rancho Luna posee la reserva coralina más grande de Latinoamérica. Conocida como *Notre Dameon*, destaca con más de 5 metros de altura dentro del ecosistema marino caribeño en Cienfuegos. Desbloquea tu próximo evento, justo aquí, vive la experiencia.



El arrecife de Rancho Luna posee la reserva coralina más grande de Latinoamérica. Conocida como *Notre Dameon*, destaca con más de 5 metros de altura dentro del ecosistema marino caribeño en Cienfuegos. Desbloquea tu próximo evento, justo aquí, vive la experiencia.



Laguna Guanaroca, es reserva protegida por su fauna. Ayuda a proteger y salvaguardar la casa de todos, el planeta tierra. Abre tu mundo, explora Cienfuegos.

STORY BOARD

Abre tu mundo, explora Cienfuegos
Desbloquea tu próximo evento



Trabajamos conscientes de que este territorio es la casa de todos. ¿Te sumas? Visita nuestra web y descubre una ciudad tropical, de música y alegría, juntos protegemos el medioambiente.



Nos gusta crear y crecer en mundo sostenible. Desbloquea tu próximo evento, aquí, explora Cienfuegos.



Nuestro corazón es el pueblo. Juntos hacemos posible que realices tu mejor evento. Visita nuestra web en www.meliacuba.com/Cienfuegos



¿Sabías que cuando se celebra un evento en nuestros hoteles, se destina un 10% de las ganancias a Caritas Cienfuegos? Apoyamos al pueblo local, nuestros trabajadores son cienfuegueros y nuestros productos son casi todos obtenidos de proveedores locales. ¿Te sumas? Abre tu mundo, desbloquea tu próximo evento aquí, explora Cienfuegos.



Conclusiones

1. El análisis teórico sobre los estudios de la comunicación organizacional posee los elementos fundamentales para las directrices que se necesitan tener en cuenta en el desarrollo de una empresa. La aplicación de un diagnóstico inicial (de lo macro a lo micro) permite conocer el estado actual a través de la evaluación y ayuda a comprender las opiniones internas y externas sobre la percepción obtenida y la que se desea lograr en la empresa.
2. El complejo hotelero carece de personal adecuado para la gestión de eventos turísticos, dejándolo a cargo del responsable de ventas y el *Community Manager*, lo que representa una carencia en el desarrollo de la actividad. Influenciado, además, por ejercer la cadena de mando desde el núcleo central, ubicado en la Habana, y es quién distribuye la promoción desde el departamento de marketing hacia el resto de las administraciones hoteleras. No obstante, se percibe el deseo de potenciar el desarrollo sostenible en actividades nobles para el cuidado y protección del medio ambiente y marino.
3. La comunicación interna en el Complejo hotelero Jagua, los trabajadores reconocen el buen ambiente evaluando de bien a excelente. Al igual que reconocen los eventos turísticos como un potenciador en aspectos sociales, culturales, económicos y medioambientales; y reconocen la capacitación en gran medida que poseen para recibir clientes en esta línea del sector turístico.
4. La administración favorece el comercio local, utilizando proveedores locales, lo que fortalece el crecimiento de la economía local y nacional. El canal de comunicación para llevarse a cabo los contratos de dichos abastecedores es a través de reuniones de abastecimientos con empresas del territorio local de carácter nacionales y, se implementa el comercio con PYMES de productores locales.
5. La comunidad adquirida a través de redes sociales suele responder positivamente y, así lo demuestra el portal de Tripadvisor con un 4.5% de puntuación, el número de seguidores y de *Engagement* (1.5 M) ha crecido con respecto a años anteriores en un 1.3 millones de impresiones, 154 k de comentarios y 65 k de compartido. A pesar de la influencia de los Estados Unidos por deteriorar el desarrollo turístico lanzando campañas de desmoralización al prestigio del sector turístico en Cuba y el embargo económico.
6. Cienfuegos cuenta con potencial para el desarrollo de eventos turísticos al ser una ciudad que posee puerto marítimo, aeropuerto y acceso terrestre cercano a la capital. Destaca por poseer un centro histórico de valor patrimonial que resalta por ser protegido por la bahía y comunica con las provincias cercanas a través de las montañas. Por lo que potencia el desarrollo de actividades de ciudad, senderismo y náuticas.

Recomendaciones

1. Socializar el documento en la junta administrativa para compartir los resultados de la investigación, por ser la primera que se realiza de su tipo en el Complejo Hotelero. Para ello, se podría organizar un taller por videoconferencia, así obtener impresiones y debatir la propuesta diseñada.
2. Confeccionar un nuevo plan de marketing para el año 2014 e implementar la propuesta del plan de comunicación para desarrollar el turismo de eventos de cara al desarrollo sostenible. Es importante que la administración cree estrategias integrales para la comunicación del complejo hotelero y a su vez, realice otras específicas según la modalidad de cada hotel. Es comprensible que mantenga las expectativas deseadas hasta la reapertura del hotel Jagua, sin embargo, su objetivo no debería ser solamente potenciar las redes sociales digitales desde Cuba como un único destino turístico, sino cómo cada uno de ellos está integrado y las actividades que se realizan. Con énfasis especial en quienes lo hacen posible: sus empleados y la comunidad local donde se encuentra.
3. Adecuar el acceso actual para personas de movilidad reducida. Después de conocer cómo España implementa y favorece a las personas de movilidad reducida, dándoles fácil acceso a la vía pública y adecuando la infraestructura del turismo para todos, la cadena hotelera Meliá (de origen español) debería considerar la reestructuración de los hoteles en este sentido. Con ello, estaría brindando mayores posibilidades de alojamiento y ampliando los beneficios, teniendo en cuenta que su reputación internacional crecería positivamente.
4. Diseñar un plan administrativo para potenciar el desarrollo del turismo en la modalidad de eventos específicamente en la ciudad de Cienfuegos teniendo en cuenta las características que posee. La gestión administrativa de este formato necesita evaluar en primera instancia la capacidad actual de las instalaciones, en su infraestructura. Luego, debe redefinir los objetivos y desarrollar sus propias estrategias, en línea con la propuesta comunicativa, teniendo una visión integral de todos los procesos. Para ello deben participar un conjunto de profesionales en la comunicación, comerciales, proveedores, ingenieros, económicos, así como actores claves del turismo y del gobierno, interesados en el desarrollo sostenible local y los eventos turísticos. Un estudio interesante sobre el tema específico de la gestión lo realiza Kathleen Bárbara Taboada en el 2017, en su propuesta “Estrategia de proyección del turismo de eventos e incentivos en el Complejo Hotelero Memories Paraíso Azul” de la Universidad de Holguín.
5. Adquirir personal profesional, contratado o subcontratado, para la organización de eventos en el hotel. Un evento bien planificado es una herramienta para crear valor, aumentar la visibilidad de la marca, atraer inversión, impulsar las ventas, así como facilitar la comunicación y la transferencia de conocimientos. Ayuda a prever las necesidad y requisitos que se requieren, lo que permite asignar los recursos de manera

óptima. Cuando se desea desarrollar un evento e integrar la sostenibilidad, un planificador busca la manera de minimizar su impacto negativo al medio ambiente para reducir las emisiones de carbono y los residuos que se generen. Busca formas de maximizar los beneficios para todos: sociales, económicos y ambientales; puede potenciar el crecimiento local a largo plazo.

Referencias

Andrade, H. (2005). *La comunicación organización interna. Proceso, disciplina y técnica*. Gesbiblio, S.L.

Annual Statistics Study 2020. (2022, 04 28). International Congress and Convention Association.

<https://www.pot.gov.pl/attachments/article/8932/ICCA%20Statistics%20Study%202020.pdf>

Bello, I. (2017). *Las barreras culturales en la administración multinacional turística de Cuba* (5th ed., Vol. 1). Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322017000100012&script=sci_arttext&tlng=pt)

[01322017000100012&script=sci_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322017000100012&script=sci_arttext&tlng=pt)

Bercial, R. A. (2002). *Turismo Sostenible* (Vol. 28). Editorial IEPALA.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sDW9yzGZZ5sC&oi=fnd&pg=PA15&dq=related:LX1uOln5DSYJ:scholar.google.com/&ots=ZGqbcxC40k&sig=uPhSB3tEfPA3uN1QuM9H7GhTO94#v=onepage&q&f=false>

Calendario de Eventos 2022 - 2023. (2023, 03). Cubatravel.

https://www.cuba.travel/Portals/0/Images/Calendario%20Eventos%20MINTUR%202022-2023_1.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Costa, J. (1999). *La Comunicación en Acción: Informe Sobre Nueva Cultura de la Gestión*. Paidós Ibérica, Barcelona.

Cotán, A. (2016, 03 19). El sentido de la investigación cualitativa. *Escuela abierta: revista de investigación educativa.*, (19), 33-48.

<http://hdl.handle.net/11162/160585>

- Estudio Económico de Cuba.* (2021, 09 20). Banco Central de Cuba.
<https://www.bc.gob.cu/noticia/estudio-economico-de-cuba-2021-i/1289>
- Fernández, C. (2009). *La comunicación en la organización.* Editorial Trillas, México.
- Gaceta Oficial. (n.d.). *Gaceta Oficial de la República de Cuba.* Retrieved 2023, from <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es>.
- Gámez, L. (2019). *Estrategia de proyección del turismo de eventos en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.* Tesis de Grado. Universidad Central de Las Villas.
- Guerrero, P., & Ramos, R. (2014). *Introducción al turismo* (Primera ed.). Editorial Patria. México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México DF: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). McGraw-Hill.
https://www.academia.edu/13188096/Metodologia_de_la_Investigacion_5ta_edicion_1_
- ICCA pondera la recuperación del turismo MICE.* (2022, 08 05). Caribbean News Digital. <https://www.caribbeannewsdigital.com/es>
- Lauman, M. V. (2016). *Diagnóstico estructural de la cadena de valor del turismo de reuniones en La Plata.* Universidad Nacional de La Plata.
<https://doi.org/10.35537/10915/45504>
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación: una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional.* Ediciones Logo: ACCS.

- Meliá Hotels International*. (n.d.). Meliá Cuba. Retrieved 01, 2023, from <https://www.melia.com/es/hoteles/cuba>.
- Millán, I., Labairu, R., & Benets, M. D. (2012). *Guía de Arquitectura y Paisaje. Las Villas y Matanzas*. Junta de Andalucía. Sevilla-Santa Clara.
- Mora, J. A. (2020). Procedimiento para la gestión de eventos en hoteles cubanos. In *Tesis de Licenciado en Turismo*. Universidad de Holguín. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración.
- Morales, Q. M., Cervantes, I., & Rodríguez, A. (2019). *Las redes sociales en la hotelería. Caso Camagüey, Cuba*. (28th ed., Vol. 4). Estudios y Perspectivas en Turismo. <https://www.redalyc.org/revista.oa?id=1807>
- Nosotros*. (n.d.). Meliá Hotels International. Retrieved 01, 2023, from <https://www.meliahotelsinternational.com/es>.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible*. (2023, 07 03). Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/site-search?query=ods>
- ONEI. (2022). *Oficina Nacional de Estadística e Información*. Estudios y datos sobre la población en Cuba. www.onei.gob.cu
- Oviedo, & Montero. (2004). *Auditoría de Imagen Transtur Rent a Car*. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. La Habana, Cuba.
- Pérez, C., & Páez, Á. I. (2014). *El turismo de eventos y reuniones en destinos turísticos maduros: un pilar para la reconversión del producto turístico de Puerto de la Cruz (Tenerife)* (Vol. 7). Universidad de Alicante. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. 10.14198/INTUR/2014.7.06
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Tesis en opción al Grado de*

Doctor en Ciencias Sociales de la Comunicación Social. (La Habana: Facultad de Comunicación. ed.). Universidad de La Habana.

Trelles, I. (2006). *Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones.* (3ra ed.). La Habana: Félix Varela.

Trelles, I. (2010). *Comunicación en la empresa cubana: condición indispensable para un mejor desempeño.* (Compacto de GEPE para Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial del CETDIR y GEPE. ed.).

Trelles, I. (2010). Gestión de la Comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio*, 10(21-31).

Anexo I

Enlaces:

- Cienfuegos: <https://youtu.be/4lCySLoSy1Q>
- Ejemplo de actividades náuticas: https://youtu.be/yAZj7Sb_Do8
- Un destino, una historia: La ruta de Mijail <https://youtu.be/M57rBOvnLWE>
- ¡Vive y Punto! <https://youtu.be/A-Ko6CvxfmI>
- Video promocional para eventos y reuniones en Cuba (2012)
<https://youtu.be/CDQNtCMkHJw>
- Video promocional actual para incentivar los eventos: <https://youtu.be/ZkQUgj2vRtk>

Anexo II

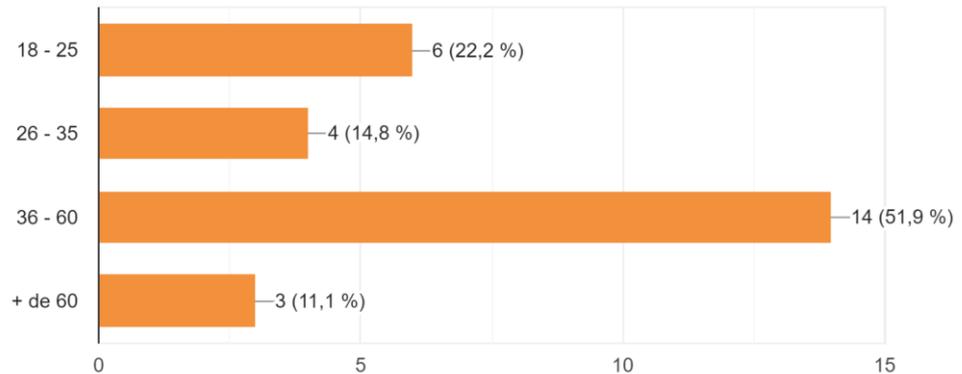
Formulario de Google
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScWXXSdTQus1A87JBBRkoYTNF-7m409ZRqEMggiMdt67zfXUw/viewform?usp=sf_link

"La comunicación para el desarrollo de eventos turísticos en el complejo hotelero Jagua"

Te invito a participar en este cuestionario que forma parte de una investigación como resultado de fin de curso del Máster: Comunicación con Fines Sociales: campañas y estrategias, de la Universidad de Valladolid. Tu respuesta será totalmente anónima y los datos serán utilizados únicamente con el fin de esta investigación. Será solo unos minutos, no hay respuestas incorrectas, el objetivo es conocer sobre su experiencia y opiniones en calidad alcanzar a mejorar la comunicación. ¡Gracias!

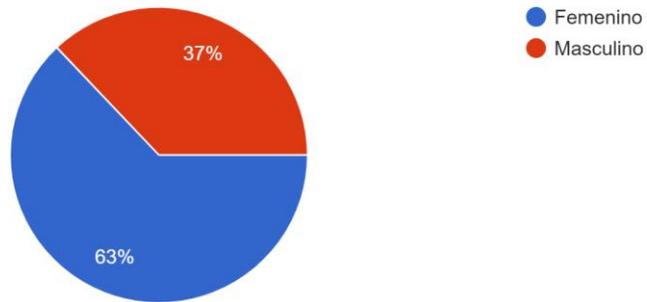
Edad

27 respuestas



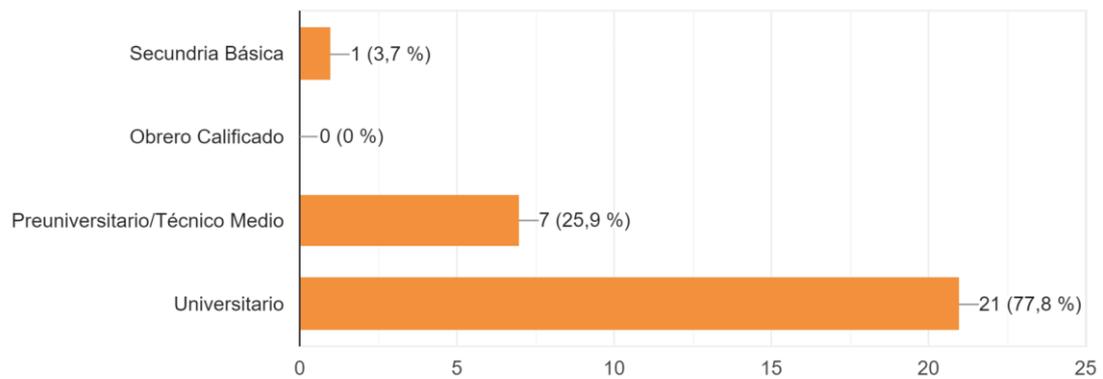
Sexo

27 respuestas



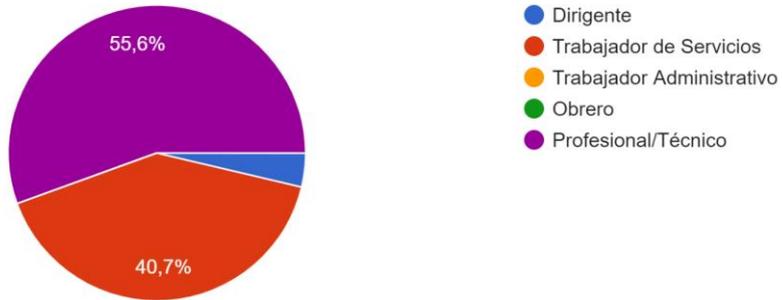
Nivel Escolar

27 respuestas



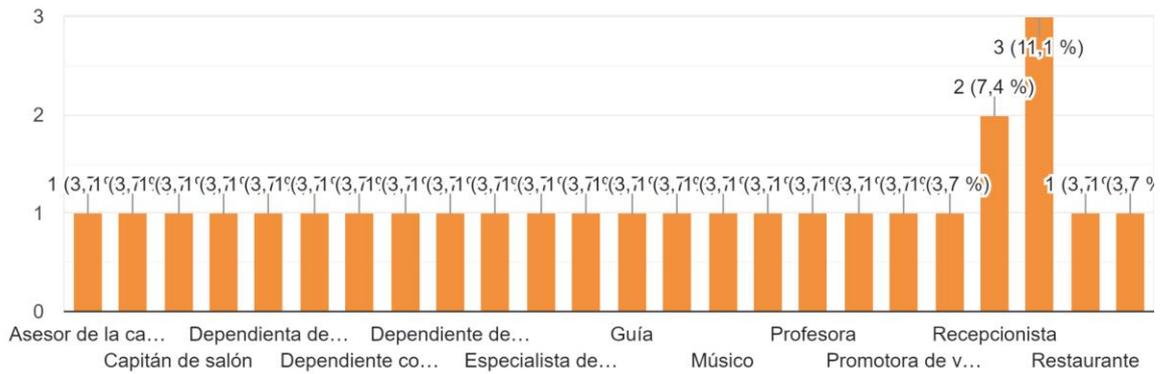
Empleo en el que se desarrolla

27 respuestas



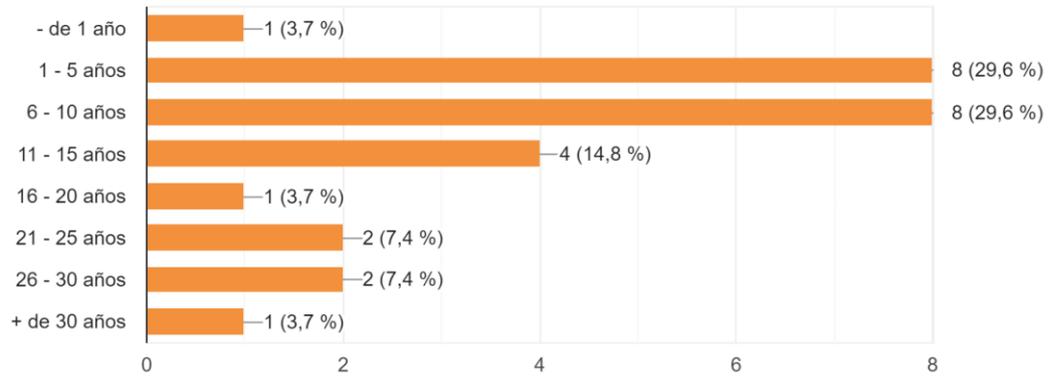
¿Cuál es su puesto laboral?

27 respuestas



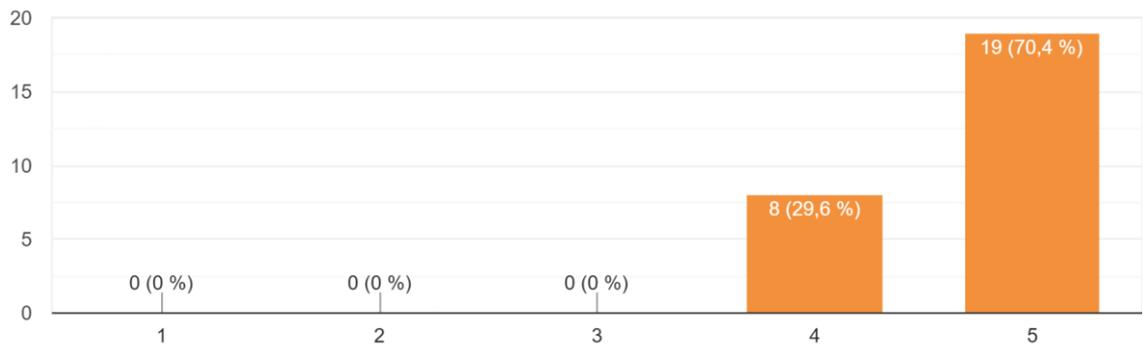
Años de Trabajo en Turismo

27 respuestas



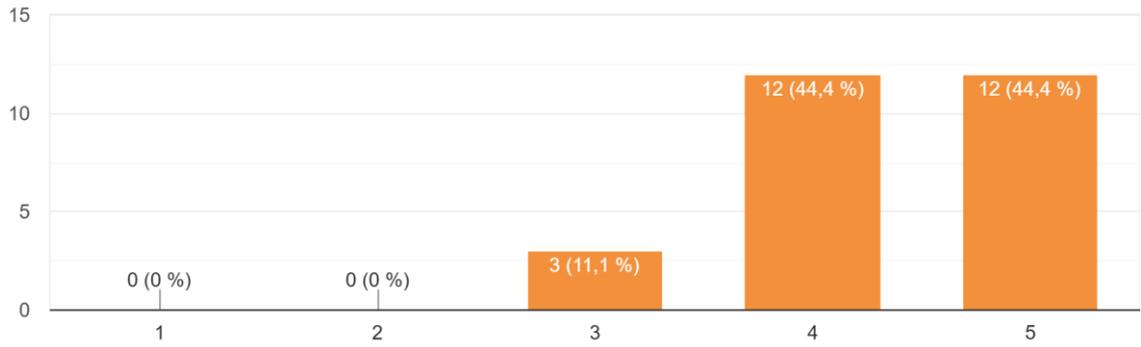
¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?

27 respuestas



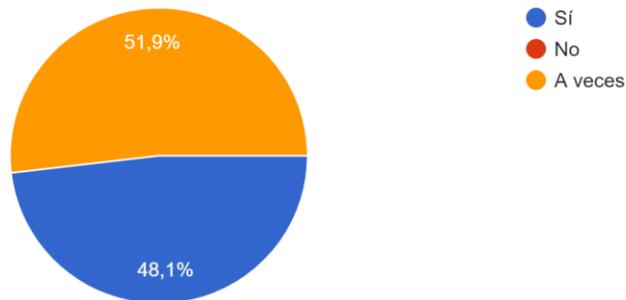
¿Cómo califica la comunicación con su superior inmediato?

27 respuestas



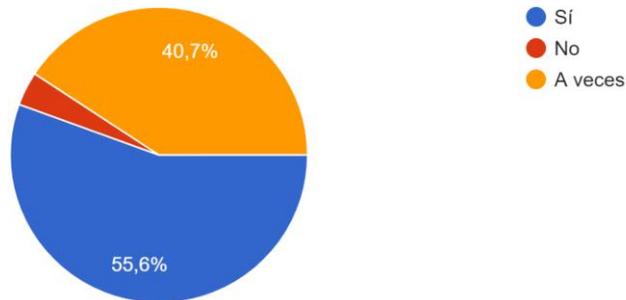
¿Sientes que recibes la información suficiente para llevar a cabo tus tareas?

27 respuestas



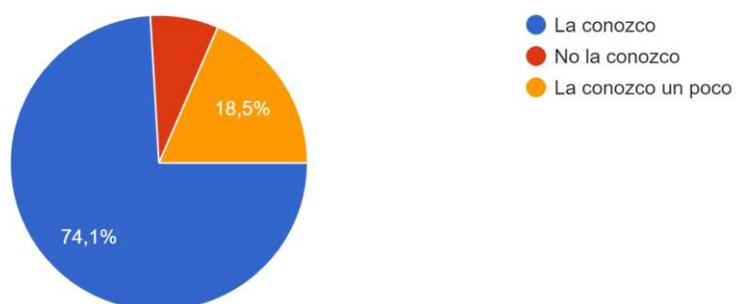
¿Dispones de las herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo tus tareas?

27 respuestas



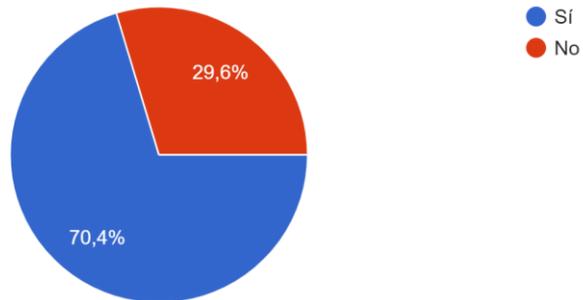
¿Conoce la visión y misión del complejo hotelero?

27 respuestas



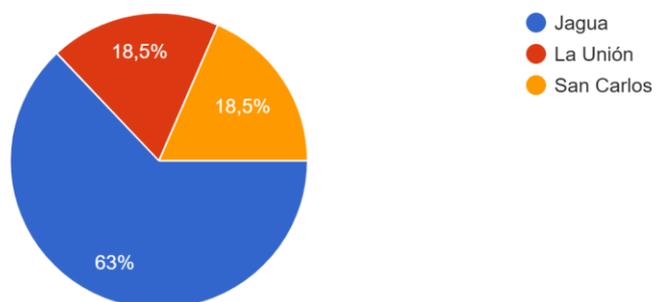
¿Conoce cuáles son los eventos turísticos que se desarrollan en la ciudad y utilizan el complejo hotelero Jagua como alojamiento?

27 respuestas

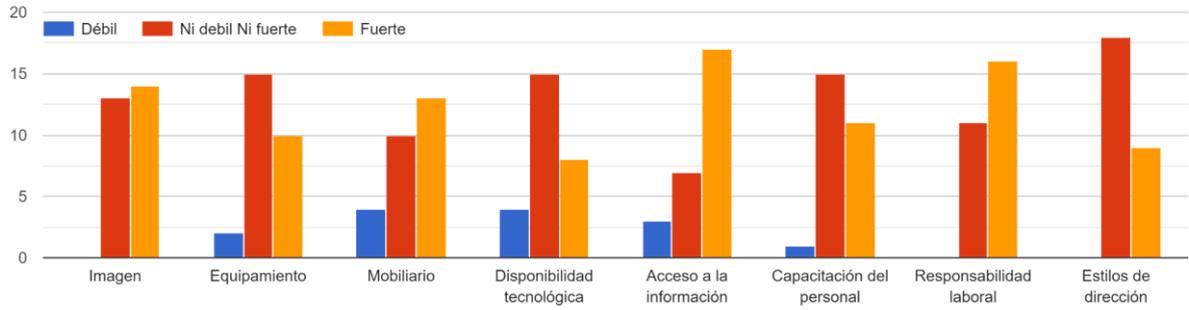


¿Cuál de los hoteles considera mejor para la celebración de eventos turísticos?

27 respuestas

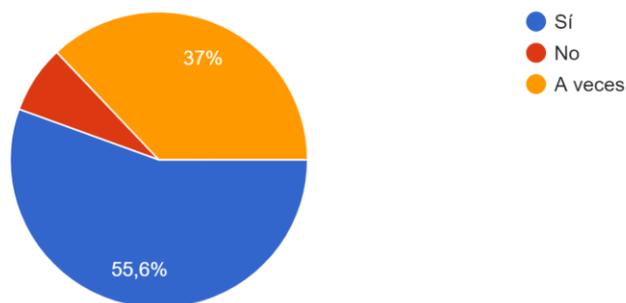


Cómo valoras los siguientes aspectos:



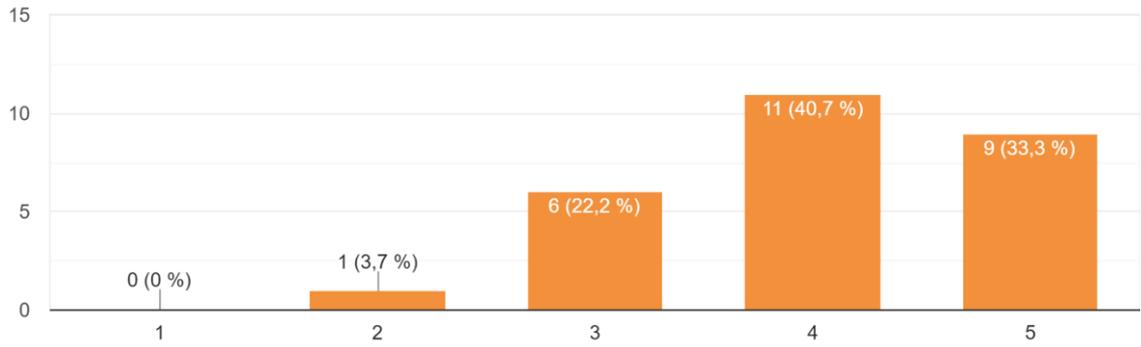
¿Sientes que recibes la información necesaria para atender las inquietudes de los clientes mientras se desarrollan eventos turísticos?

27 respuestas



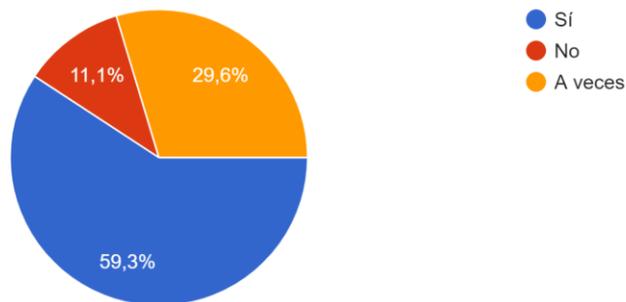
¿Cómo valoras tu comunicación con los clientes durante los eventos turísticos?

27 respuestas



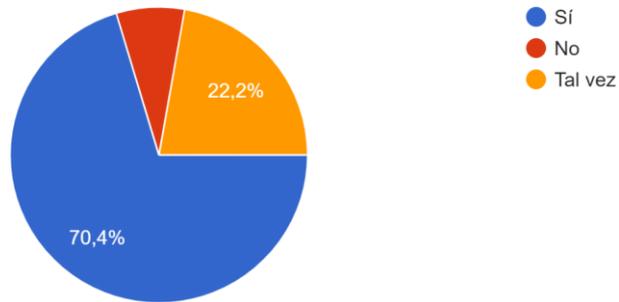
¿Recibes capacitación para mejorar la comunicación con los clientes según las características del evento turístico?

27 respuestas



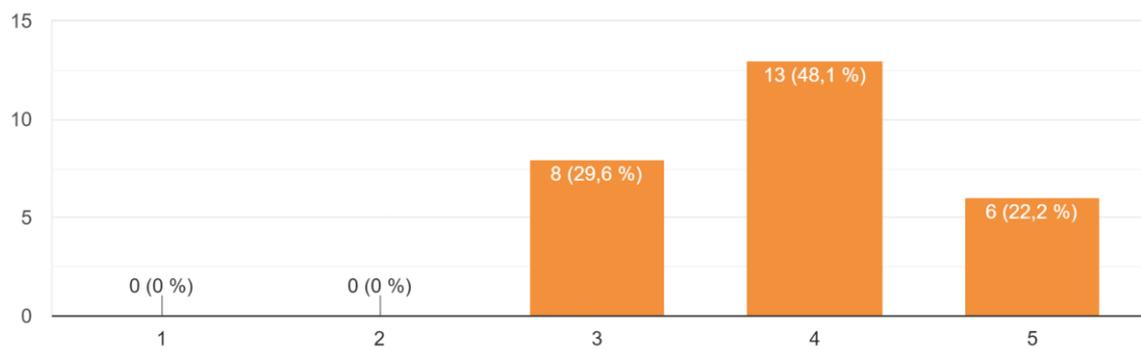
¿Sientes que tu trabajo en el hotel, impacta de manera positiva para la comunidad local?

27 respuestas

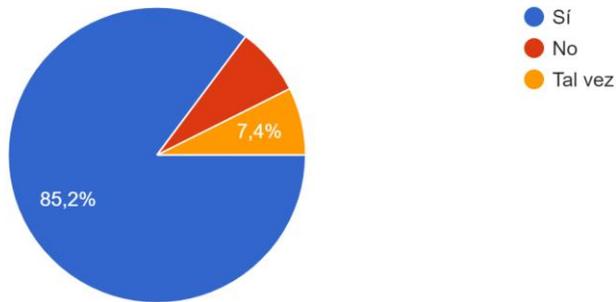


Sientes que el compromiso del complejo hotelero hacia la comunidad local ha sido:

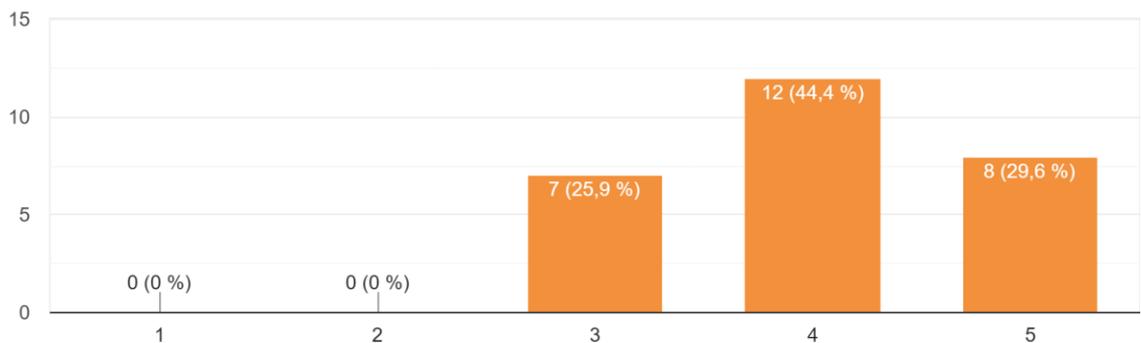
27 respuestas



¿Sientes que tu trabajo en el hotel, impacta de manera positiva en la economía del hotel y la ciudad?
27 respuestas

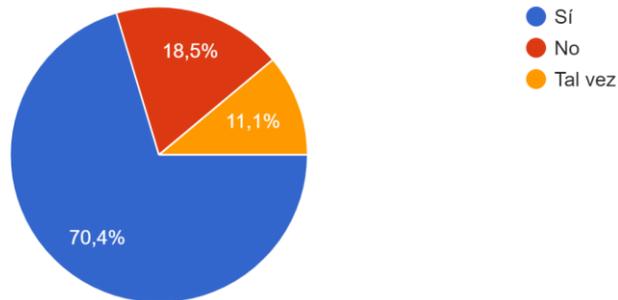


¿Cómo valoras la comunicación del hotel sobre las políticas y prácticas de sostenibilidad, para la protección ambiental?
27 respuestas



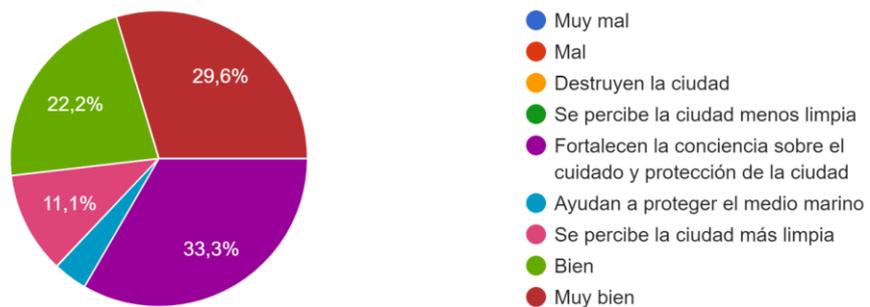
¿Sientes que tienes información suficiente para responder a los clientes sobre la práctica del cuidado sobre el medio ambiente en el hotel?

27 respuestas

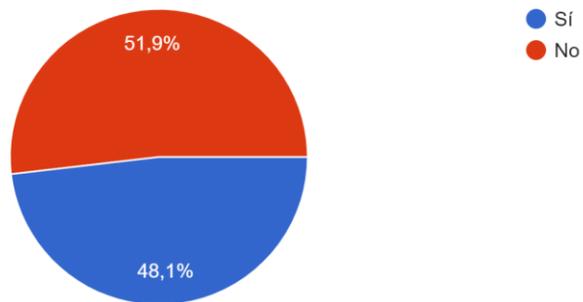


Cuando se desarrollan los eventos internacionales, considera que inciden en el patrimonio de la ciudad y el ecosistema marino de manera:

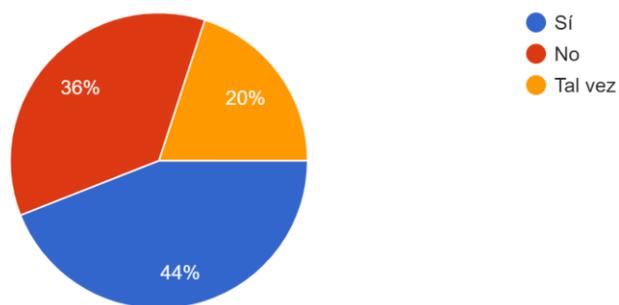
27 respuestas



¿Considera que los hoteles están preparados para recibir personas de movilidad reducida?
27 respuestas

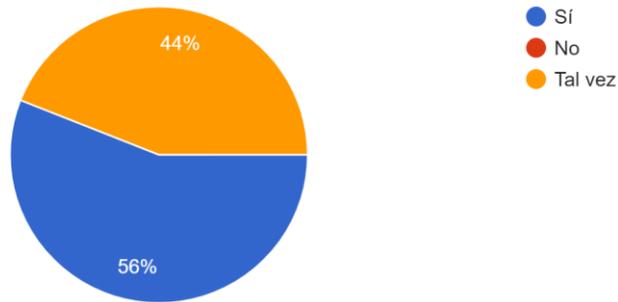


¿Sientes que los recursos que ofrece la cultura y la ciudad son suficientes para atraer el turismo de eventos?
25 respuestas

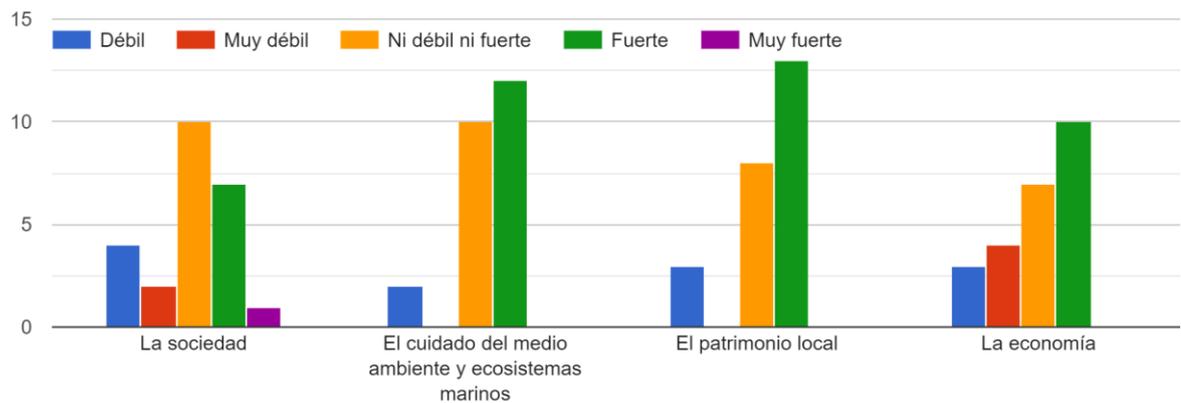


¿Consideras que las actividades que se realizan en el hotel durante los eventos turísticos favorecen el desarrollo sostenible?

25 respuestas

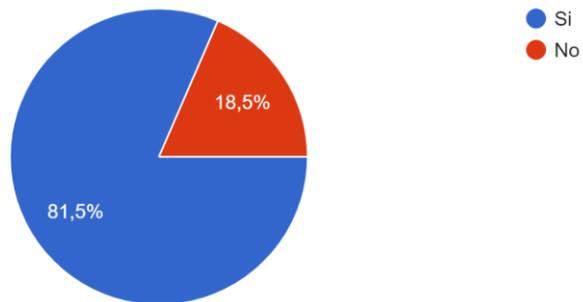


Valora el crecimiento en los últimos años del desarrollo sostenible, en el hotel y la ciudad, según:



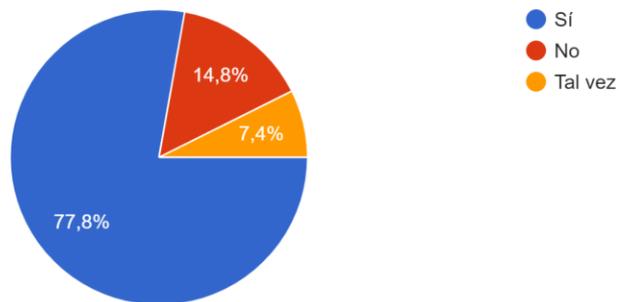
A partir de la integración Meliá - Gran Caribe, ¿considera que ha aumentado el número de eventos internacionales?

27 respuestas



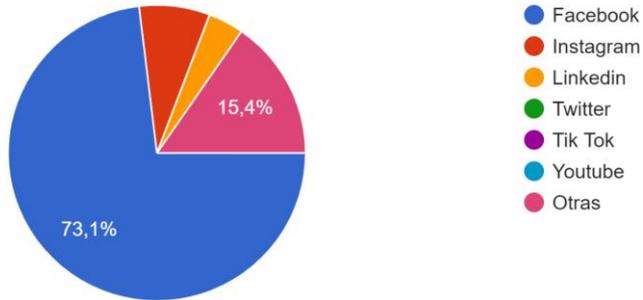
¿Conoce si el complejo hotelero posee redes sociales para dar a conocer los eventos internacionales que se desarrollan?

27 respuestas



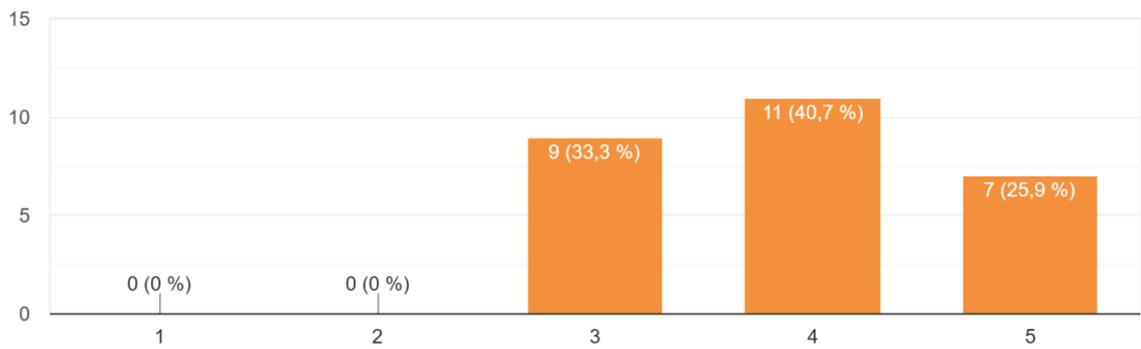
Si la respuesta es sí, ¿sabes cuáles utiliza?

26 respuestas

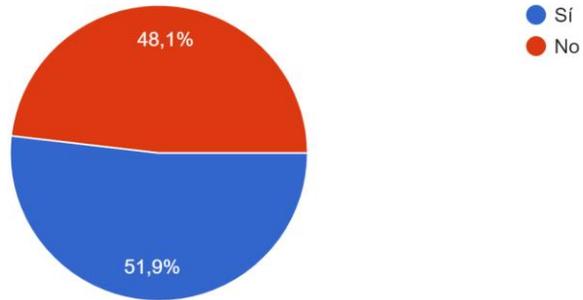


¿Cómo valoras la promoción en redes sociales sobre los eventos turísticos?

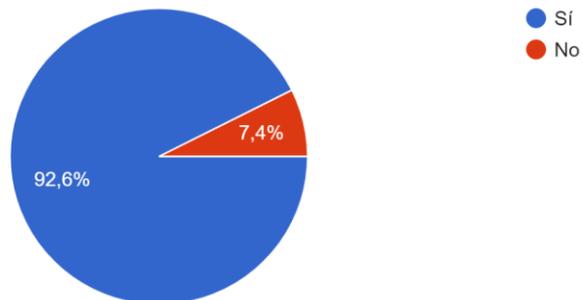
27 respuestas



¿En alguna ocasión su trabajo ha sido reconocido por el hotel en redes sociales?
27 respuestas



¿Consideras que la comunicación que ofrece el complejo hotelero hacia el exterior sobre los eventos turísticos puede mejorarse?
27 respuestas



Si tu respuesta es sí, menciona qué características consideras importante que debe destacar la comunicación del hotel para potenciar el desarrollo de los eventos turísticos. (21 respuestas, 46.83% de la muestra)

- · El patrimonio intangible: el desarrollo de la cultura local desde las bases en Cienfuegos, en sus más diversas manifestaciones.
- · La comercialización
- · Su propia imagen y la comercialización
- · Se deben resaltar todas las mejoras y transformaciones en el hotel.
- · Patrimonio, naturaleza y cultura popular
- · Mayor intercambio Cultura - Turismo. La gestión y planificación de la información
- · La ciudad y su historia
- · Patrimonio y naturaleza
- · Patrimonio
- · Darlas a conocer más por los medios locales de comunicación.
- · Turismo de naturaleza
- · Utilizar los diferentes medios de comunicación y promoción tales como la radio y la televisión, además de los sueltos y brochures
- · Sistematización
- · Capacidad organizativa
- · No sólo remitirse a las redes; sino también a la prensa, plana, radial y TV
- · Naturaleza
- · Naturaleza
- · ¡Ser fiel a la realidad! Ser consecuentes. Debemos lograr mostrar todo lo que poseemos para potenciar el desarrollo de eventos turísticos y que sea fiel a lo que sucede durante los eventos. Necesitamos "despertar temprano". Los eventos necesitan promoción y estás necesitan llegar temprano, no a pocos días de que estos sucedan. Se pierde mucho tiempo en los preparativos, el mismo tiempo que se necesita para promover.
- · Es necesario exportar mejor los servicios
- · El patrimonio y la cultura
- · Debe potenciar el tema de resaltar además del evento que se está desarrollando a sus trabajadores para que de cierta forma se sientan más motivados.

Anexo III

Infraestructura del Complejo Hotelero Jagua. Ficha técnica del Hotel Jagua

Propiedad: Gran Caribe

Administración: Meliá Hotels International Cuba

Dirección: Calle 37 entre 0 y 2. Punta Gorda, Cienfuegos, Cuba

Categoría: 4 estrellas

Total, de habitaciones: 173

Zonas públicas y servicios generales:

Lobby

Restaurante

Bar

Gimnasio

Piscina

Centro Nocturno

Entretenimiento Buró de Turismo

Servicios médicos

Servicio de habitaciones

Servicio de Internet

Ficha técnica del Hotel La Unión

Propiedad: Gran Caribe

Administración: Meliá Hotels International Cuba

Dirección: Calle 31 (D 'Clouet) entre 54 y 56

Categoría: 4 estrellas

Total, de habitaciones: 49

Zonas públicas y servicios generales:

Lobby

Restaurante

Bar

Gimnasio

Piscina

Servicios médicos

Servicio de habitaciones

Servicio de Internet

Ficha técnica del Hotel San Carlos

Propiedad: Gran Caribe

Administración: Meliá Hotels International Cuba

Dirección: Calle San Carlos, entre Gacel y Horrutinier, Cienfuegos, Cuba

Categoría: 4 estrellas

Total, de habitaciones: 56

Zonas públicas y servicios generales:

Lobby

Restaurante

Bar

Gimnasio

Servicios médicos (\$)

Servicio de habitaciones (\$)

Servicio de Internet

Fuente: Complejo Hotelero Jagua, (2023)

Anexo IV

Entrevista por videollamada a través de la aplicación WhatsApp, con *Community Manager* del Complejo Hotelero Jagua by Meliá Hotels International Cuba; Orlando Jiménez García, 2023.

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el sector turístico? ¿Cuántos de ellos, en el Complejo Hotelero Jagua?
2. ¿Cuál es la misión y visión del hotel?
3. ¿Cómo es la comunicación con sus superiores?
4. ¿Cómo se compone el departamento donde trabaja?
5. ¿Recibe formación periódica para la capacitación de su trabajo? ¿Cuántas veces al mes o al año?
6. ¿Quién realiza el plan de marketing en el complejo hotelero? ¿Se reúnen responsables de las distintas áreas para su confección?
7. ¿Has estado presente en la realización de campañas comunicativas? ¿En cuáles?
8. ¿Han realizado alguna campaña en específico para la promoción de eventos turísticos?
9. ¿Realizan estrategias comunicativas de forma general o específicas para cada hotel?
10. ¿Cómo valoras los eventos turísticos que se han realizado anteriormente, es posible que potencien el desarrollo sostenible?
11. ¿Qué características poseen los espacios donde se desarrollan los eventos? ¿Capacidad en la infraestructura y medios tecnológicos?
12. ¿Qué acciones realizan para apoyar la comunidad local?
13. ¿Qué medidas toman para la protección del medio ambiente?
14. ¿Utilizan algún sistema de reciclaje?
15. ¿Cuáles son las proyecciones a futuro de los hoteles para potenciar un desarrollo sostenible y más justo? ¿Existen?
16. ¿Qué acciones realizan en redes sociales?