



## Modalidades turísticas

### Proyección del Turismo de Eventos en el Hotel Meliá Varadero

*Projection of the Tourism of Events in the Hotel Meliá Shipyard*

Santiago Muñoz Domínguez<sup>1</sup>, Bisleivys Jiménez Valero<sup>2</sup>, Yunislay Bordón Gómez<sup>3</sup>

Universidad de Matanzas, Ministerio de Educación Superior

Vía Blanca km 3 ½, Matanzas, Cuba

correo electrónico: santiago.munoz@umcc.cu

#### Resumen

La modalidad de eventos se sitúa entre las actividades más importantes dentro del segmento de turismo especializado. Para el sector del turismo esta modalidad resulta muy tentadora, pues la idea de diversificar la oferta, mediante un turismo que incurre en gastos superiores al tradicional, no pasa inadvertida. Para el hotel Meliá Varadero, el sesionar como hotel sede de eventos resulta una ventaja que debe atender con mucha más premura, pues aún no se han logrado los niveles de profesionalidad requeridos, evidenciándose a su vez, improvisaciones en la gestión, así como debilidades en la coordinación de acciones estratégicas y su proyección eficaz. En el presente trabajo se trazan a partir de las investigaciones realizadas por varios autores los requisitos necesarios para el éxito de la modalidad, ya que el objetivo principal es proyectar, de modo estratégico, su desarrollo. Los resultados del diagnóstico realizado en el hotel, con el propósito de determinar las principales deficiencias relacionadas con el turismo de eventos, son un referente para aplicar el procedimiento propuesto para la presente investigación. Los resultados se presentan en forma de objetivos estratégicos, con sus acciones correspondientes para su mejor estudio.

**Palabras Claves:** turismo de eventos, gestión, proyección estratégica.

#### Abstract

*The modality of events is located among the most important activities inside the segment of specialized tourism. For the touristic sector this modality is very tempting, because the idea of diversifying the offer, by means of a tourism that incurs in superior expenses to the traditional one, doesn't happen inadvertent. For the hotel Meliá Varadero, the session like hotel headquarters of events is an advantage that should assist with much more urgency, because the levels of required professionalism have not still been achieved, being evidenced in turn, improvisations in the administration, as well as weaknesses in the coordination of strategic actions and its effective projection. The present dissertation is traced starting*





*from the investigations carried out by several authors the necessary requirements for the success of the modality, since the main objective is to project, in strategic way, its development.*

*The results of the diagnosis carried out in the hotel, with the purpose of determining the main deficiencies related with the tourism of events, are a relating one to apply the procedure proposed for the present research. The results are presented in form of strategic objectives, with their corresponding actions for their best study.*

**Key words:** *tourism of event, management, strategic projection.*

## **Introducción**

El turismo es una actividad promisoriosa y su importancia en términos de generación de empleo e ingreso para las distintas localidades es innegable. A pesar de las fuertes conmociones que ocasionalmente se producen, el turismo experimenta un crecimiento prácticamente ininterrumpido. Al contrario de lo que muchos piensan, el turismo se desarrolla sobre los más diversos argumentos o estímulos. Prueba de esto es el creciente auge que ha alcanzado el turismo de eventos a nivel mundial, a tal punto que se estima que alrededor del 20% del turismo internacional se mueve por este concepto. Es una modalidad que en las últimas décadas mantiene un crecimiento de casi un 10% (Millares 2015).

Dentro de la industria del turismo las reuniones, congresos y convenciones constituyen uno de los segmentos más grandes y crecientes de la industria tanto a nivel global como en los contextos regionales y locales. Es un negocio que es tomado como una actuación prioritaria en varios países del mundo, producto del elevado gasto de los participantes en el destino, la extensión de la estadía promedio y porque aporta grandes beneficios económicos, comerciales y socio-culturales (Fernández González 2009).

Captar, promover y organizar eventos permite a los países divulgar y promocionar su imagen, así como generar ingresos para la ciudad o región anfitriona. También es un elemento clave en la generación de flujos turísticos con el objeto de combatir uno de los mayores enemigos de la actividad turística: el factor estacionalidad. Además el turismo de eventos está íntimamente relacionado con otras modalidades como: turismo cultural, histórico, deportivo y sol y playa; satisfaciendo de esta forma todas las expectativas y necesidades de los visitantes.

Según (Reverté 2010) existe una dimensión territorial y de creación de sentido de lugar vinculada a la celebración de eventos. Cuando esta sensación es fuerte y, especialmente, cuando la mayoría de la comunidad aprueba y considera necesario la celebración y la continuidad del evento aumenta el sentido de la pertenencia. Los eventos, por lo tanto, pueden enfatizar la revitalización de tradiciones, fiestas y celebraciones populares y colaborar en reforzar la identidad local.



La industria de reuniones ha alcanzado su madurez, posicionándose en el núcleo del turismo como uno de los principales motores de desarrollo del sector y como un importante generador de ingresos, empleo e inversión. Adicionalmente a importantes oportunidades de negocio, la industria de reuniones suministra inmensos beneficios a la economía en general, ya que genera en promedio un mayor nivel de gasto, reduce la estacionalidad, contribuye a la regeneración de los destinos, promueve la divulgación de conocimiento y potencia la innovación y la creatividad.

(Millares 2015) destaca las ventajas que tiene los eventos sobre cualquier otra modalidad turística, porque:

- Son los eventos y los incentivos los generadores de los mayores ingresos per-cápita dentro del conjunto de la actividad turística.
- Permiten acceder a nuevos e importantes segmentos del mercado que solo viajarían al destino turístico obligados o motivados por la temática del evento.
- Permiten una adecuada diversificación de la oferta turística de cualquier destino, en particular en los meses en que otras modalidades como el sol y playa casi no cuentan con volúmenes importantes de turistas.
- Propicia una explotación más lineal a las instalaciones turísticas y hoteleras.
- Constituyen los eventos el principal complemento del turismo de ciudad y del turismo cultural urbano.
- Amplían las necesidades de nuevas fuentes de empleo entre ellas las de perfiles profesionales que requieren los servicios afines de conferencias.
- Contribuyen a la elevación del nivel profesional y de los servicios, por ser una modalidad que los participantes son o se consideran VIP (VeryImportantPerson) y como tal hay que tratarlos.
- Son el mejor promotor de un destino turístico y que menos recursos demanda para esta función.
- Propician el intercambio de experiencias, conocimientos y resultados de las investigaciones y si se trabajan profesionalmente con programas atractivos y novedosos, siempre se contará con una amplia participación de especialistas de dicha temática.
- Inducen nuevas inversiones que se requieren para dotar la base material y técnica que exige esta modalidad. Genera por tanto, nuevas fuentes de empleo.

Los países de América Latina, hoy considerada una región emergente, están dirigiendo sus esfuerzos a lograr estrategias integradoras que les permitan apoderarse de una considerable parte del mercado de eventos. La competencia que tienen que enfrentar es muy fuerte (América de Norte y Europa principalmente); pero a su vez deben considerar a las potencias de estas regiones como ejemplo de desarrollo del turismo de eventos. No se trata de copiar el trabajo de los más desarrollados, sino de



analizar que están haciendo para apoderarse de casi todo el mercado, y con los recursos propios poder fomentar el crecimiento de la modalidad en Latinoamérica.

El desarrollo de los eventos en Cuba, se fundamenta sobre la ampliación de las relaciones internacionales económicas y políticas del país, y las necesidades comunicativas de sectores tales como, la ciencia, la técnica, la educación, la salud y la cultura, desarrollados ampliamente en los últimos cuarenta años. La novedad de la gestión de eventos como actividad empresarial y las bases empíricas sobre las cuales se ha desarrollado, constituyen un reto para la proyección y ejecución de eventos exitosos, en un entorno competitivo cada vez más agresivo (Socarrás; Martiatus; Pérez, *et al.* 2000).

La oferta del producto turístico cubano se concibe buscando, como un elemento clave, el logro de una demanda estable y equilibrada, con el objetivo de garantizar un flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año. Con este fin la gestión de eventos y protocolo constituye una opción viable para enfrentar el efecto de estacionalidad y aumentar el flujo de turistas en la temporada de baja, además de mejorar el posicionamiento del destino turístico Varadero.

La gestión de sedes es un elemento de obligada referencia a nivel internacional al hablar de los eventos, y los hoteles como parte de ella, han consolidado su posición en ese sentido en los últimos años. Este tema constituye uno de los lineamientos estratégicos en Cuba y en particular de la Compañía Sol Meliá Hotels& Resorts.

El hotel Meliá Varadero que pertenece a la cadena hotelera Cubanacán, en contrato de administración con la cadena española Sol Meliá Hotels& Resorts, es un reconocido centro de turismo de eventos en el destino Varadero. El mismo dispone de salas que se adecuan para el desarrollo de diversos tipos de eventos, donde se comercializa como hotel sede de eventos, tanto en el ámbito nacional como internacional. A pesar de estos aspectos positivos se evidencia cierta falta de compromiso con la gestión estratégica del turismo de eventos en el hotel.

En entrevista realizada al Jefe en Gestión Comercial del hotel se pudo constatar que en los últimos años la entidad experimenta un marcado decrecimiento en el número de eventos realizados y los ingresos reportados por este concepto. Por otra parte el hotel no cuantifica importantes parámetros tales como: el gasto medio por delegado, número de eventos según su tipología y el número de eventos según temática, indicadores claves para el estudio y análisis de la modalidad. Además se pudo comprobar que la realización de eventos presenta una marcada estacionalidad, cuando una de las bondades de la modalidad radica en las posibilidades que brinda para regularla.

Se plantea como **objetivo**: Proyectar estratégicamente el turismo de eventos en el hotel “Meliá Varadero”, de modo que favorezca su gestión eficaz en la instalación.



## **Materiales y métodos**

La modalidad de eventos se sitúa entre las actividades más importantes dentro del segmento de turismo especializado. Para el sector del turismo esta modalidad resulta muy tentadora, pues la idea de diversificar la oferta, mediante un turismo que incurre en gastos superiores al tradicional, en promedio, el asistente a una reunión o congreso gasta entre 4 a 6 veces más que el turista normal o vacacional, no pasa inadvertida.

Los eventos y ferias de turismo son la mejor oportunidad para acercarse más al sector y conocer de primera mano que es lo que se está cocinando. Para ser competitivo se debe saber que está haciendo la competencia, además estos eventos pueden abrir innumerables oportunidades ya que las compañías que asisten son realmente interesantes.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) ha reconocido en el **Turismo de Reuniones** un segmento de suma importancia, tanto para la economía de las naciones por su elevado nivel de gastos, como para reducir la estacionalidad en los destinos, porque se puede realizar en cualquier época del año y no solo en temporadas altas.

De esta manera, se define al Turismo de Reuniones como aquella actividad de viaje que se realiza fuera del entorno habitual de una persona, por al menos 24 horas y que cumple con los requisitos de lo que es una reunión.

Cuba a pesar de contar con una vasta infraestructura hotelera, en su mayoría equipada con facilidades para la celebración de eventos; presenta en los últimos años un marcado retroceso en el desarrollo del turismo de eventos, evidenciado con el descenso del número de eventos realizados en el país. Esto, unido a la desaparición del Buró de Convenciones de Cuba precisa que se tomen decisiones estratégicas para proyectar la modalidad de eventos en el país.

Varadero cuenta con las condiciones básicas para desarrollar el turismo de eventos, recursos turísticos de gran valor y variedad, así como una importante infraestructura. En la medida que se concientice esto y se tomen acciones en el orden estratégico, esta modalidad pudiera convertirse en uno de los pilares del destino.

Los hoteles son una sede por excelencia para desarrollar los eventos, de gran popularidad a nivel mundial por la diversidad de servicios que ofrecen.

El hotel Meliá Varadero experimenta un marcado decrecimiento en el número de eventos realizados y los ingresos reportados por este concepto. Por otra parte no cuantifica importantes parámetros tales como: el gasto medio por delegado, número de eventos según su tipología y el número de eventos según temática, indicadores claves para el estudio y análisis de la modalidad. Además se pudo comprobar que la



realización de eventos presenta una marcada estacionalidad, cuando una de las bondades de la modalidad radica en las posibilidades que brinda para regularla.

En la entidad no existe un procedimiento que permita definir en qué estado se encuentra la proyección del turismo de eventos, es por ello que se determinaron 3 fases, con sus etapas y pasos para la obtención de los indicadores a analizar y lograr la obtención de los objetivos estratégicos propuestos y el plan de acción correspondiente.

### **Resultados y discusión**

Para determinar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del turismo de eventos en el hotel se hace mediante la revisión de documentos y la aplicación de técnicas como la tormenta de ideas y la reducción de listados. Inicialmente se efectúa una lluvia de idea silenciosa a los especialistas del área comercial, con el fin de emitir criterios acerca de las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en lo referente a la gestión de eventos del hotel, para lo cual, se les hace entrega de una guía (Anexos tabla 1.2)

Una vez finalizado el ejercicio, se reduce el listado de ideas teniendo en cuenta los elementos que más se repiten y los de mayor importancia, para que posteriormente, los especialistas consultados le otorguen una puntuación máxima de 5 puntos a los aspectos más importante, 2 o 3 puntos a los que inciden de manera regular y 1 punto al menos importante.

Luego se realiza el cruzamiento de los cuadrantes para realizar la sumatoria correspondiente a las puntuaciones otorgadas a cada criterio, seleccionando solamente los mayores valores y en base a ello se elabora el problema estratégico general y la solución estratégica general. (Ver anexos tabla 1.3)

Posteriormente se elabora la matriz DAFO (Anexos tabla 1.4) de la instalación para determinar la situación real de la instalación y las decisiones estratégicas acerca del rumbo que deberá tomar el hotel, obteniendo lo siguiente:

#### **Problema Estratégico General**

Si se materializan las amenazas (mayor valor), teniendo en cuenta que existen las debilidades en la entidad (mayor valor), aunque se disponga de las fortalezas (mayor valor), no pueden utilizarse plenamente las oportunidades (mayor valor).

#### **Solución Estratégica General**

Utilizando plenamente las fortalezas (mayor valor) sobre las oportunidades que se presentan (mayor valor), realizar propuestas que posibiliten minimizar las amenazas (mayor valor) y superar las debilidades (mayor valor).



Como resultado del análisis del macro y microentorno se conocen los factores que influyen positiva y negativamente en el desempeño de la entidad y su forma de manifestación. Quedan detalladas sus fortalezas internas, y a partir de la aplicación de las técnicas de tormenta de ideas se detecta las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Con esto se esclarece la situación real en que se encuentra el hotel para poder así tomar decisiones estratégicas acerca del rumbo que debe seguir la organización, mediante la utilización de un análisis DAFO, obteniendo lo siguiente:

#### Problema estratégico general

Si continúan incidiendo sobre el hotel debilidades como: infraestructura inadecuada, falta de compromiso con la estrategia del hotel, calidad de los servicios inferior a la categoría del hotel, falta de motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores, insuficiente gestión por procesos; aunque constituyan buenas oportunidades la diversificación de los mercados emisores con un mejor aprovechamiento de los mercados emergentes, la cercanía con el Centro de Convenciones Plaza América, la utilización de las tecnologías de la comunicación con los clientes, la incidencia del cliente en la reputación del hotel, no se podrá aprovechar el crecimiento del segmento de incentivos, bodas y lunas de miel.

#### Solución Estratégica General

Si se aprovecha la experiencia con que cuenta el hotel en el trabajo con grupos de incentivo, bodas y banquetes, así como la ventaja competitiva que supone pertenecer a la cadena Meliá y ser propiedad Cubacan, y si se tiene en cuenta el estado de liquidez del hotel, así como las facilidades de acceso Wi-Fi desde todas las habitaciones, salones y áreas nobles del hotel; se pueden atenuar las amenazas que suponen la existencia de hoteles con igual categoría y menores precios, la disminución del arribo de clientes por motivo de la crisis económica y la apertura de hoteles con mayor confort, tecnología e infraestructura.

Una vez concluidas las fases del procedimiento y analizado cada uno de los indicadores obtenidos, así como el comportamiento de la actividad de eventos en el hotel Meliá Varadero, se determinan varios objetivos estratégicos con el fin de perfeccionar la modalidad en la instalación y contribuir a su mejor gestión y óptimos resultados. Los objetivos estratégicos propuestos, así como el plan de acciones necesarias para cumplirlos se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Objetivos estratégicos propuestos y plan de acciones para su cumplimiento.

Objetivos Estratégicos	Acciones estratégicas	Responsables
1. Elaborar una base de	-Mantenerse al tanto de las tendencias de la actividad	Comercial



<p>datos más completa, que incluya la información referente a indicadores tales como: gasto medio por delegado, cantidad de eventos según su tipología, número de eventos según temática, entre otros la evolución de la actividad de eventos en la instalación, en función de la gestión eficaz de la misma.</p>	<p>de eventos a nivel internacional, así como de la información que se maneja para el estudio de la misma.</p>	
	<p>-Recopilación de toda la información disponible respecto a los eventos realizados en el hotel. Se recomienda apoyarse en la presente investigación y en los departamentos de Calidad y Atención al Cliente, Economía, Comercial y el Área de Recepción.</p>	Comercial
	<p>-Realización de un análisis más profundo de las instituciones, organismos y asociaciones generadoras de eventos para la instalación.</p>	Comercial
	<p>-Actualización periódica de la base de datos, en correspondencia con los eventos que se realicen.</p>	Comercial
	<p>-Establecimiento de un estado de análisis y monitoreo constante de los resultados arrojados en la base de datos, de tal forma que tribute a la confección del plan de marketing de la empresa.</p>	Comercial
<p>2. Confeccionar y aplicar encuestas con el fin de determinar la calidad del servicio de evento y el grado de satisfacción de los clientes.</p>	<p>-Establecimiento de las variables a tener en cuenta para medir el nivel de satisfacción de los clientes de eventos.</p>	Comercial y Calidad
	<p>-Determinación de la muestra a encuestar.</p>	Comercial y Calidad
	<p>-Confección, validación y aplicación de la encuesta.</p>	Comercial y Calidad
	<p>-Recopilación, procesamiento y análisis de los datos obtenidos.</p>	Comercial y Calidad
	<p>-Determinación y divulgación de las principales deficiencias, quejas y sugerencias a los implicados.</p>	Comercial y Calidad
	<p>-Toma de las medidas correctivas pertinentes con el fin de disminuir las principales insatisfacciones en función de la modalidad.</p>	Comercial



3. Aumentar la preparación y profesionalidad de los trabajadores vinculados a la actividad de eventos.	-Inclusión de la capacitación de los trabajadores vinculados a eventos como una prioridad en el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA).	Especialista en RRHH
	-Establecimiento de vínculos más fuertes con la Escuela de Capacitación del MINTUR, para insertar a los trabajadores del hotel en los diferentes cursos que imparte acerca del Turismo de Eventos.	Especialista en RRHH
	-Celebración de cursos internos que tengan en cuenta las tendencias actuales de la actividad a nivel internacional.	Comercial
4. Elevar los índices de fidelización de los clientes más importantes.	-Establecimiento de una relación constante con el segmento de mercado con que trabaja la instalación.	Comercial
	-Identificación de los clientes repitentes de la entidad, tomando en consideración indicadores como el número de eventos realizados y los ingresos reportados.	Comercial
	-Consideración del grado de repitencia de los clientes para ofrecer descuentos y facilidades en los servicios a eventos.	Comercial
5. Mejorar el estado científico-tecnológico del servicio a eventos.	-Instalación de equipos que posibiliten la traducción a otros idiomas.	Servicios Técnicos
	-Habilitación del servicio a internet en los salones de reuniones.	Servicios Técnicos
	-Facilitación de la utilización de otros medios digitales como scanner, fotocopiadoras e impresoras en los salones.	Servicios Técnicos



6. Implementar acciones de Relaciones Públicas encaminadas a	-Promoción de la comunicación del relacionista público con los públicos internos y externos en relación con la modalidad de eventos.	Relacionista Público
fortalecer la imagen del producto evento en el hotel.	-Elaboración de la estrategia de comunicación dirigida a los líderes de opinión, los que pueden influir en las decisiones de los diferentes públicos.	Relacionista Público
	-Establecimiento y control de la identidad corporativa en función de la modalidad de eventos y de que la imagen corporativa sea la percepción que se tenga de la modalidad de eventos en el Hotel.	Relacionista Público

Fuente: elaboración propia.

### Conclusiones

1. Es de suma importancia el estudio de la modalidad turismo de eventos debido a que el índice de celebración de eventos a nivel mundial es cada vez mayor, los eventos tienen la capacidad de impactar al desarrollo turístico de cualquier país, permite la entrada de ingresos per cápita superiores en comparación con otras modalidades turísticas y es promotor por excelencia del destino. Esto unido al efecto que tiene sobre la estacionalidad, hacen que esta modalidad sea muy rentable.
2. La aplicación del procedimiento para la proyección del turismo de eventos en el hotel tuvo un carácter novedoso pues no se había realizado un estudio de este tipo con anterioridad. El mismo estimula el desarrollo de la modalidad en la instalación con propuestas de acciones bien definidas para el logro de los objetivos propuestos, lo que ayudará a consolidar aún más la imagen del hotel Meliá Varadero como líder en el destino.
3. A pesar de contar con una vasta experiencia en la atención al segmento de eventos e incentivos, se pudo comprobar que en la entidad no se gestiona estratégicamente el turismo de eventos.

### Referencias Bibliográficas

1. Cutcliffe, S (1990) Tomado del libro de Núñez, J: La Ciencia y la Tecnología, 9p. pp. 23-24
2. Echeverría, J (1995)-.Filosofía de la Ciencia .Madrid Akal.





3. García, R. (2019). Tendencias de Turismo de Reuniones y Eventos (MICE). Recuperado de <http://www.micetraining.com>
4. Guzmán Tovar, C. (2015). Las Ciencias en América Latina desde las trayectorias y las experiencias científicas de sus investigadores. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y sociedad, 44(41). Recuperado de <http://www.revistacts.net>.
5. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Vigente La Habana.
6. Millares, E. R. 2015. *Requerimientos y acciones a desplegar para convertir un lugar en un destino de preferencia del turismo de eventos e incentivos*. Gran Tour. 17, Murcia.
7. Navarro Martell, Y. 2012. *Proyección del turismo de eventos en el destino turístico Villa Clara*. (tesis de pregrado). Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
8. Núñez, J (2007)-. La ciencia y la tecnología como procesos sociales: lo que la educación científica no debería olvidar. La Habana Editorial Félix Varela.
9. Núñez, 2007; Láge, (2009): La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación. La Habana, Editora Félix Varela .26p.
10. Reyes, V. (2019). "Turismo de Reuniones": el concepto de viajes que se posiciona en el Gran Concepción. Recuperado de <http://www.biobiochile.cl>
11. Rincón, N. (2015). Cultura y Turismo. Revista de la Universidad del Azuay, (67). Recuperado de <http://www.researchgate.net>
12. Rodríguez, S., Ferreiro, D., Abadía, O., Alfonso, L., Sánchez, M., (2012). El trabajo educativo en la universidad desde la perspectiva ciencia-tecnología-sociedad. Recuperado de <http://www.efdeportes.com>
13. Rodríguez, Y. 2013. *Estrategia de proyección del Turismo de Eventos e Incentivos en el destino turístico Sancti Spíritus*. (tesis de pregrado). Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
14. Yarto, M. (2018). Industria de Reuniones vs Turismo de Reuniones. Recuperado de <http://www.industriadereuniones.com>
15. Quintero Cano, C. (2010). Enfoque Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS): perspectivas educativas para Colombia. Revista del Instituto de Estudios en Educación. Universidad del Norte. N° 12. Recuperado de <http://www.rcientificas.uninorte.edu.co>

Recibido: 19 de septiembre, 2020

Aceptado: 05 de octubre, 2020

