

**Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Turismo**

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de Licenciado en Turismo

TÍTULO: Actualización del estudio del ciclo de vida del destino turístico Holguín

Autor: Eduardo Durán Prieto

Tutora: MsC. Rosa Palao Fuentes

Holguín, 2013

*“La patria se levanta
sobre los hombros
unidos de todos sus
hijos”*

José Martí

Dedicatoria

A mi padre que aunque no está físicamente lo llevo en cada paso de mi vida.

A mi madre que me entrega todo sin pedir nada a cambio.

A mi esposa e hijos que sufrieron mi ausencia durante todo este tiempo.

A mis hermanos y familiares por apoyarme siempre e incitarme a seguir adelante.

Agradecimientos

Le agradezco principalmente a mi familia, por haberme apoyado durante toda esta etapa de mi vida en la que les he dedicado menos tiempo del acostumbrado.

A mi tutora, que a pesar de ser una persona muy ocupada me dedicó el tiempo suficiente para poder realizar este trabajo.

A mi profesora Evelina por brindarme su especial ayuda en todo momento durante toda mi carrera.

A los profesores de la EHT Holguín “Nuevos Horizontes” por dedicar parte de su tiempo en ayudarme con los estudios

RESUMEN

Los cambios vertiginosos que se presentan en el sector turístico y sus tendencias, tanto en la demanda como en la oferta exigen una integración de todos los actores para lograr una adecuada gestión del destino turístico. El objetivo de la siguiente investigación es realizar un diagnóstico del estado actual del ciclo de vida de Holguín como destino turístico durante el periodo 2004-2012, para profundizar en el conocimiento de su desarrollo y evolución. Este análisis actualizado del ciclo de vida del destino nos permite hacer una valoración de cómo se comportan los principales indicadores y a partir de estos resultados tomar las decisiones correctas para con el destino, lo que nos llevará a mejorar dichos resultados. Para la elaboración de esta investigación fueron empleados diferentes métodos teóricos como el inductivo educativo y el análisis y síntesis en la confección del marco teórico referencial y en la aplicación de la metodología, el estadístico descriptivo. Como resultante del presente trabajo investigativo obtenemos la situación actual de Holguín como destino turístico así como la propuesta de acciones que permitirán el paulatino desarrollo de las mismas.

ABSTRACT

The rapid changes that take place in the tourism sector and its trends, in both the demand and its offer; require an integration of all actors for achieving an adequate management of the tourist resort. The objective of the present research is to carry out a diagnostic of the present situation of the cycle of life of Holguín as tourist resort during the period between 2001-2012, for deeping in the knowledge of its development and evolution. This updated analysis of the cycle of life of the tourist resort, allows us to evaluate how the main indicators behave, and based on these results to make the right decisions related to the tourist resort, what help us to improve those results. For this research, various theoretical methods of investigation were employed, such as the inductive- educative and the analysis-synthesis in the elaboration of the referential theoretical framework and in the application of the methodology, the descriptive-statistics. As result of this research the present situation of Holguín as tourist resort is obtained, as well as the proposals of actions that would allow the increasing development of it.

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo I Marco teórico referencial de la investigación.....	6
1.1 Consideraciones generales sobre el turismo.....	6
1.2 El concepto de destino y su gestión.....	8
1.3 La evolución de los destinos e indicadores de gestión.....	15
1.4 Modelos para el análisis del ciclo de vida de destinos turísticos	21
1.5 Procedimiento para el análisis del ciclo de vida de los destinos turístico.....	32
Capítulo II Análisis del ciclo de vida del destino turístico Holguín.....	40
2.1 Evolución del destino, sistematización de sus etapas, la historia.....	40
2.2 Tendencias de arribos, estancia, turistas-días, ingresos turísticos e ingresos/turistas-días.....	49
2.3 Estacionalidad. Índice de estacionalidad.....	53
2.4 Mezcla de principales mercados. Cuotas y su evolución.....	54
2.5 Evolución de la contratación con los TTOO, líneas aéreas y otras vías.....	57
2.6 Caracterización del comportamiento de los visitantes.....	58
2.7 Aceptación de los residentes.....	60
2.8 Valoración de la oferta del destino. Diversidad, atractividad, evolución.....	61
2.9 Dinámica y caracterización de las inversiones.....	63
2.10 Determinación de la etapa del ciclo de vida del destino.....	64
2.11 Recomendaciones para dinamizar su ciclo de vida.....	65
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	68
Bibliografía.....	69
Anexos.....	71

INTRODUCCIÓN

La actividad turística se inició con los primeros viajes de las más antiguas civilizaciones, pero su desarrollo como actividad económica se enmarca en la segunda mitad del siglo XX como consecuencia del nivel de vida alcanzado por algunos grupos sociales de los países más desarrollados, la rapidez de los medios de transporte y las comunicaciones, entre otros aspectos que conforman el proceso de globalización.

En los últimos años el turismo se ha consolidado como una de las principales industrias en el mundo, y las proyecciones futuras indican que conquistará la primera posición, tanto por ser una fuente potencial de ingresos, como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades económicas de los países que desarrollan este sector.

En el sector turístico la globalización de la oferta, junto con la mayor experiencia y exigencia de la demanda, conllevan a un entorno más complejo. En un intento por diferenciarse de los destinos competidores y generar así una mayor capacidad de atracción, se necesita llevar a cabo un adecuado posicionamiento de los destinos en sus mercados objetivo. Unido a esto, los destinos turísticos deben ofrecer una experiencia integral basada en la calidad y la diferenciación, aportando mayores niveles de utilidad y valor emocional a los cada vez más sofisticados y exigentes turistas.

Estos cambios vertiginosos que se presentan en el sector turístico y sus tendencias, tanto en la demanda como en la oferta exigen una integración de todos los actores para lograr una adecuada gestión de los destinos turísticos.

La gestión de un destino turístico, en tanto que organización de una serie de productos turísticos que resulten coherentes con los segmentos de mercado a los que se dirige, configura la base de las estrategias de desarrollo, lo que pone de manifiesto la necesidad de que los agentes de la oferta turística, aborden la gestión

de los flujos turísticos y la organización de los destinos turísticos desde una perspectiva coherente, integrada y cualitativa.

El análisis del ciclo de vida de un destino permite, a través de la valoración del comportamiento de importantes indicadores, tomar decisiones para mejorar la gestión y con ello el desempeño del sector.

El destino turístico Holguín forma parte fundamental del desarrollo nacional de este sector, pues constituye uno de los destinos turísticos de sol y playa más grandes e importantes del país, respaldado no solo por un entorno natural de exquisita belleza y atractivos de gran valor turístico, sino también por una ciudad rica en tradiciones y de gran arraigo cultural. Holguín recibe turistas de una gran variedad de lugares del planeta, que vienen interesados en el disfrute de uno o varios de sus atractivos, principalmente de sus hermosas playas, famosas mundialmente por mantener sus dones naturales.

En la práctica de la gestión turística, el análisis del ciclo de vida de los destinos turísticos constituye uno de los temas de mayor importancia en el estudio de la competitividad turística. Es un instrumento de análisis que permite conocer la evolución del destino en el tiempo para llevar a cabo una estrategia competitiva más específica y detallada, que ayude al desarrollo sostenible del destino turístico y a su posicionamiento en el mercado internacional.

En el año 2010 y por solicitud de la Dirección de Desarrollo del Ministerio de Turismo se realizó un análisis del ciclo de vida de los principales destinos de sol y playa del país, entre ellos Holguín. Los resultados de ese estudio ubicaron al destino en la etapa de **desarrollo**, pero la tendencia de sus indicadores es hacia la consolidación del mismo, avalado por las tendencias de arribos, ingresos, mezcla de mercados, contratación de los TTOO, estacionalidad, características motivacionales de los visitantes y criterios de los residentes.

La implementación de las estrategias y acciones trazadas por la Política de Desarrollo y la Planeación Estratégica en diferentes períodos permitió el crecimiento del sector en el territorio, pero la falta de sistematicidad e integración de los actores en la gestión del destino, provocó un envejecimiento de la oferta que hacen necesario el reajuste de estrategias basadas en las amplias posibilidades que presenta el territorio. Unido a ello, se solicitó a los territorios realizar una actualización del estado del ciclo de vida de los destinos estudiados, lo que requiere considerar los cambios experimentados en sus diferentes indicadores de desempeño y los retos futuros del sector.

Considerando lo planteado con anterioridad y las exigencias y demandas de las futuras acciones de planificación y gestión en el destino, la presente investigación tiene como punto de partida la **situación problémica**: Insuficiente conocimiento de la situación actual que muestra la evolución y desarrollo del ciclo de vida del destino turístico Holguín, para lo cual se ha planteado la solución del siguiente **problema científico**: ¿cuál es el estado actual que presenta el desarrollo del ciclo de vida en el destino turístico Holguín?

El **objeto de estudio** es la gestión de destinos turísticos y el **campo de acción** es la evaluación del ciclo de vida de destinos.

Por lo que se plantea como **objetivo general**: Diagnosticar el estado actual del ciclo de vida del destino turístico Holguín.

La **idea a defender** consiste en que los resultados del diagnóstico de la situación actual del ciclo de vida del destino Holguín permitirá la toma de decisiones relacionadas con las acciones necesarias para su dinamización.

Objetivos específicos:

- Establecer los fundamentos teóricos-metodológicos que sustentan la gestión de destinos turísticos y la evaluación de sus ciclos de vida.

- Actualizar el análisis cualitativo y cuantitativo del ciclo de vida del destino Holguín y sus determinantes.

Para el desarrollo del trabajo se emplearon diferentes **métodos científicos y técnicas de investigación:**

Métodos Teóricos

- De lo **abstracto a lo concreto:** para explicar la lógica del resultado del estudio
- El **histórico-lógico** para la actualización de la evolución del ciclo de vida del destino turístico Holguín.
- El **análisis-síntesis** para resumir el comportamiento de los principales indicadores del ciclo de vida estudiados en el destino turístico Holguín.
- El **inductivo-deductivo** para determinar el estado actual y tendencias que presenta el ciclo de vida del destino turístico Holguín.

Técnicas

- Investigación documental o bibliográfica: al estudiar las diferentes fuentes para conocer los fundamentos teóricos que sustentan la gestión de destinos turísticos y la evaluación de sus ciclos de vida.
- Tormenta de ideas: persigue como objetivo obtener un máximo de ideas sobre una problemática determinada, aumentar la probabilidad de respuestas útiles que después pueden ser combinadas y perfeccionadas, así como analizar la idea separada de quien la generó. En el presente estudio se utiliza la modalidad de “la tira de papel”.
- Consenso: permitió determinar la ubicación del destino en las diferentes etapas del ciclo de vida y las acciones para dinamizar el ciclo.
- Cuestionario: para conocer los criterios de directivos y especialistas sobre el estado del ciclo de vida del destino.

El **descriptivo** para la tabulación y la construcción de gráficos y la interpretación y valoración cuantitativa de los resultados.

La **importancia** del trabajo radica en la actualización del estudio del ciclo de vida del destino turístico Holguín con el empleo de un conjunto de indicadores basados en la experiencia internacional en la gestión de destinos y la posterior utilización de los mismos para ajustar el Plan de Desarrollo Turístico Holguín 2013–2020.

El trabajo estará conformado por la introducción; un primer capítulo en el que se mostrará el marco teórico referencial de la investigación; un segundo capítulo, donde se presenta el análisis de los indicadores de la matriz seleccionada, y la evaluación de los mismos, evidenciando el estado en que se encuentra el ciclo de vida del destino turístico Holguín, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y anexos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se realiza una revisión de la literatura especializada, así como diferentes trabajos investigativos precedentes que le permitieron analizar las bases teórico-metodológicas del objeto de estudio. Aparecen entonces los diferentes conceptos y evolución de elementos importantes como el turismo, los destinos turísticos, su gestión y evolución. De igual forma se valoran los procedimientos empleados para el análisis del ciclo de vida de los destinos turísticos.

1.1 Consideraciones generales sobre el turismo

La actividad turística, cobra cada vez más auge en el plano internacional, pero esta actividad es tan antigua como el hombre mismo. Hace algunos años, el turismo era, casi únicamente, patrimonio de personas pertenecientes a las clases altas. Un alojamiento de lujo, situado en ciudades importantes, restaurantes a tono con ese estatus y visitas a lugares de moda, eran sus principales requerimientos. Al desarrollarse el transporte aéreo y hacerse, por tanto, más económico, surge y se desarrolla igualmente el turismo de masas.

Según Gerlero (2005) la aparición del turismo como fenómeno de masas se sitúa a partir de la segunda guerra mundial con el desarrollo de las tecnologías de transporte y la consolidación de períodos de tiempo libre en las vacaciones pagadas como derechos de los trabajadores. El turismo aparece entonces, como una práctica recreativa del tiempo libre y en un espacio diferenciado al del lugar de residencia habitual. Ahora bien, para que ocurra el hecho turístico y a partir del desplazamiento que conlleva se han debido desarrollar los denominados servicios básicos del turismo –alojamiento, alimentación y transporte, materializados en hoteles, restaurantes, líneas aéreas y de ómnibus, entre otras. Los desarrollos conceptuales que se realizaron alrededor del turismo han variado desde priorizarlo como una actividad económica, hasta destacarlo como una práctica social y cultural, pero unos y otros lo reconocen vinculado siempre al campo del ocio y el tiempo libre, sin embargo, existen disímiles definiciones sobre el turismo.

Przeclawski (1976) definió al turismo como el conjunto de fenómenos de desplazamiento temporal y voluntario ligado al cambio del medio, del ritmo de vida y del contacto personal con el medio natural, cultural y social visitado. Este énfasis en los elementos y el desplazamiento, también está presente en la propuesta de Leiper (1979), que lo define como el sistema que incluye el viaje discrecional y la estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia habitual, por una o más noches, excepto los viajes realizados por el propósito de una remuneración salarial.

Mientras que, los autores citados ofrecen una definición desde la perspectiva del turista, Jafari (1977) considera los elementos que deben ser objeto de estudio por los investigadores del turismo y engloba en su definición no solo al sujeto que se desplaza, sino también, a la industria turística y sus impactos. Así para Jafari: el turismo es el estudio del hombre fuera de su hábitat usual, de la industria que responde a sus necesidades y de los impactos que ambos tienen en los ámbitos sociocultural, económico y medio ambiental del espacio receptor.

El mismo autor continúa diciendo que el turismo es, al mismo tiempo un fenómeno dinámico (el viaje) y un fenómeno estático (la estancia); una actividad de masas y una experiencia individual; un agente de devastación paisajística y una vía de preservación o rehabilitación de espacios naturales. El turismo ha sido considerado a la vez una industria sin chimeneas, un sector económico, una experiencia hedonística, una forma de alienación.

Todas estas definiciones nos muestran a grandes rasgos los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de referirse al turismo como fenómeno de masas, y se coincide con Jafari cuando expresa que es una experiencia hedonística, porque es eso lo que se debe transmitir al turista: experiencias y conocimientos que generen placer y bienestar emocional.

1.2 El concepto de destino y su gestión

En varias literaturas estudiadas se han encontrado conceptos realmente abarcadores de destino turístico, como el dado por Rodríguez Fariñas (2005) que lo define como: proceso interactivo y eficiente, consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones de la organización, desarrollado por un grupo de dirección, a través del empleo de un grupo de personas y de su autoridad con vistas a la obtención de ganancias mediante la satisfacción del cliente, para el conjunto articulado de procesos turísticos que actúan en una zona geográfica determinada, contando con conocimiento de las leyes y principios de la sociedad, la naturaleza humana, así como de información en general.

Leiper (1990) afirma que el destino puede considerarse como: conjunto de productos y servicios parcialmente creados por operadores públicos y privados. Lo importante no es solo la atracción en sí misma, sino la combinación de factores que constituyen la experiencia del turista. La experiencia de viaje a un destino en su conjunto también incluye la actividad de muchas empresas turísticas y el desarrollo de actividades y programas orientados a funciones específicas.

Desde el marketing, Kotler (1994) enfocado hacia la perspectiva de producto, plantea que un destino turístico es algo más que un mero lugar geográfico. Es una amalgama de productos, servicios, recursos naturales, elementos artificiales e información capaces de atraer a un número de visitantes a un lugar. Esto hace que los turistas perciban el destino o el servicio prestado en el contexto del destino, como un todo.

Según Bieger (1997), el concepto de destino se centra en el consumidor y en los agentes de la oferta turística. Define los destinos como: zonas que constan de todos los servicios y ofertas que un turista consume durante su estancia. Los resultados de esta experiencia condicionan la percepción final del destino tanto en términos de sus límites como de su calidad. Por consiguiente, un destino turístico puede definirse como un conjunto de experiencias obtenidas por el viajero Gunn (1994).

La OMT (1999, 2007) expresa que, un destino turístico es un lugar con suficientes atracciones que motiva sea visitado por los turistas. Se pueden reconocer tres perspectivas; la geográfica (una zona fácilmente reconocible con límites geográficos o administrativos donde se ubican los atractivos que los turistas visitan y en el cual permanecen durante su viaje), la económica o de producto (el lugar en el que permanecen más tiempo, consumen un producto o combinaciones de producto, en el que gastan una suma pertinente de dinero y en el que los ingresos por turismo son considerables, o potencialmente considerables, para la economía), y la psicográfica (la que constituye el principal motivo del viaje).

Desde la perspectiva de la demanda turística, los turistas conforman una imagen a través de diferentes ideas del destino según sus fuentes de información, sus expectativas y su grado de satisfacción de experiencias anteriores. De hecho, antes de la visita, la percepción previa que tienen del destino y de los beneficios que pueden recibir, constituyen la base de su elección. Sin embargo, solo después de la visita los turistas comprueban si los beneficios previstos son reales.

El concepto de destino también proviene del lado de la oferta y, en particular, de los recursos y la identidad de la comunidad local. Desde este ángulo, el destino puede definirse con arreglo a dos perspectivas diferentes (Manente y Minghetti, 2006):

- Como un lugar turístico en el que se han desarrollado actividades turísticas y en el que, por tanto, se producen y consumen productos turísticos
- Como un producto turístico y, por consiguiente, como una oferta específica que comprende un conjunto de recursos, actividades y agentes de un territorio, así como a la comunidad local

Según Rodríguez Fariñas (2005) los destinos son combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Tradicionalmente, los destinos se consideraban como una zona bien definida geográficamente, como un país, una isla o una ciudad. Sin embargo, cada vez más se reconoce que un destino

puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa. Es importante considerar cómo los recursos turísticos y servicios se relacionan entre ellos dentro del destino, su nivel de concentración y lo que significan para los turistas.

Los turistas buscan diversidad en sus vacaciones, y dependiendo de su expectativa sobre el destino turístico, tendrán intención o no de visitarlo. Desde el punto de vista de los organismos que gestionan los destinos, se pretende que los turistas piensen en su destino como un lugar que vale la pena visitar por sí mismo, sin necesidad de ir a otros destinos limítrofes (Bigne, 2000).

Los consumidores y las empresas se encuentran con gran cantidad de ofertas al buscar satisfacer sus necesidades, y por ello buscan calidad excelente, valor, o costos cuando escogen entre sus suministradores. La clave de la rentabilidad de la empresa descansa en conocer y satisfacer al público objetivo con ofertas competitivas.

Otros autores han realizado definiciones de destino turístico, entre ellos se encuentra Montaner y Antich (1993), Rodríguez (1994), Novo (1998), Bigné (2000), Colaiacevo (2001), Cooper (2003), Hernández (2004) y Pérez (2006).

Este último autor, parte de la consulta de las definiciones de los autores referidos con anterioridad y sobre la base de un análisis de conglomerados jerárquico realiza su propuesta, asumida en este trabajo, el cual define destino turístico como el conjunto articulado de procesos turísticos que actúan en una zona o área geográfica generando un flujo turístico con el objetivo de obtener ganancias, mediante la satisfacción de las necesidades de los turistas.

Los requisitos según Pérez Campdesuñer (2006) que debe tener un destino para alcanzar el éxito son:

- Atractivos naturales, arquitectónicos o culturales.
- Una amabilidad exquisita.

- Ejecución de una promoción conjunta.
- Seguridad.
- Una oferta complementaria extrahotelera equilibrada y coherente.
- Una información accesible y atractiva de los eventos que se celebran.
- El conocimiento básico de los idiomas de los visitantes por parte del personal.
- Una buena relación entre calidad, precio competitivo y los atractivos.
- Unas buenas comunicaciones.
- Un medio ambiente agradable.

El correcto funcionamiento de los procesos turísticos a los que se refiere el concepto y la conservación de los recursos turísticos que constituyen su base, determinará el éxito de cualquier unidad geográfica como destino turístico. Esto se logra a través de una adecuada gestión y planificación de cada uno de los procesos de manera conjunta.

Pérez (2006) afirma y el autor del presente trabajo asume que para garantizar la permanencia de un destino turístico como tal, así como su desarrollo y evolución, el análisis de la gestión de los procesos que se realizan en este debe seguir el principio de la interdependencia. Cualquier esfuerzo aislado de uno u otro de los procesos por incrementar el número de turistas, si bien en sus inicios podría originar resultados superiores, se alcanzaría luego un punto donde los empeños no serían recompensados por los logros, pues las causas que inhiben el incremento del número de turistas estarían ubicadas fuera del radio de acción del proceso en cuestión.

Los destinos turísticos resultan difíciles de planificar y gestionar, debido a la diversidad de intereses implicados en el desarrollo y producción de los productos turísticos que lo componen. Posiblemente, el problema más difícil sea asegurar el uso racional de los bienes públicos, como paisajes, montañas y playas en beneficio de todos los interesados, y al mismo tiempo, preservar los recursos para las

generaciones futuras. Un compromiso que abarque todos estos intereses es extremadamente difícil, pero es la clave para el éxito a largo plazo, afirman Ávila y Barrado (2005), como resultado de la planificación del desarrollo sostenible del turismo.

La gestión eficaz que debe acompañar a los destinos turísticos debe apoyarse en la organización de los recursos locales; la coordinación y gestión de la operación turística local; la gestión y control de las relaciones entre los agentes implicados dado el carácter multisectorial de la actividad; la segmentación del mercado y los mecanismos de accesos a estos mediante los canales de distribución y la gestión del valor producido por el sistema turístico para la comunidad receptora.

Para poder encarar estos desafíos, es preciso un enfoque sistémico, o sea ser conscientes, en primer lugar, de que ellos constituyen un sistema, definir y comprender a sus agentes, sus conexiones, sus interacciones y su entorno competitivo. Para Manente (2008), una gestión eficaz y eficiente dependerá de un conocimiento cabal de la demanda real y potencial de los agentes involucrados en la oferta turística y de las relaciones económicas entre los agentes.

En la Figura 1 se presenta la propuesta de Richie y Crouch (2003), que sintetizan los principales objetivos del enfoque de la gestión de destinos, del que se desprende, que el desafío al que se enfrenta el destino es gestionar sus diversos componentes y sus relaciones, de tal modo que asegure su sostenibilidad económica, social y ambiental.

Figura 1. Objetivos del enfoque de la gestión de destinos



Fuente: Adaptado de Richie y Crouch (2003)

La experiencia de la gestión de los destinos ha transitado por varios enfoques que privilegian alguna de sus dimensiones en detrimento del enfoque integral, OMT (2007), siendo los más representativos:

En función de la planificación del desarrollo del destino: Identificación de las potencialidades de los atractivos, políticas de ordenamiento territorial y planes de ordenamiento territorial. Diagnóstico de infraestructuras. Sistema de consulta de los implicados. Desarrollo de inversiones en infraestructuras y enfocado en los atractivos. Estrategias de desarrollo a largo y mediano plazo.

En función de la mercadotecnia del destino: promoción y comercialización del destino, identificación de mercados metas y mercados emergentes, políticas de calidad, incrementos de visitantes y contratación con intermediarios.

En función de la administración del destino: liderazgo basado en la industria turística, enfocado en la calidad del servicio turístico, crecimiento de la oferta y la sostenibilidad económica.

La gestión de los destinos supone retos reconocidos en la atención dada por diferentes investigadores al tema, Ritchie y Crouch (2003), Ejarque (2005), Martín

(2008), Manente (2008), SERNATUR (2008), pero en la generalidad estos estudios se concentran en una gestión desde el turismo. Otros enfoques actuales del tema, Pike (2004), Valls (2004), OMT (2007), abordan la necesidad de las Organizaciones de Gestión de los Destinos (OGD) también conocidas como DMO por sus siglas en inglés.

Valls (2004) argumenta que las DMO's deben operar en una conexión coherente entre los niveles estratégicos y operativos. El nivel estratégico impulsa consenso entre los agentes implicados, cataliza valores colectivos en función de las metas, determina el modelo de desarrollo sostenible del destino, establece criterios de actuación, fomenta relaciones con otros sectores favoreciendo las sinergias y el desarrollo económico armónico y presiona a los distintos ámbitos públicos para convertir en normativa los objetivos consensuados.

Las dimensiones operativas de las DMO's propuestas son:

Nivel operativo 1: Planificación recursos económico-financieros

Coordinar la inversión de manera que los servicios, los equipamientos, las infraestructuras evolucionen al ritmo de los flujos del sector, dentro de los criterios sostenibles.

Nivel operativo 2: Creación y ordenación de los productos turísticos del destino

Estructuración de la cartera de productos del destino (clusters, rutas, excursiones, combinados), de acuerdo con los segmentos metas y el posicionamiento seleccionado.

Nivel operativo 3: Comercialización, comunicación y gestión de la marca

Desarrollar una potente imagen de marca, comunicando el destino y su cartera de productos y usando los instrumentos de comercialización. Este nivel operativo es tal vez el más presente o la función principal asumida de la mayoría de los entes coordinadores de destino.

Nivel operativo 4: Fomento de otras políticas activas, además de las políticas de marketing, a nivel de destino

Recursos humanos, tecnologías, logística, actuaciones urbanísticas y fiscales. Para este engranaje de sistema, Valls (2004) propone estructurar los instrumentos de gestión en:

- Ente coordinador
- Observatorio de Turismo
- Marca
- Indicadores de gestión y cuadro de mando integral

Pérez (2006), aplicando un análisis similar al concepto de destino propone, y asume el autor de esta investigación, que la gestión es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general.

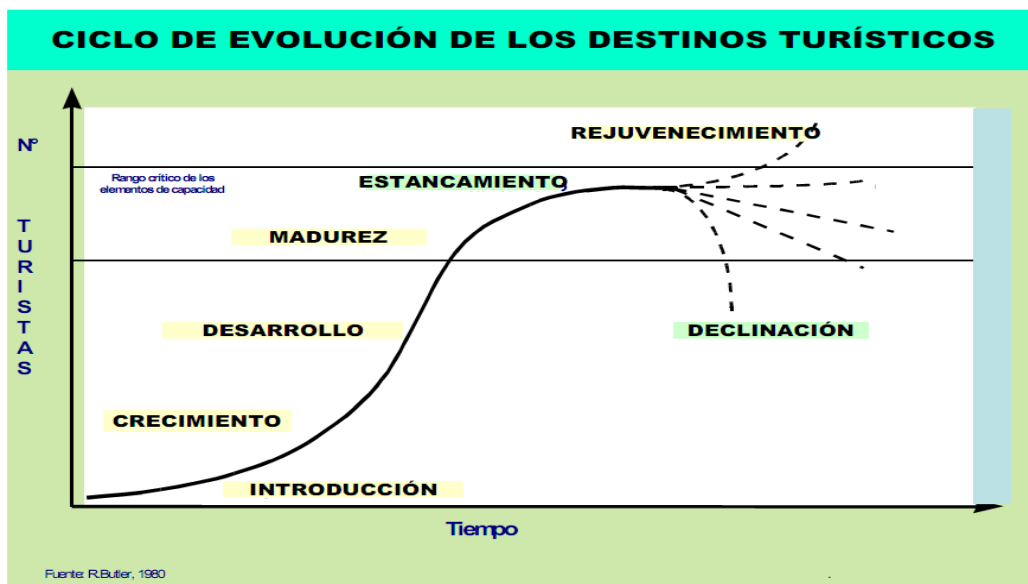
1.3 La evolución de los destinos e indicadores de gestión. Ciclo de vida de los destinos turísticos

Dado que el comportamiento de la demanda turística cambia con el tiempo, los destinos-producto deben evolucionar constantemente. La variabilidad depende del modo en que las atracciones se desarrollan, organizan, gestionan y se consumen siguiendo las tendencias y orientado por la demanda. Es importante tener presente que en la mayoría de los casos la demanda condiciona la oferta. Sin embargo, es posible que la oferta, por sus características particulares, pueda condicionar la demanda y de esta manera, se hace cada vez más importante que los destinos busquen tanto sus elementos diferenciales, como el segmento de mercado que les

interesa. Esto significa que los destinos tienen que evolucionar para reposicionarse en el mercado, estimulando el desarrollo de nuevos mercados/segmentos, nuevos productos y/o nuevos mercados-productos. Los encargados de la gestión de los destinos, desde el turismo, deben dentro de sus funciones monitorear la evolución en los gustos de los mercados y del nivel de aceptación general del producto para en consecuencia tomar decisiones en la actualización de su destino-producto ya que las preferencias de los clientes cambian más rápidamente de lo que puede cambiar un destino.

Un aspecto importante a considerar en el análisis de los destinos es su estado de evolución a partir del momento en que se incorporan al mercado turístico. Butler (1980), los identificó como entidades dinámicas en permanente evolución. A partir del análisis de distintos lugares, especialmente de zonas costeras concluyó que éstos crecen y se desarrollan siguiendo un ciclo evolutivo: desde la fase inicial o de introducción, para avanzar hacia una fase de desarrollo intensivo, que puede continuar con los años hasta la fase de madurez y declinación (Ver gráfico).

Gráfico 1: Etapas en la evolución de los destinos turísticos



Fuente: Butler 1980

Según este autor las fases que atraviesa un destino son: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y madurez derivada al declive o rejuvenecimiento.

Durante la fase de **exploración**, los atractivos diseñados específicamente como oferta a los turistas no existen y la mayor parte de los visitantes al destino son del tipo errante o explorador.

En la fase de **implicación**, cada vez más residentes toman parte en la provisión de servicios de apoyo. En las dos primeras etapas de crecimiento, las llegadas tienden a ser positivas, pero lentas.

En el estadio de **desarrollo**, las autoridades y los empresarios invierten intensamente en la publicidad y en atractivos dirigidos al turismo de masas en específico, beneficiándose el destino de las cada vez mayores tasas de crecimiento.

Durante la **consolidación**, sin embargo, la tasa de expansión se hace más lenta y el destino se caracteriza por un desgaste de su infraestructura.

En la fase de **estancamiento** se alcanza un pico en las cifras de llegadas turísticas, pues el atractivo del destino decae, de forma que cuesta mantener la fidelización de sus principales demandantes.

Tras su estancamiento el destino entra en **declive** y muere o se rejuvenece, gracias a la introducción de nuevos atractivos que revitalizan el mismo.

Este modelo ha recibido diferentes críticas, ver Martín (2008), dado que privilegia un comportamiento natural de evolución y de comportamiento en condiciones ideales de libre competencia. Presupone además como meta el crecimiento como estrategia de modelo de desarrollo, aunque en propuestas posteriores se trata de adecuar a las exigencias de la sostenibilidad. No obstante, es un modelo que siendo asumido críticamente tiene en nuestro contexto la utilidad de identificar las tendencias de las decisiones y los resultados de la gestión, desde la planificación y la implementación de los planes de desarrollo de los destinos.

Entre las aportaciones a la propuesta de Butler, para su contextualización y en función de un enfoque de desarrollo sostenible que supere el reduccionismo de un enfoque de crecimiento, está Haywood (1991) que propone para facilitar la evaluación de cada fase del modelo en el espacio a estudiar; la evaluación de los mercados / demandas; la determinación del número de visitación, así como su perfil económico y social; la representación gráfica de la curva del ciclo de vida; y la identificación del estado en el cual el producto turístico se encuentra.

Para facilitar la evaluación de cada fase del modelo de Butler, entre otros aspectos deben estudiarse, según Haywood (1991): la delimitación del espacio que se va a estudiar; la evaluación de los mercados / demandas; la determinación del número de visitación, así como su perfil económico y social; la representación gráfica de la curva del ciclo de vida y la identificación del estado en el cual el producto turístico se encuentra, o sea, para dar seguimiento al comportamiento del destino y sus tendencias de declive, realizar las funciones de control inherente a la gestión y estar en condiciones de tomar decisiones para reorientar el rumbo estratégico y operativo de los destinos se requiere de la definición de los indicadores de gestión.

El uso de indicadores ha sido y sigue siendo una práctica muy habitual en la gestión de destinos turísticos, que han basado muchas de sus decisiones en los resultados obtenidos a través de unos indicadores estándar, normalmente prefijados y que, por lo tanto proporcionan informaciones generalistas y un tanto confusas. Pero la utilización de indicadores no es una cuestión trivial si se quiere proporcionar una información real y clara de la situación del destino y que pueda ser utilizado como una herramienta en la gestión de los destinos turísticos, así como en la valoración de las buenas prácticas realizadas por los mismos. Estos indicadores proporcionan criterios que permiten adoptar medidas correctoras o mejoras que puedan ser utilizadas en la gestión sostenible del destino.

El uso de indicadores requiere conocer lo que se quiere evaluar, seleccionar la información relevante ya que el exceso de información desinforma y por último

sintetizar dicha información en una serie de medidas útiles y significativas para los responsables de la toma de decisiones. La significatividad e importancia de los indicadores dependerá de los objetivos a alcanzar en particular de los atributos de los destinos y de la relativa importancia de estos atributos en función del objetivo perseguido por lo que los indicadores podrán referirse a variables de carácter cuantitativo pero también de carácter cualitativo.

Como se desprende de lo expuesto hasta el momento, no existe una lista de indicadores universales y únicamente aceptados (Bakkes, 1994 y Maseras ,1999). Puesto que un indicador describe un proceso específico de control a diferencia de una información exclusivamente numérica, ha de ser sensible a las percepciones de los agentes implicados en el desarrollo del mismo, buscando un sistema que haga que su definición sea clara y los resultados sean fácilmente interpretables para evitar incertidumbre y que garanticen en su medición periódica la comparabilidad.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total de la empresa deben recibir la máxima prioridad.

Entre los indicadores aplicables a una gestión sostenible se distinguen, básicamente, aquellos que son fácilmente cuantificables como los arribos, ingresos, estacionalidad, ingresos por turistas días, la inversión y otros, y aquellos otros que no son fácilmente cuantificables pero que adquieren una gran importancia en la valoración de la satisfacción de la población local por vivir en un destino turístico, o la satisfacción de la experiencia turística de los turistas.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un procedimiento que vaya desde la correcta comprensión del hecho y de sus características, para que la toma de decisiones sea acertada en función de mantener, mejorar e innovar el proceso que se quiere medir.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de calidad total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyarán la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

Y son más importantes aun si su tiempo de respuesta es inmediato o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

De las variadas fuentes y enfoques se puede identificar algunas regularidades de utilidad para una futura definición de los indicadores pertinentes en la gestión de los destinos, que permitan monitorear su situación y alertar a los gestores en función de una toma de decisiones oportunas.

La tipología de indicadores de gestión apunta hacia un enfoque de integración, en tanto, no se reducen a los indicadores económicos financieros, sino que realizan una

apertura hacia la identificación de los aspectos inherentes al proceso u operaciones propias del contexto de gestión de que se trata, el impacto social, ambiental, el talento humano. De igual manera se distingue la importancia de la distinción de eficiencia en el uso de los recursos, generalmente expresado en términos de índices de gestión y la eficacia en la satisfacción y logro de los objetivos de los diferentes niveles organizacionales que se expresan en compromisos con las diferentes partes implicadas, entre ellas la sociedad y que tengan una adecuada relación costo beneficio en cuanto al esfuerzo de su control y los resultados que propicia.

1.4 Modelos para el análisis del ciclo de vida de destinos turísticos

La planificación y gestión debe tener en cuenta el concepto de ciclo de vida. Al poder tener una idea aproximada de la situación de los destinos turísticos en cuanto a su ciclo de vida, los responsables de la planificación y gestión del desarrollo sostenible de estos destinos tienen facilitada su visión a largo plazo, Cooper (1994), al comentar el concepto de ciclo de vida de los destinos turísticos, señala que a pesar de numerosas críticas, la aceptación del concepto parece estar fortaleciéndose, particularmente como un marco de su organización para el desarrollo de los destinos. El concepto tiene mucho éxito al proporcionar descripciones detalladas para el marketing o las acciones de planificación, simplemente porque el ciclo de vida es específico para cada destino y existe poca validación empírica de su forma o extensión como para permitir generalizaciones.

Manente (2008), ha desarrollado un sistema de supervisión para los destinos turísticos locales, cuyos principales indicadores pueden apreciarse en la Tabla 1. Este constituye una interesante propuesta metodológica y ha sido validada en varios destinos del Mediterráneo. Toma en consideración como dimensiones fundamentales (Anexo 1):

- Capacidad de atracción
- Importancia de la industria turística
- Sistema

- Planificación
- Superestructuras /infraestructuras turísticas
- Calidad de vida
- Resultados
- Mercado

En cada dimensión estableció los indicadores a considerar para evaluar el estado del ciclo de vida de los destinos.

El instrumento en sus características esenciales es eficaz para su utilización como instrumento de diagnóstico para determinar la situación actual del destino, y como apoyo a la gestión del turismo, en tanto permite la toma de decisiones oportunas.

Los objetivos de este sistema de supervisión son los siguientes:

- Evaluar con el tiempo las fases de desarrollo de un destino turístico local
- Establecer comparaciones con otros destinos
- Prestar apoyo para la elaboración de estrategias y la planificación

Entre sus características distintivas se encuentra:

- Profundidad: el modelo no sólo se centra en las ventajas comparativas (infraestructura y atracciones), sino que también tiene en cuenta las ventajas competitivas (la capacidad para explotar recursos)
- Dinamismo: el sistema pone de relieve el modus operandi del destino, no sólo examinando los distintos componentes que conforman el todo, sino también los tipos de relaciones que existen entre los componentes
- Carácter multidimensional: el modelo toma en consideración las condiciones iniciales y los objetivos y estrategias adoptados a continuación, para evitar una lectura y una interpretación demasiado mecánicas de la situación actual del destino

- Múltiples tareas: el modelo prevé la realización de evaluaciones a corto y largo plazo, en ambas dimensiones
- Sensibilidad: el modelo evalúa los elementos estructurales y también los aspectos que evolucionan rápidamente
- Modular: el modelo es apropiado para elaborar comparaciones y evaluaciones, y permite evaluar los aspectos del desarrollo del destino

En el modelo se identifican dimensiones e indicadores, los que se pueden referir a un destino específico para servir de patrón de comparación o referencia. La idoneidad de estos indicadores está dada por su flexibilidad para adaptarse a varios escenarios y atender a las características específicas y datos disponibles.

En algunos casos se proponen cálculos alternativos para algunos índices (la presión turística, consumo específico). Esto garantiza adecuarse a las características del destino, según sea de sol y playa o ciudad o de naturaleza y también según su nivel de desarrollo.

Otro resultado de Manente y Celotto (2002) es el realizado por orientación de la Comisión de Comercio y Turismo de la Unión Europea. Los autores establecen la diferencia entre un sistema de evaluación de un destino y el monitoreo del destino, puesto que la evaluación puede realizarse antes, durante o después de la ocurrencia de los hechos, mientras que el monitoreo debe realizarse en tiempo real. Para este modelo deben cumplirse cuatro principios: el de situación del destino, el de indicadores estándares y comparables, el de observación del comportamiento y, el de acciones de seguimiento.

- Situación: un buen monitoreo arranca con una adecuada descripción de la situación corriente del destino. Abarca la identificación de actores, organizaciones, estado actual del destino y el deseado. Objetivos y metas que deben ser monitoreados y los recursos con que se cuenta

- **Indicadores:** el empleo de los indicadores correctos es fundamental para poder identificar las diferencias entre el estado actual y el deseado, el impacto de las intervenciones de eliminar las discrepancias y, la formulación de decisiones. Estos pueden ser cualitativos, a partir de resultados de encuestas, criterios de expertos, consultas, o cuantitativos, los que facilitan las comparaciones, definición de índices, entre otros
- **Comportamiento:** permite la valoración de su evolución temporal y la comparabilidad con los valores normalizados o umbrales. Las brechas o desviaciones deben clasificarse según la posible magnitud de su impacto en el estado de desarrollo del destino
- **Acciones de seguimiento:** luego de medido el indicador y valorar su comportamiento deberá juzgarse las posibles acciones correctivas, por los que tales indicadores deben ser adecuados para la formulación de decisiones

Siguiendo el cumplimiento de estos cuatro principios el sistema de monitoreo de los destinos propuesto por estos autores define los indicadores en correspondencia a su clasificación en dos conjuntos y varias dimensiones, lo cual se ilustra en la Tabla 2, **Anexo 2.**

La aplicación del concepto desarrollado por Kaplan y Norton (1993) de Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral o Sistema equilibrado de indicadores, es una propuesta desarrollada en European Commission (2002).

El Cuadro de Mando Integral o Sistema Equilibrado de Indicadores establece qué se debería medir para determinar la eficacia de una estrategia empresarial. No se trata de un enfoque únicamente dirigido a la elaboración de indicadores financieros sino que traduce la visión de futuro de una organización en una serie de indicadores de resultados que se distribuyen en cuatro sectores: indicadores financieros, indicadores relativos a los clientes, indicadores que describen los procesos comerciales internos y, por último, indicadores en materia de aprendizaje y crecimiento. Actúa como un

modelo que refleja las estrategias y la visión de futuro y debido al uso integral de los cuatro sectores ajusta el curso de dichas estrategias. Al llevarlo al contexto de la gestión de los destinos turísticos, la propuesta de European Commission (2002) realiza una adecuación necesaria tanto en su aspecto central (visión estratégica) como en sus cuatro componentes.

A-Visión de futuro y estrategia

La visión de futuro y la estrategia constituyen una diferencia importante entre un destino turístico y una empresa. A diferencia de lo que ocurre con las estrategias que las empresas, los destinos son sistemas de un carácter más abierto como organización y las relaciones son de cooperación y coordinación. Por otra parte es generalmente responsabilidad de la administración pública por lo que su fin está centrado más en los aspectos de índole social o eficacia que en la mera eficiencia del negocio.

B- Recursos turísticos

Los resultados de los destinos van más allá de las meras consideraciones financieras. Un instrumento de gestión debe evaluar el progreso en cada uno de los ámbitos (social, económico y natural o material), indicando la coherencia y las relaciones existentes entre ellos. Es necesario que se registre un progreso en cada uno de dichos ámbitos del desarrollo regional y, por ello, debería existir un instrumento que indicase cómo se debería lograr el resultado previsto en cada uno de los ámbitos y en relación con los demás (el desarrollo económico podría ser contrario a los valores naturales).

La cuestión medular de este sector es: ¿Se proporcionan los servicios de forma sostenible en términos materiales, económicos y sociales?

- Materiales: valores intrínsecos al destino turístico en cuanto a sus puntos fuertes (por ejemplo, para los centros turísticos costeros, la calidad de las

playas y la arena y para las estaciones de esquí, la calidad de las montañas y la flora)

- Económicos: el valor de la situación económica, como el desarrollo del empleo, los resultados de las diferentes empresas a nivel mesoeconómico
- Sociales: el valor del entorno social en, por ejemplo, el impacto negativo que puedan tener los residentes en el destino turístico.

C- Demanda

Este sector se refiere a la capacidad del destino turístico de proporcionar bienes y servicios de calidad, la eficacia a la hora de suministrarlos, y la satisfacción del cliente con el servicio en términos generales. En este ámbito, la evaluación de la satisfacción del visitante es importante y precisa de una serie de preguntas, una especie de auditoría de la satisfacción del turista.

La pregunta clave de este sector es: ¿Está proporcionando el destino turístico los servicios que los visitantes y los residentes desean?

Los indicadores de la demanda se pueden subdividir en

- Volumen turístico: el volumen de la demanda en cuanto a número de turistas
- Satisfacción del cliente: hasta qué punto el cliente ha quedado contento
- Grupos objetivo: el modo en que el volumen y la satisfacción de los turistas se puede evaluar en los diferentes grupos objetivo

D- Oferta

En un destino turístico, los procesos operacionales consideran el aspecto de la oferta del producto turístico, la totalidad de los alojamientos, atracciones, infraestructuras y actividades.

La pregunta a resolver es: ¿Puede el destino turístico adaptar el alojamiento y las atracciones al modo en que se proporciona el servicio y mejorarlo?

Los indicadores de la oferta se pueden subdividir en:

- Volumen de la oferta: la cantidad de alojamientos, atracciones y acontecimientos existentes
- Calidad de la oferta: la calidad de los alojamientos, atracciones y acontecimientos existentes
- Ofertas combinadas: por ejemplo, una tarjeta que permita visitar cinco museos o la combinación de la visita de múltiples acontecimientos

E- Comunicación e Innovación

Se refiere a empleados adecuadamente preparados y motivados, a los que se les proporciona una información precisa y oportuna. Incluye la preparación de los responsables políticos, los residentes y los trabajadores del sector turístico. La preparación que se debe proporcionar en un destino turístico a todos los agentes que participan en el sector turístico del mismo tiene que apoyarse en un sistema de comunicación organizacional y en una gestión innovadora.

Debe resolverse el cuestionamiento de: ¿Está manteniendo el destino turístico la comunicación, tecnología y preparación de sus empleados para que se produzca una mejora constante?

Los indicadores incluidos en el enfoque relativo a la comunicación e innovación se pueden subdividir en:

- Procedimientos: comunicación e interconexión entre los agentes más importantes
- Innovación: inversión en la oferta turística existente y de nueva creación
- Preparación: preparación de los responsables políticos, residentes y trabajadores del sector turístico

La oficina del MINTUR en la provincia de Camagüey realizó un estudio de una serie de modelos de indicadores con el objetivo de definir su propio modelo para la alerta temprana en la gestión del destino y así poder monitorear su situación,

comportamiento y tendencias para el futuro, de manera que pueda facilitar su rumbo estratégico.

Según Rubinos (2010) los indicadores deben ser los pertinentes, ya que ellos son los que deben dar la mejor visión: en términos de sensibilidad, para expresar con los menores recursos el estado de la gestión y, en términos de tiempo, que sean oportunos, pues su conocimiento facilita las acciones correctivas en tiempo real.

El fin está relacionado con el rumbo estratégico del destino, dado que este es el modelo de desarrollo del turismo en nuestro contexto que presupone: la sostenibilidad en sus dimensiones ambiental, económica y social y, la satisfacción de los visitantes y de las necesidades económico-sociales de la comunidad receptora.

Partiendo de estas consideraciones se hizo la propuesta de un conjunto de indicadores para la alerta en los pasos siguientes:

1. Caracterización del destino
2. Ciclo de vida del destino. Tendencia de arribos
3. Estacionalidad. Índice de estacionalidad
4. Mezcla de mercados. Cuotas y su evolución
5. Evolución de la contratación de la AAVV con los TTOO
6. Caracterización motivacional de los visitantes
7. Estado de indicadores de gestión
8. Evaluación múltiple del destino

Sobre esta base se diseñó un procedimiento que ha sido aplicado por equipos de profesores del sistema FORMATUR para el análisis del ciclo de vida de los principales destinos de sol y playa del país.

1.5 Procedimiento para el análisis del ciclo de vida de los destinos turístico

Para la realización de este trabajo se ha tomado como modelo el aprobado en la sesión de trabajo de profesores de las Escuelas de Hotelería y Turismo de los destinos seleccionados ante la solicitud de la Dirección de Desarrollo y con la coordinación de la Subdirección Investigación y Desarrollo de FORMATUR.

El procedimiento a emplear consta de las etapas y pasos siguientes (**Anexo 3**):

Etapas 1. Preparatoria

Objetivo: Establecer las condiciones organizativas necesarias a través de la creación y capacitación del equipo de trabajo.

Descripción: Esta fase se desarrolla a través de dos pasos donde se crea y capacita al equipo encargado del análisis del ciclo de vida del destino, los que se explican seguidamente.

Paso1: Creación del equipo de trabajo

Es recomendable que el equipo de trabajo sea interdisciplinario, que incluya entre siete a quince miembros para facilitar el estudio, considerando lo reportado por Hernández y Lemus (2001), con los conocimientos necesarios para recepcionar, analizar y procesar la información necesaria para el estudio propuesto. El grupo quedará conformado por directivos y especialistas de la Delegación del Ministro de Turismo en el destino, así como por directivos, especialistas e investigadores de las entidades del sistema de turismo y de otras instituciones relacionadas con la actividad. Los integrantes del equipo tienen la responsabilidad de definir los documentos normativos y otros materiales complementarios que les permitan realizar el estudio.

Técnicas a emplear: Para seleccionar a los miembros del grupo se tendrán en cuenta el dominio teórico, su posibilidad de tomar decisiones y la experiencia profesional en relación con la temática, la calificación profesional, los años de

experiencia en el sector turístico y en la actividad que se desempeña actualmente, así como la disposición de colaborar en la investigación.

Fuentes de información: Consultas a Delegación del MINTUR y a la dirección de la entidad, a fin de conocer los posibles integrantes del grupo.

Paso 2. Capacitación del equipo

La capacitación tiene el objetivo de preparar a los miembros del equipo de trabajo, los que tendrán autoridad y libertad para hacer su trabajo correctamente. El proceso de la capacitación tendrá como fin actualizar al grupo sobre las nuevas orientaciones para la actualización del estudio.

Técnicas a emplear: talleres y dinámicas grupales (generar ideas).

Fuente de información: Orientaciones para el estudio del ciclo de vida de destinos turísticos

Etapas 2. Análisis de los indicadores de gestión del ciclo de vida del destino

Objetivo: A través del análisis de diferentes indicadores se valorará la situación actual y tendencia de los mismos que permita determinar en que etapa del ciclo de vida se encuentra el destino.

Descripción: Esta fase se desarrolla a través de dos pasos donde se determinan los indicadores y se llega a consenso de la etapa del ciclo en que se encuentra el destino.

Paso 3. Determinación de los indicadores de gestión

Se realizará el estudio del comportamiento y las tendencias de los indicadores siguientes:

- **Evolución del destino, sistematización de sus etapas, la historia**

Este indicador permite conocer las características del destino turístico en cuanto a su ubicación geográfica, sus principales atractivos y su evolución histórica.

- **Tendencias de: arribos, ingresos, estancia, ingresos/turistas-días**

A través de una representación gráfica, con los datos del comportamiento de los arribos, ingresos, estancia e ingresos/turistas-días se puede observar claramente cual ha sido la tendencia histórica del comportamiento de estos indicadores, y así se puede tener una idea de cómo será su evolución de mantenerse las mismas condiciones.

- **Estacionalidad. Índice de estacionalidad**

La estacionalidad constituye una variable estratégica que es necesario sistematizar por sus impactos económicos, sociales y medioambientales, pues permite conocer el comportamiento de los arribos por meses y pronosticar, con cierto grado de precisión, cuando se producirán los arribos.

- **Mezcla de principales mercados. Cuotas y su evolución**

La distribución de los principales segmentos de mercado que opera el destino, es una variable que se puede medir y reconocer con facilidad. En dependencia de su grado de diversificación, este contará con una mayor o menor dependencia en la operación turística internacional y capacidad de maniobra y flexibilidad ante contingencias externas. Además permite un mayor conocimiento del mercado a los responsables de la gestión del destino turístico.

- **Evolución de la contratación con los TTOO, líneas aéreas y otras vías**

La intermediación es un proceso necesario del sistema turístico a la vez que constituye un componente de la cadena de valor turístico del destino. Los turoperadores y la diversidad de estos dentro de la cartera de contratación de productos turísticos de la tipología viajes que gestiona el destino, es un indicador de la solidez de su operación turística. En la medida que el destino mantenga relaciones contractuales con una mayor diversidad de turoperadores y esta se mantenga con determinada estabilidad, será señal de confianza, seguridad de la operación turística y crecimiento o desarrollo del destino mismo. Por esta razón

resulta muy importante tener identificados los TT.OO y líneas aéreas que tienen representación en el destino, así como el volumen de sus operaciones.

- **Caracterización del comportamiento de los visitantes**

La magnitud de los turistas que deciden visitar un destino y la estancia promedio de sus pernoctaciones, son indicadores cuantitativos importantes pero no suficientes. No da información de la cualidad de los visitantes del destino. Durante el desarrollo del destino y en especial durante la etapa de introducción en el mercado, dada la novedad que tiene el destino, es visitada por segmentos de mercados interesados en lo nuevo, diferente, deseoso de sorpresas y aventuras.

Mientras que, para destinos establecidos y maduros donde el producto turístico ya ha creado una posición en el mercado y una tradición en sus mercados meta, entonces, los visitantes son más centrados en lo que tradicionalmente ha identificado al destino y por tanto tales turistas fieles al destino pero también a lo que esperan del destino.

- **Aceptación de los residentes**

La comunidad receptora constituye un importante actor de los destinos turísticos, pues los visitantes buscan establecer un intercambio con la misma, conocer sus hábitos y costumbres y las características autóctonas que la identifican, constituyendo su hospitalidad, un factor que puede incidir positiva o negativamente en la imagen del destino. Es por esta razón, que se hace necesario conocer su grado de aceptación respecto a la actividad turística.

- **Valoración de la oferta del destino. Diversidad, atractividad, evolución**

El conocimiento de la oferta del destino constituye un factor clave para la determinación de su grado de desarrollo, por lo que deberá ser caracterizada, teniendo en cuenta la cantidad de productos hoteleros y extrahoteleros con que cuenta, así como su diversidad y atractividad.

- **Dinámica y caracterización de las inversiones**

Este indicador permite determinar las inversiones ejecutadas en atractivos, infraestructuras turísticas e infraestructuras complementarias. Su conocimiento evidencia en qué medida el producto mantiene una renovación continua o si esta en un estancamiento de su desarrollo.

Técnicas a emplear: Revisión documental, entrevistas, sesiones de trabajo en grupo. Se emplearán gráficos y tablas para facilitar la comprensión. Con el empleo de Excel o SPSS se graficarán los indicadores y se calculará la tendencia.

Fuente de información: Informes de balance de objetivos, informes comerciales, Plan de desarrollo del destino, así como resultados de trabajos investigativos relacionados con el tema.

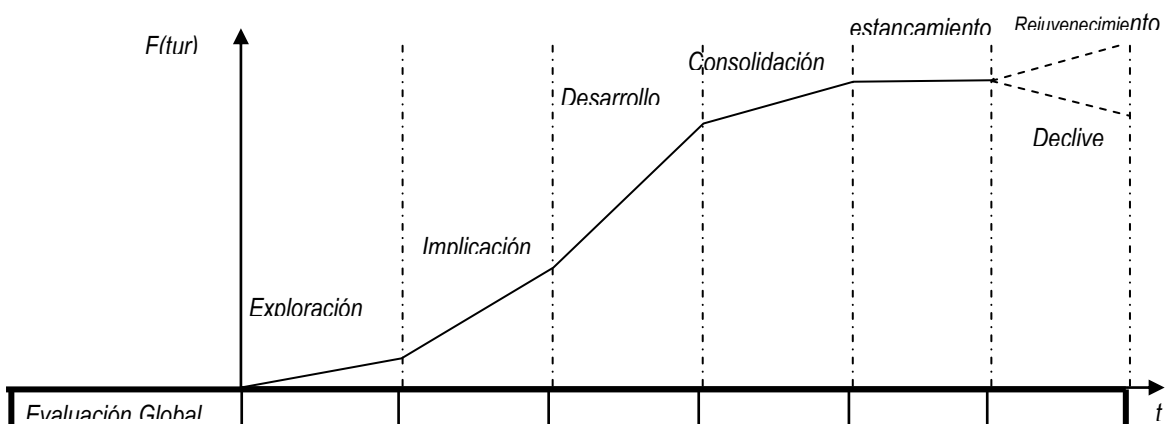
Paso 4 .Determinación de la etapa del ciclo de vida del destino

En este paso, con la ayuda de la Matriz de evaluación del ciclo de vida de destinos y por consenso se determinará en que etapa se encuentra, Tabla 3 (**Anexo 4**).

Técnicas a emplear: Revisión documental, entrevistas, sesiones de trabajo en grupo. Se emplearán gráficos y tablas para facilitar la comprensión. Con el empleo de Excel o SPSS se graficarán los indicadores y se calculará la tendencia. Se emplea la Matriz de evaluación del ciclo de vida y se evalúa la etapa en que se encuentra cada indicador y el destino.

Se ubica el destino en el gráfico siguiente:

Gráfico 2. Síntesis evaluativa del ciclo de vida del destino



Fuente de información: Informes de balance de objetivos, informes comerciales, Plan de desarrollo del destino, así como resultados de trabajos investigativos relacionados con el tema.

Etapas 3. Propuesta de acciones para dinamizar el ciclo de vida

Objetivo: Formular acciones que permitan dinamizar el ciclo de vida para lograr el estado deseado y su aprobación por los decisores.

Descripción: Esta fase se desarrolla a través de dos pasos donde se proponen las acciones y se someten a la consideración de la dirección del MINTUR en el destino.

Paso 5. Determinación de acciones

En este paso, se desarrolla una sesión de trabajo con el grupo y se proponen diferentes acciones para dinamizar el ciclo de vida

Técnicas a emplear: Sesión de trabajo en grupo, empleo de técnicas de consenso.

Fuente de información: Resultados del paso anterior

Paso 6. Evaluación y aprobación de la propuesta

Se presenta a la dirección del MINTUR en el territorio los resultados del estudio, con las acciones propuestas y se somete a su consideración para su aprobación, aquí se considera su correspondencia con las aspiraciones reflejadas en el Plan de Desarrollo del destino.

Técnicas a emplear: Sesión de trabajo en grupo, empleo de técnicas de consenso.

Fuente de información: Resultados del estudio

CAPÍTULO II ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN

El presente capítulo tiene como objetivo determinar el estado actual del ciclo de vida del destino turístico Holguín, a través del análisis de los indicadores representados en la Matriz de evaluación del ciclo de vida, con la participación del grupo de trabajo **(Anexo 5)**

2.1 Evolución del destino, sistematización de sus etapas, la historia

Holguín tiene una extensión superficial de 9300 km², siendo la cuarta del país en este indicador. Está dividida en 14 municipios, la capital provincial es la ciudad de Holguín, con más de 344 428 habitantes de los 1 037 573 con que cuenta el territorio.

Limita al Norte con el Océano Atlántico, al sur con las provincias de Granma y Santiago de Cuba, al este con Guantánamo, y al oeste con Las Tunas.

Sus vínculos principales se establecen a través del aeropuerto Internacional Frank País; por la Carretera Central procedente de Las Tunas o Bayamo y por la Carretera de Mayarí para el acceso desde y hacia Santiago de Cuba. Además, se utilizan las vías Holguín Velasco y Holguín Moa para el enlace con otros polos turísticos de la región oriental. Así mismo el acceso marítimo se sirve de los puntos náuticos de Bahía de Naranjo, Playa Estero Ciego, Guardalavaca, Cayo Saetía y el Puerto de Antilla, así como de la Marina de Vita, a partir de enero del 2000.

El clima se caracteriza por temperaturas medias anuales que varían desde la costa hacia el interior en un rango de 26 a 24 °C respectivamente, y 21 °C en la zona de montaña. Las precipitaciones están en un rango de 1000 a 1200 mm hacia la zona occidental y entre 1400 a 2000 mm hacia las zonas del este como promedio anual.

El 24% de la superficie es ocupada por zonas montañosas; además, posee las llanuras del Cauto y de Nipe y las alturas de serpentinita del Grupo Maniabón.

A lo largo de su historia esta región, que no tenía el rango de provincia, contó con una cobertura constructiva de 31 hoteles que, con el de cursar del tiempo se fueron transformando unos en almacenes, otros en cuarterías y algunos que se derrumbaron. Al concluir el año 1958 el territorio contaba solamente con 7 hoteles los que llegaron al año 1959:

Tabla 4. Hoteles de la región holguinera (Año 1959)

Nombre original	Nombre actual
Escofet	Libertad
Majestic	Rojo
Patallo	Praga
Tauler	Turquino
Royal	Santiago
Asturias	Comercio y Gastronomía
Residencial	EHT Holguín

Fuente: Elaboración propia

Estos hoteles atendidos por Turismo Popular se encontraban concentrados en la parte central de la ciudad de Holguín sin la idoneidad requerida para ofrecer un servicio de calidad, ya que desde sus inicios eran utilizados como lugar de tránsito por comerciantes y viajeros, y en horarios determinados como área de recreación.

Igualmente el aeropuerto del territorio no presentaba las características propias para el desarrollo de un turismo a gran escala, por no tener capacidad de acogida para los vuelos de envergadura y la recepción por esa vía era prácticamente nula.

Las playas carecían de las condiciones adecuadas para este tipo de actividad por los usos de su entorno y la no existencia de una infraestructura turística para su desenvolvimiento.

A partir de enero de 1959, los decretos y leyes que se promulgan por el Gobierno Revolucionario declaran de uso público las playas y se nacionalizan los pocos hoteles existentes, que como se señaló anteriormente no eran suficientes para desarrollar el turismo a escala superior.

En su histórico discurso al pueblo holguinero, desde los balcones de La Periquera, el 26 de Febrero de 1959, nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, hizo referencia a las potencialidades del territorio para el desarrollo del turismo; cito: Bueno, díganme una cosa, ¿tienen playas? ¿Cuándo llega el verano, dónde se bañan, en qué playas, hay carreteras hasta ellas, dónde ustedes quieren las playas? ¿Cuántos kilómetros de playa hay allí, hay carretera, qué necesitan que hagamos allí, en Guardalavaca?

Para dar respuesta a lo anterior, a partir del 20 de mayo de 1960 se construyen en Guardalavaca algunas pequeñas cabañas e instalaciones adecuadas para servir como taquillas a los bañistas, convirtiéndose en 1975 en el centro turístico que comienza a funcionar a plena capacidad ese año.

En el año 1976, por acuerdo de la Asamblea Nacional del Poder Popular, se decreta la creación de 14 provincias y el municipio especial Isla de la Juventud. Una de las nuevas provincias creadas fue Holguín, con 14 municipios, comprendidos dentro de su jurisdicción los municipios de Gibara, Rafael Freyre y Banes, que poseen en su territorio, en el litoral norte de la nueva provincia, las playas con mayores potencialidades turísticas. A partir de ese momento se va fomentando el turismo nacional con la creación de condiciones habitacionales para la recepción del turismo y se edifica en la playa Guardalavaca el hotel del mismo nombre, inaugurado el 27 de Julio de 1976, por nuestro Comandante en Jefe, con el confort idóneo para la recepción de turistas nacionales y extranjeros.

No es hasta el 31 de diciembre de 1980, que se concluye el primer hotel dentro de la ciudad, el Pernik, con categoría de tres estrellas y una capacidad de 202 habitaciones y es el primero de su tipo en todo el territorio de la provincia.

Con la adjudicación a la provincia, por parte del Gobierno, de la condición de polo turístico priorizado, se comienza un impulso de la actividad turística de la zona con la creación de una amplia infraestructura hotelera y de servicios en las playas del litoral norte en los municipios referidos. Este polo turístico se encuentra ubicado al noroeste de la provincia y ocupa los territorios pertenecientes a la región físico geográfica de las llanuras, alturas y montañas pequeñas del Grupo Maniabón.

Hasta el año 1989 en la provincia se desarrolló el turismo para prestar servicios a los nacionales, como sucedió en todo el país. En ese año se disponía de sólo 865 habitaciones, principalmente en la ciudad de Holguín, el hotel Miraflores en Moa, el que fue inaugurado el 13 de agosto de 1987, un hotel en Guardalavaca y otro en Don Lino. Estos dos últimos pasaron a CUBANACAN a partir de su creación en Holguín en 1987.

Un elemento que ha enriquecido este proceso de desarrollo ha sido el remozamiento y ampliación realizado en el año 2007 en el aeropuerto Frank País de la provincia, con lo cual las posibilidades de arribos por esta vía aumentaron al inaugurarse la terminal área internacional.

Con los niveles de crecimiento alcanzados y con la experiencia adquirida en los primeros años de la década, junto con las definiciones de prioridades establecidas en cuanto al rumbo de la política económica del país para los siguientes años, se realiza en 1994 un rediseño del turismo, se creó el Ministerio de Turismo, que a diferencia del organismo rector del turismo anterior, no administraría ninguna empresa turística directamente, sino que sus principales funciones serían de orientación, coordinación, apoyo, política, fiscalización y control.

Los atractivos turísticos de este territorio lo constituyen las playas , las bahías, las zonas apropiadas para el buceo, los paisajes naturales y los valores de la historia y la cultura local, con hechos de relevancia mundial como el monumento nacional Cayo Bariay, lugar por donde el almirante Cristóbal Colon desembarcara el 27 de Octubre de 1492. El inventario actualizado del potencial recreativo (**Anexos 6 y 7**) reporta más de 220 lugares con atractivo turístico de los cuales se potencian para el turismo internacional para esta etapa un total de 105 a los que se les elaboró las fichas técnicas. En un estudio recientemente realizado sobre el aprovechamiento de los recursos turísticos en las opcionales que ofertan las agencias de viajes del Ministerio de Turismo en el destino reflejó que sólo se aprovecha el 27%. Es importante destacar que el paso por el territorio de diferentes fenómenos meteorológicos han afectado el estado de algunos de ellos.

El potencial de recursos turísticos unido a un mínimo de infraestructura existente, crea las condiciones para el desarrollo de varias modalidades recreativas: como el turismo de playa, turismo náutico, turismo de naturaleza, turismo de ciudad, turismo de salud entre otros. Existen condiciones naturales y culturales en la provincia para conformar una oferta recreativa diversificada que a su vez le permita tener exclusividad y competitividad en los diferentes mercados, a partir de un conjunto de atributos singulares de gran atractivo, entre los que se destacan:

- Con 58.5 Km. de longitud se dispone de 41 playas, bahías y zonas de buceo.
- Las ciudades de Holguín, Gibara, Banes y Mayarí que cuentan con un rico acervo histórico cultural.
- Aldea Taína y Chorro de Maíta, uno de los más relevantes recintos funerarios y ceremoniales precolombinos descubierto en Las Antillas, con una plaza de 2000 m² y 56 enterramientos aborígenes.
- Museo Indocubano Baní, con la más completa colección de piezas de cerámica y objetos ornamentales y de trabajo de los primeros habitantes de las Antillas.

- Bahía de Nipe, la más grande de Cuba y escenario de la aparición de la Virgen de La Caridad hace 400 años.
- Cayo Saetía, rincón de animales protegidos, bosque alegre y playas únicas.
- Farallones de Gran Tierra en Moa, entre los tres más grandes de la isla, Monumento Nacional por su belleza paisajística y diversidad biológica.
- Parque Natural Alejandro de Humbolt, donde se encuentran las Cuchillas del Toa, declarado Reserva de la Biosfera por la UNESCO.
- Eventos culturales de reconocimiento internacional: Fiesta de la Cultura Iberoamericana, Romerías de Mayo y Festival Internacional de Cine Pobre de Gibara.
- Personalidades, eventos e instituciones entre las que destacan: Faustino Oramas El Guayabero, Cosme Proenza, Manuel Galbán (Premio Grammy), Frank Fernández, Teatro Lírico Rodrigo Prats, Orquesta Sinfónica, Compañía CODANZA, Clínica de Ataxia y Congreso Internacional de Cardiología.

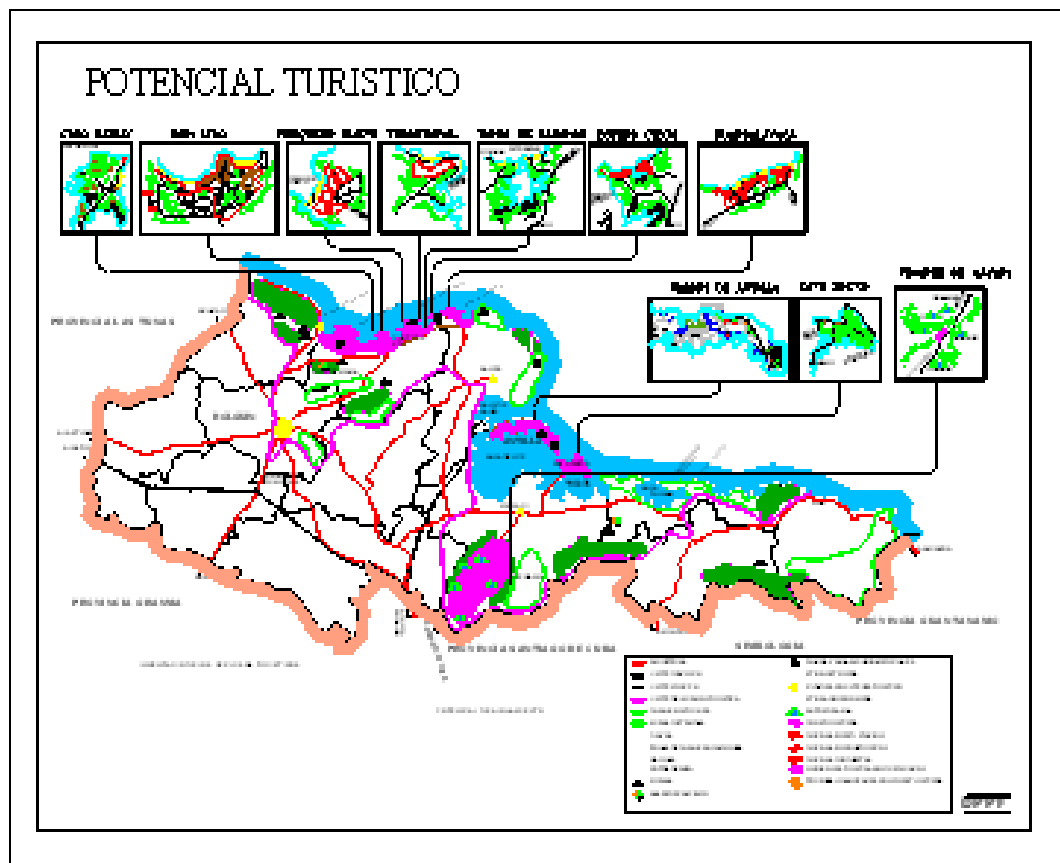
El amplio universo de recursos que existen en la región, con posibilidades para un uso recreativo, unido a la tendencia de la demanda de los diferentes mercados turísticos, de dirigirse progresivamente hacia destinos con atractivos singulares, (al margen de la crisis de seguridad global que hoy atraviesa el mundo) han constituido pilares básicos que fundamentan la inclusión de Holguín, como una región priorizada para el fomento del turismo internacional a escala nacional.

Región turística

El incremento de las relaciones funcionales de la rama turística en la zona Norte y Este de la provincia, sustentado por la diversidad de atractivos naturales, culturales y la existencia de un mínimo de infraestructura técnica, fundamentan progresivamente la existencia de un espacio económico que se especializa en el sector turístico, previendo las vinculaciones con otras áreas dedicadas a la rama agropecuaria, la industria y los asentamientos humanos.

Territorialmente esta región comprende el litoral de los municipios de Gibara, Rafael Freyre, Banes, Antilla, Mayarí, Frank País y Moa. Tiene como localidades importantes hacia el interior del territorio, la ciudad de Holguín, Banes, y las áreas protegidas de las Sierras de Nipe y Cristal. El área total de la región delimitada es de 4482,2 km² que corresponde con el 48, 2 % de la superficie total de la provincia. Se incorpora la superficie de la zona marítima de interés.

Figura 2. Potencial turístico de la región



Fuente: Plan de Desarrollo del destino Holguín 2012-2016

La región definida se estructura en 2 subregiones: “Atlántico Norte”, esta abarca una superficie de 1987,2 km² y se extiende desde el municipio de Gibara hasta el municipio de Banes por el Norte y la Ciudad de Holguín por el Sur. En esta subregión

se concentra el mayor desarrollo actualmente alcanzado por el turismo en la provincia.

Figura 3. Ubicación de la subregión Atlántico Norte



Fuente: Plan de Desarrollo del destino Holguín 2012-2016

La otra subregión se denomina “Nipe”, abarca una superficie de 2495. km², se extiende desde la península del Ramón de Antilla hasta Cayo Moa por el Norte y la meseta de Pinares de Mayarí por el Sur. El desarrollo actual del turismo en esta área se localiza en Cayo Saetía y la meseta de Pinares de Mayarí.

Figura 4. Ubicación de la subregión Litoral Este



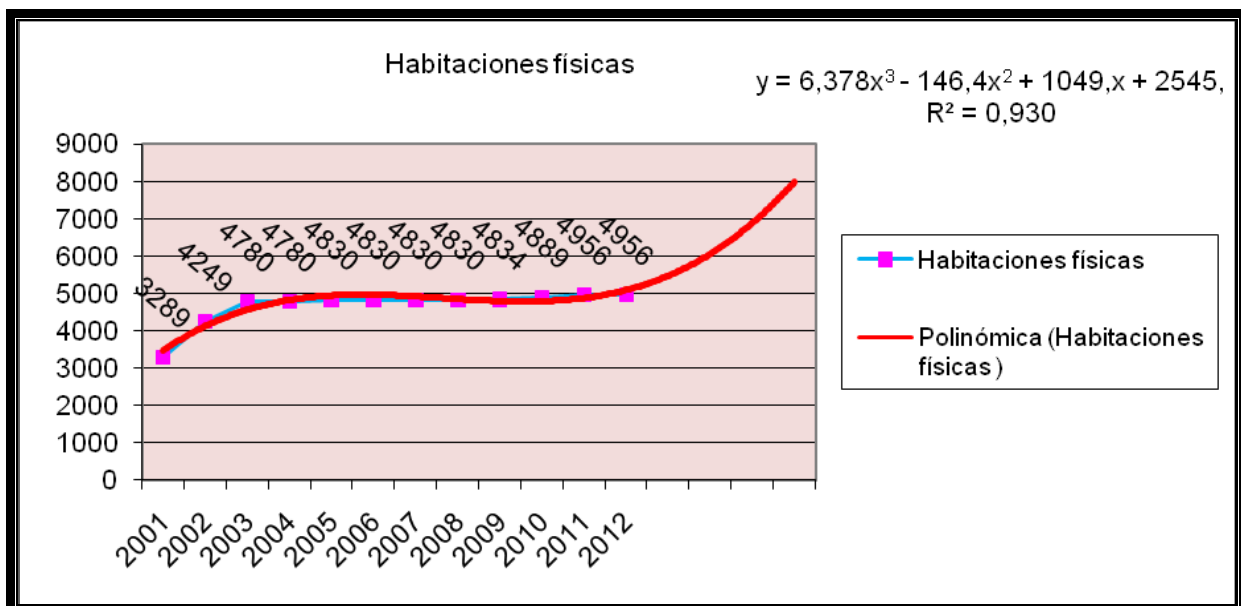
Fuente: Plan de Desarrollo del destino Holguín 2012-2016

Dentro de la región existen un total de 10 polos turísticos de los que 9 están en proceso de construcción y explotación y 2 son polos potenciales para su implementación en un mediano y largo plazo, con vocación para el turismo de playa, naturaleza, náutico, deportivo y otras modalidades.

Desde 1990 en lo adelante el turismo crece sostenidamente, concentrado su desarrollo en tres polos de playa: Guardalavaca, Estero Ciego y Pesquero. Cuenta con un total de 17 hoteles, 4956 habitaciones pertenecientes a 3 grupos hoteleros: Cubanacán, Gaviota e Islazul (**Anexo 8**)

En el gráfico 3 se puede observar la evolución de la planta habitacional en el destino en el período comprendido entre 2001 y 2012.

Gráfico 3. Planta habitacional del destino Holguín



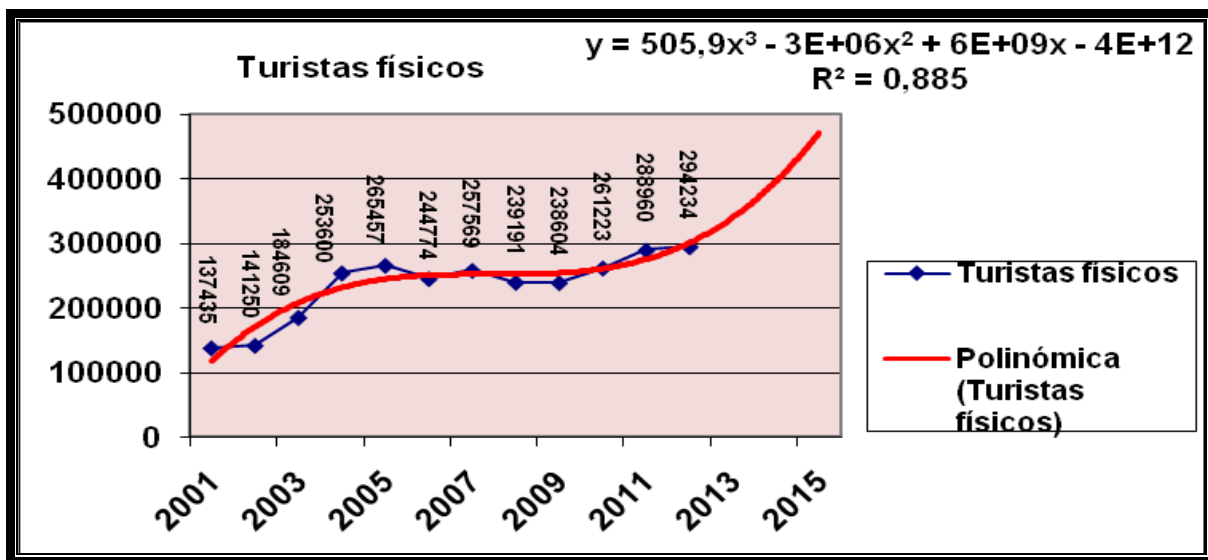
En el período analizado se evidencia el crecimiento de la planta en los años 2002 y 2003 como consecuencia de la apertura de los hoteles Playa Pesquero y Playa Turquesa, en los restantes años donde se reflejan crecimientos estos son originados por ampliación de la planta existente, con intervalos donde no se ejecutaron ampliaciones. La tendencia muestra proyecciones de crecimiento para próximos períodos.

2.2 Tendencias de arribos, estancia, turistas-días, ingresos turísticos e ingresos/turistas-días (Anexo 9)

- **Arribos**

El destino ha experimentado un crecimiento sostenido de los arribos, que van desde 137435 turistas físicos en el año 2001, hasta 294324 en el 2012 (Gráfico 4), lo que se corresponde con el crecimiento de la planta habitacional, que en el primer período era incipiente.

Gráfico 4. Arribos de turistas al destino Holguín



En el año 2008 se vió afectado el indicador por el paso del huracán Ike por el territorio, recuperándose a partir del 2009.

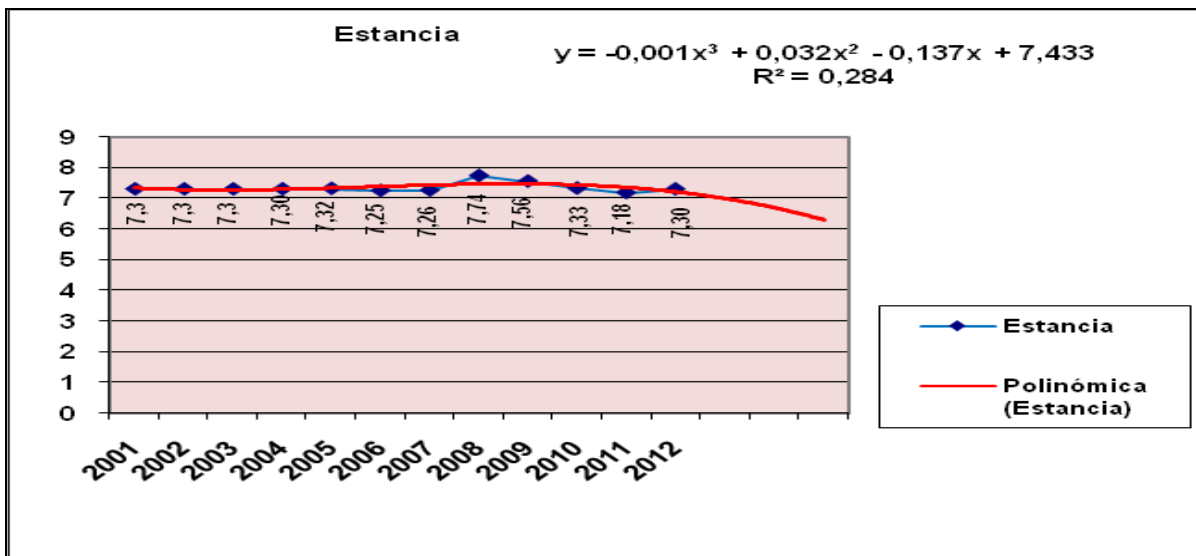
El estudio del ciclo de vida realizado en el 2010 proyectó un escenario favorable con crecimiento de los arribos por encima de los 290 000 turistas, lo que fue alcanzado en el 2012 debido a las acciones desarrolladas, aunque el ritmo de crecimiento descendió.

- **Estancia**

Al cierre del 2012 los visitantes han permanecido 7,3 días como promedio en el destino, lo que manifiesta un ligero crecimiento con relación al año anterior. Aunque el mercado del Reino Unido contribuye al crecimiento de la estancia, incide negativamente en ella el mercado canadiense que es el primer mercado emisor del destino; se evidencia un comportamiento estable del indicador.

Observe que las estancias tienen una tendencia a disminuir en los próximos años de comportarse similares condiciones a las que la determinaron.

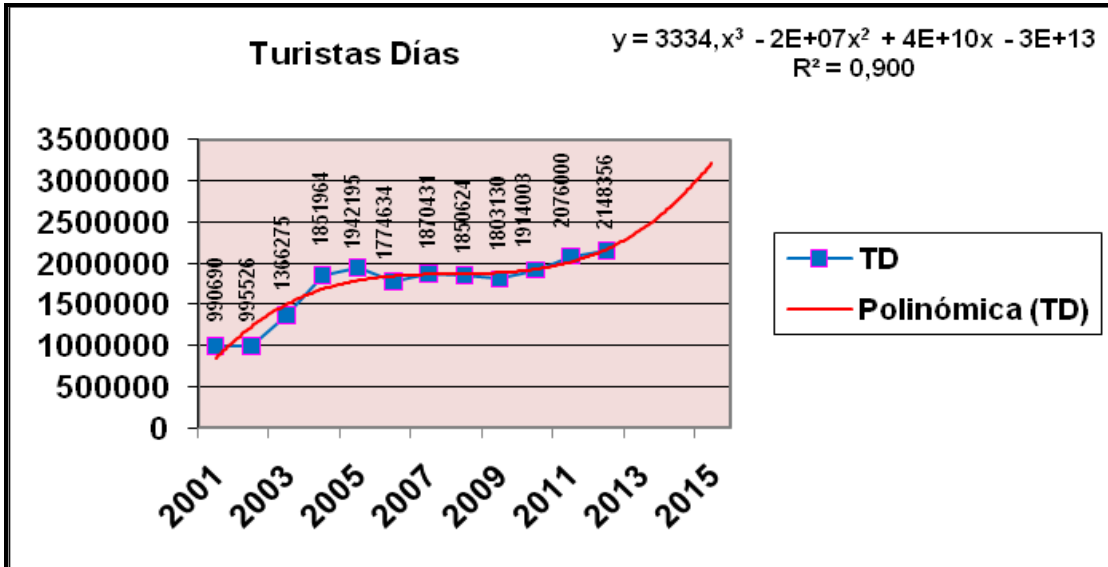
Grafico 5 Comportamiento de la Estancia en el período 2001- 2012



- **Turistas-días**

Este indicador también presentó un comportamiento favorable en el período analizado, como refleja el gráfico.

Gráfico 6. Comportamiento de los turistas-días en el período 2001-2012

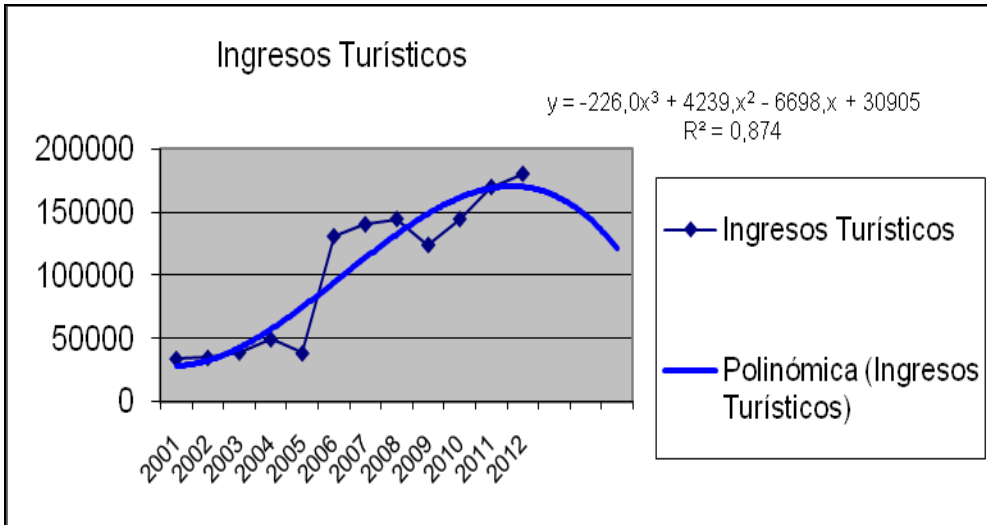


A partir del 2009 este indicador crece cada año, aunque en el 2012 creció un 3,5 % con relación al anterior, el ritmo de crecimiento desciende.

- **Ingresos**

El comportamiento de los ingresos turísticos fue igualmente creciente, como puede observarse en el gráfico 7, se experimentó un crecimiento que supera los **10,567** millones en CUC de 2011 al 2012. En el año 2012 los ingresos generados por las entidades pertenecientes al MINTUR crecieron en un 6,1% con relación al año anterior y aumentaron su participación representando el 44,4%, un porcentaje superior al año precedente. (**Anexo 10**)

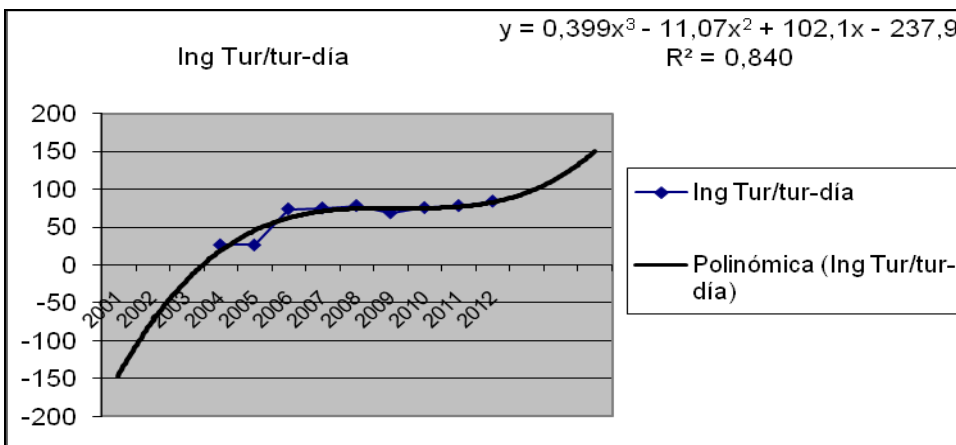
Gráfico 7. Ingresos turísticos del destino Holguín



- **Ingresos/Turistas Días**

El indicador ingresos/turistas días experimentó un incremento durante todo el período analizado, de 3.36 CUC en el año 2012 con respecto al 2001, por lo que se puede afirmar que ha evolucionado de manera creciente, pues de manera general, el gasto diario turístico se ha incrementado en un 46.11%,.

Grafico 8. Ingresos Turísticos/Turistas Días



El análisis de la tendencia muestra en comportamiento favorable para los próximos años.

2.3 Estacionalidad. Índice de estacionalidad

En el destino existe una marcada estacionalidad, motivada por el predominio de la modalidad sol y playa, presentando un período de alta de diciembre a marzo y de baja de abril a noviembre. El mercado canadiense acentúa este comportamiento, pues se caracteriza por presentar mayores arribos en la temporada invernal y constituye el principal mercado emisor al destino. Esta tendencia es atenuada por el mercado del Reino Unido, que disfruta de las ofertas fundamentalmente en el verano y constituye el segundo mercado para el destino

El análisis de su comportamiento en el período del 2004 al 2010 se refleja en los gráficos 9 y 10

Gráfico 9. Estacionalidad del mercado canadiense

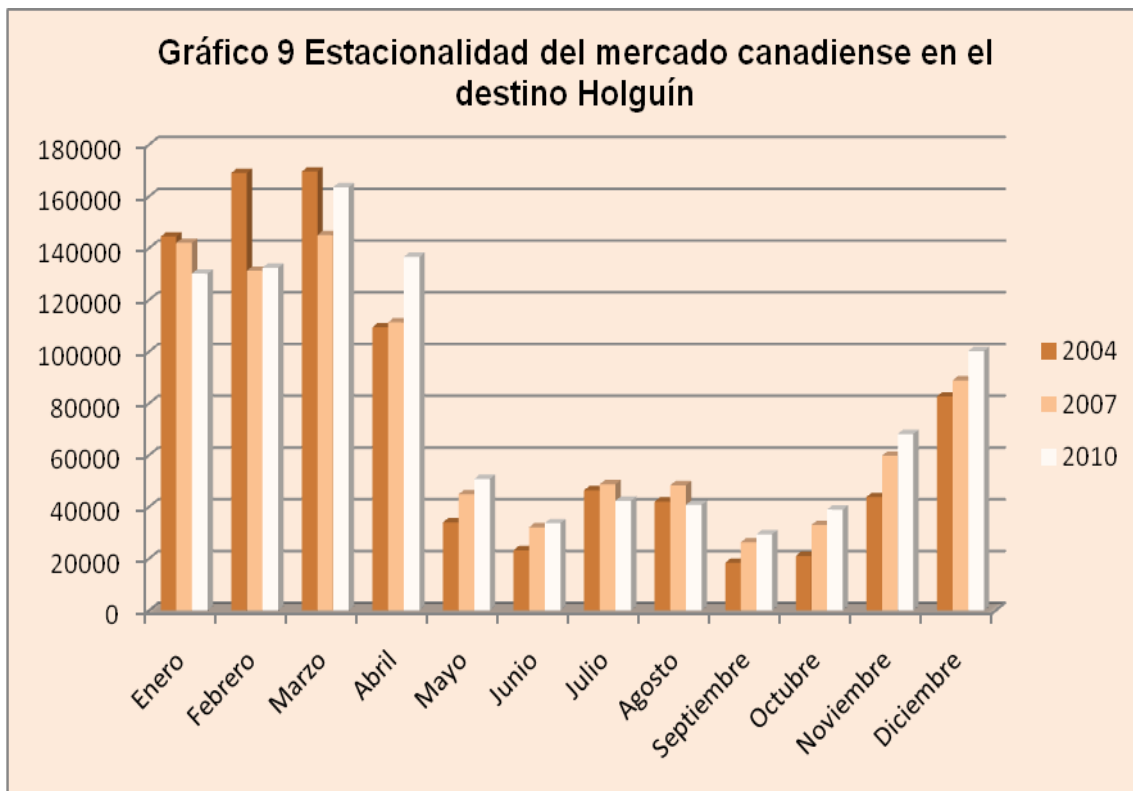
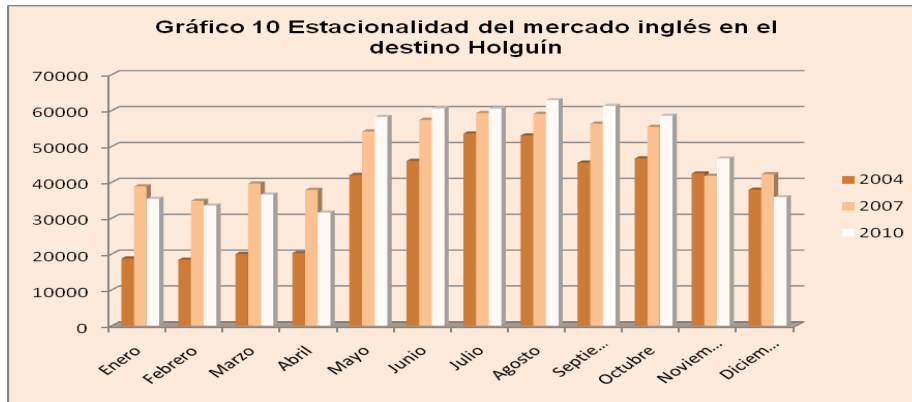
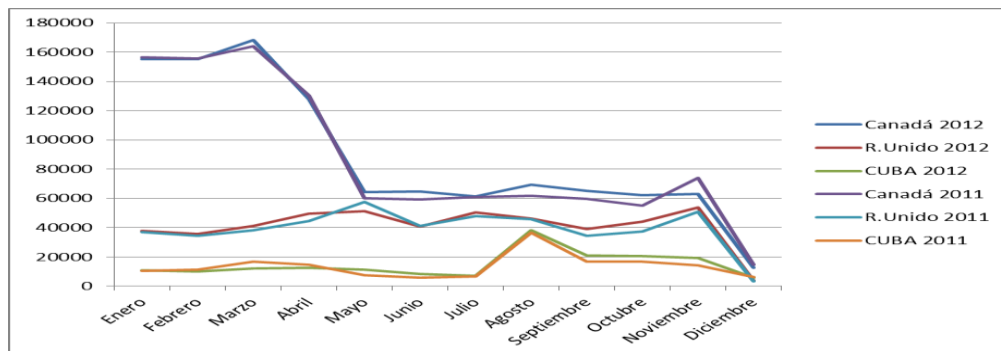


Gráfico 10. Estacionalidad del mercado Reino Unido



En los años 2011 y 2012 se mantiene el comportamiento experimentado en años anteriores, con una estacionalidad marcada en temporada de invierno. El mercado del Reino Unido se mantiene lineal durante todo el año y aparece como un mercado importante el nacional, que aunque tiene su etapa pico en el mes de agosto, mantiene su presencia durante todo el año.

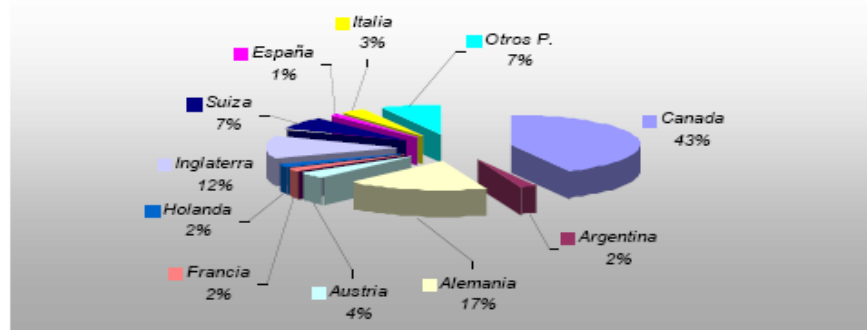
Gráfico 11. Estacionalidad de los principales mercados emisores en los años 2011 y 2012



2.4 Mezcla de principales mercados. Cuotas y su evolución

Desde el año 1989, en que se realizó un diagnóstico de la estructura de los mercados emisores del destino y como parte de la Política de Desarrollo, se valoró que Canadá, Alemania y Reino Unido constituían los principales mercados emisores, como aparece en el gráfico siguiente:

Gráfico 12. Estructura de los mercados emisores al destino 1989



Fuente: Plan de Desarrollo del destino Holguín 2012-2016

En los dos últimos años el comportamiento fue el siguiente:

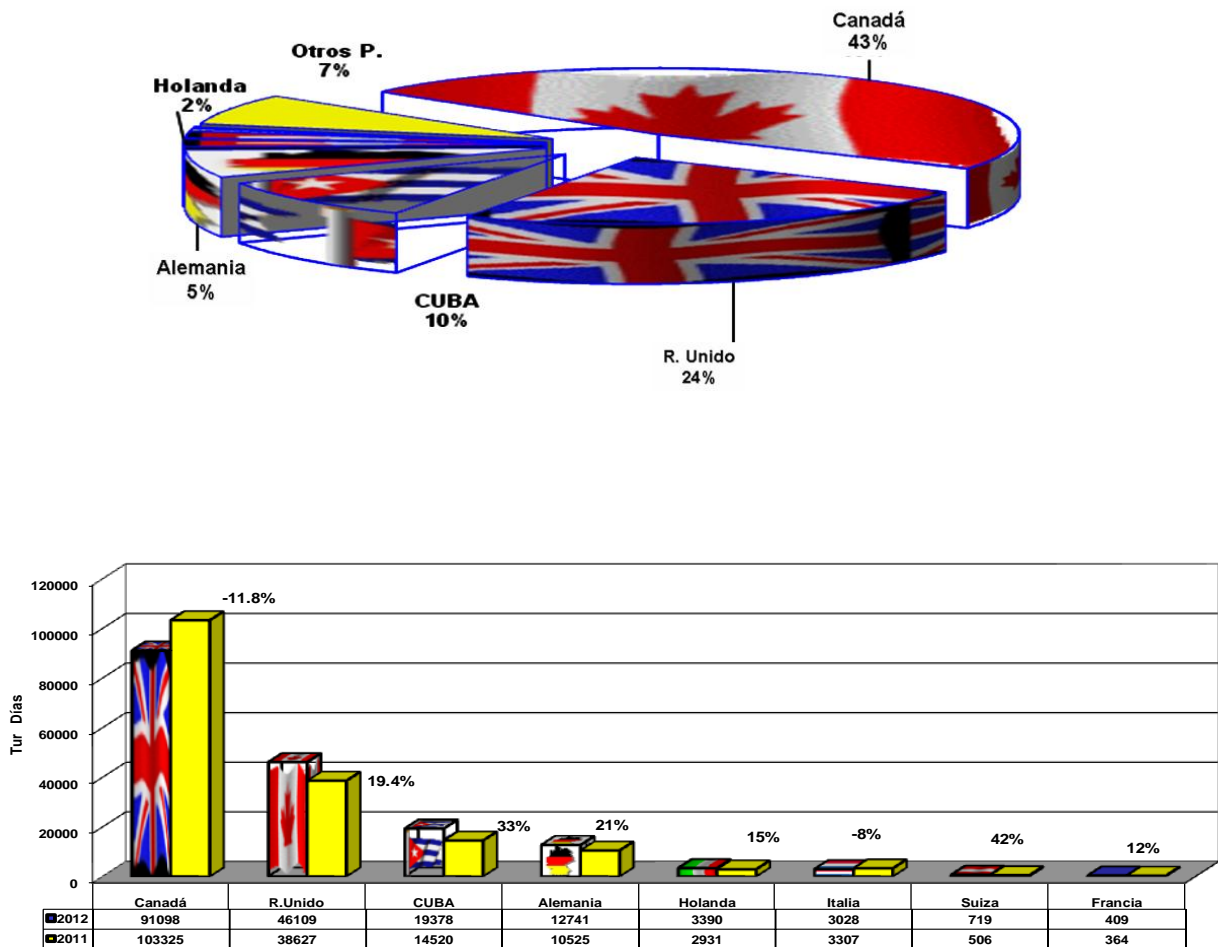
En el 2011 Canadá aportó el 50.5% de los visitantes con 1 017 056 turistas días, crece un 5%; Reino Unido el 30% con 600 197 turistas días, crece un 3.3%; Alemania el 5% con 114 575 turistas días, crece un 20%; Italia el 1.8% con 40 846 turistas días, crece un 17%; Holanda el 1.6% con 32 986 turistas días, crece un 12%, y Finlandia el 1.3% con 20 997 turistas días, decrece un 15%.

En el 2012 Canadá aportó el 43% de los visitantes con 1 032 156 turistas días y crece un 1.5%, Reino Unido el 27% con 652 535 turistas días y crece un 8.7%; Alemania el 5% con 128 313 turistas días crece un 12%; Italia aportó el 1.4% con 34 063 turistas días y decrece un 16% (incidiendo los turoperadores Presstour y Condor Viagi); Holanda aportó el 1.4% con 34 473 turistas días y crece un 4.5% y Argentina el 1% con 18 654 turistas días.

El mercado interno con 234 851 turistas días, crece un 21.3%, representando el 9.9% de los clientes, de ellos 123 651 turistas días, el 52.7% de cubanos que pagan en

CUC; un 29.8% las Empresas Nacionales, un 9.6% las Dietas y Firmas y un 3.6% de las Dietas MINTUR.

Gráfico 13 y 14. Comportamiento de los principales mercados emisores 2012



La estructura muestra que aunque la incidencia del mercado canadiense ha disminuido, al incrementar la presencia del mercado emisor Reino Unido, todavía es alta la dependencia de ese mercado.

Es importante conocer el perfil de estos mercados.

Mercado canadiense



Los canadienses visitan el destino Holguín motivados por la modalidad sol y playa, están interesados en conocer acerca de la cultura holguinera y desean contacto con la naturaleza.

Los beneficios que desean son: escapar de la rutina diaria, relajación, tomar el sol en la playa, conocer cosas diferentes, precios asequibles, estar con los familiares o amigos, intercambiar con la población local, visitar lugares históricos y monumentos, y la práctica de deportes. Sus principales gastos son en la compra de opcionales náuticas, aunque tienden a comprar las más económicas, compran souvenir, agua potable, ron y tabaco cubano, tienen tendencia media a la renta de motos y autos.

Los segmentos más significativos están constituidos por parejas (48%) y familias (36%).



Mercado Reino Unido

Los británicos buscan las ventajas que proporciona el clima tropical, ambiente de paz y seguridad, calidad humana de la población y contacto con esta; las playas, conocer de la cultura y la historia del lugar, la cercanía a la ciudad de Santiago de Cuba, servicio de buena calidad, rapidez y amabilidad, así como precios asequibles. Sus principales gastos están relacionados con la compra de opcionales, en especial las actividades náuticas, urbanas y culturales. Compran tabacos y bebidas, diferentes souvenirs y objetos artesanales. En muchos casos rentan motos y autos durante su estancia en el destino para recorrer diferentes sitios de la provincia o el país.

Sus viajes se efectúan por parejas (39%), en segundo lugar viajan en familia (30%); los viajes en grupo ocupan el tercer lugar (25%) y un 6% viajan de manera individual.



Mercado nacional

Los clientes del mercado nacional que compran opcionales en el destino Holguín son fundamentalmente personas entre los 25 y 59 años de edad, aunque el rango de 25-44 años es el más representativo. En cuanto a la compañía, prefieren viajar en familia y en pareja, siendo estos los grupos más significativos. Predominan los empleados asalariados, los profesionales o técnicos, y los estudiantes. La mayoría compra las opcionales en el trimestre julio-agosto-septiembre. Utilizan como fuentes de información a las agencias de viajes y a otras personas.

Para estos el precio es un factor determinante en la decisión de compra, la mayoría refiere a la calidad del servicio y la calidad de las instalaciones respectivamente. La seguridad y curiosidad son determinantes en un gran por ciento de los mismos. Prefieren realizar actividades tales como los baños de sol y playa, comer en restaurantes, visitar discotecas y clubes nocturnos, escuchar música y disfrutar de los espectáculos, así como descansar en un hotel.

Los que compran opcionales son fundamentalmente de Las Tunas y de Holguín en el caso de Havanatur y para Viajes Cubanacán el 71% pertenece a la provincia de Holguín, el 19 % a Granma y el otro 10% a Santiago de Cuba.

2.5 Evolución de la contratación con los TTOO, líneas aéreas y otras vías

Otro indicador analizado es el comportamiento de la contratación con los turoperadores.

En el estudio realizado en el año 2012 el destino operaba con una cartera de más de 40 turoperadores, los más representativos son TCOOK, F. CHOICE, VAT, SUNWING, TMR, AIR CANADA, TUI HOLANDA, TUI, NECKERMANN y HOLASUN. A pesar de que la cartera es amplia, existe una gran dependencia de los TT.OO Tomás Cook y First Choice, lo que indica la necesidad de ampliar la red de ventas que permita captar segmentos especializados.

En el 2012 las agencias operaron con los turoperadores siguientes:

Tabla 5: Principales turoperadores

Agencia de Viajes	Turoperador
Viajes Cubanacán	Vacances Transat
	Thomas Cook Canada
	Thomas Cook UK
	THP
	Captivating
	Virgin Holidays
	Kuoni UK
Cubatur	West Jet
	L Tur Tourinmex
	TUI
	Oguetours
	First Choice (Signature) (TUI Travel)
	TMR (Tour Mont Royal)
	Neckerman (Thomas Cook)
Viajes Poseidón	
Gaviota Tours	Presstour
	Hotel Plan Suiza
	Iberoservice
	Sunwing
	Air Canada
	Alpitour
	Kuoni Suiza
	Kuoni Holanda
TUI Holanda	
Aurinkomatkat	

Fuente: Elaboración propia

En los dos últimos años se han experimentado disminuciones de los arribos por parte del turoperador Presstour, que mueve el mercado italiano.

Inglaterra: Thomas Cook mueve el 45.1% del mercado del Reino Unido y TUI (Thompson) mueve el 44.7%. THP también es de gran importancia.

Canadá: Vacances Transat mueve el 30.8% de los canadienses, Sunwing mueve el 27% y Air Canadá el 13.5%. Se debe trabajar además con TMR (Tour Mont Royal)

En el caso del mercado nacional el mismo es movido por las agencias de viajes cubanas, de las cuales en el destino Holguín la líder es Havanatur con un 57.9% del total de los pax vendidos, el 23.8% le corresponde a Cubatur, mientras que el 18.3% pertenece a Viajes Cubanacán.

2.6 Caracterización del comportamiento de los visitantes

Los turistas que disfrutan de las ofertas del destino muestran un incremento de su satisfacción, lo que se recoge en los resultados de las encuestas que se aplican y procesan durante todo el año por INFOTUR.

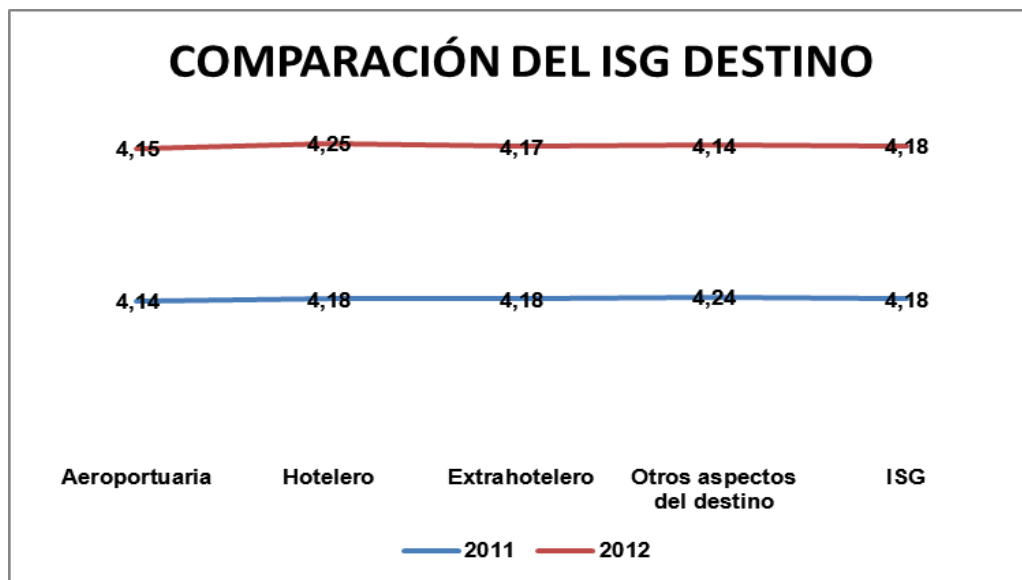
En el año 2010 se encuestaron 3202 visitantes al destino, que representan el 8,6% del total de encuestados en el país. El 84% de los encuestados procede de Canadá y le sigue el Reino Unido, con el 8%. El rango de edades que predomina es de 40 a 60 años, en su mayoría son profesionales o técnicos y jubilados. Más del 95% satisfizo sus expectativas y más del 90% plantean su intención de repetir la experiencia y de recomendárselo a otras personas. Los principales motivos de viaje al destino son la ubicación geográfica, la seguridad, así como conocer su historia y su cultura. Es importante señalar que el destino Holguín resultó el mejor evaluado del país por los visitantes en el año 2010, alcanzando un Índice de Satisfacción General de 1,63 (BIEN), aspecto que deberá continuarse fomentando para alcanzar las aspiraciones de ser un destino de excelencia.

En el 2012 se mantiene el territorio con evaluación de bien y por encima del 95% de los encuestados recomendando al destino Cuba y el 45% refiere haber sido repitente. **Anexo 11.**

La satisfacción general del destino se evalúa al igual que todas sus variables de Bien, valorándose como muy bien la relación calidad-precio . La actividad hotelera recibe la mayor calificación y la que resulta con menor calificación es la Aeroportuaria donde se reflejan insatisfacciones por demora en trámites aduanales.

Comparado con igual periodo anterior la satisfacción general del destino alcanza valores similares.

Gráfico 15. Resultados comparativos del Índice de satisfacción general del destino Holguín 2011-2012



Fuente: Resultados encuestas INFOTUR 2012

2.7 Aceptación de los residentes

Para el análisis de la aceptación de los residentes se tomó como referencia la Propuesta de indicadores para medir la sostenibilidad del turismo en el destino Holguín de Ráez (2008), en la cual se determina la satisfacción de la comunidad local y pertenencia, teniendo en cuenta su opinión en relación al desarrollo turístico, el sentimiento de pertenencia y la conducta de la misma hacia el polo.

En este sentido Ráez plantea que la satisfacción de la población local con el desarrollo del destino puede evaluarse de bien. El destino utiliza personas de la localidad para cubrir más del 50 % de las demandas laborales; se imparte capacitación para estas personas con vistas a que puedan desempeñar eficazmente los puestos de trabajo en las diferentes instalaciones turísticas y se contribuye a la formación de recursos humanos para actividades complementarias al turismo.

El abastecimiento a las entidades turísticas aprovecha y promueve las potencialidades de uso y consumo de productos de las formas productivas a escala local. En la red de tiendas y boulevard se comercializan artesanías y productos autóctonos de la región, elaborados por artesanos o empresas locales. El desarrollo del destino turístico ha contribuido además con obras específicas, al establecimiento, mantenimiento y solución de los problemas de infraestructura que demandan las comunidades.

Por otra parte el destino facilita transporte terrestre a los habitantes de la comunidad. Hoy se cuenta con programas específicos que promueven el turismo nacional, no obstante, puede incrementar su contribución al desarrollo local comunitario.

El sentido de pertinencia de los ciudadanos del destino puede valorarse de regular pues existe una buena parte de la población local que está satisfecha con el desarrollo del destino turístico por los beneficios recibidos; pero hay un segmento que no comparte ese criterio, pues no se sienten implicados, identificados ni comprometidos con su desempeño.

Tomando en consideración la evaluación alcanzada en los indicadores seleccionados y valorando además, que en el citado estudio en el ámbito social el 71,3% de los indicadores han obtenido una calificación de bien y el 28,7% entre regular y mal, de manera integral se asume en el presente estudio, que el indicador de gestión del ciclo de vida asociado a la aceptación de los residentes se encuentra en una etapa de desarrollo.

2.1.8 Valoración de la oferta del destino. Diversidad, atractividad, evolución

Holguín se caracteriza por ser un destino con una oferta predominante del turismo de sol y playa de corte naturalista e histórico cultural, con una abundancia de atractivos naturales y socioculturales que permiten la diversificación y diferenciación de su oferta.

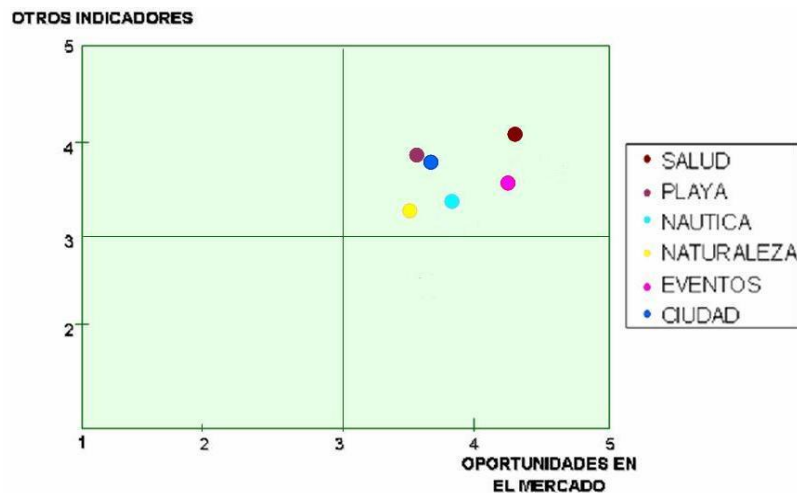
Un estudio realizado muestra la información siguiente:

Tabla No. 5: Resumen del diagnóstico de los productos genéricos

PRODUCTO GENERICICO	OPORTUNIDADES EN EL MERCADO	OTROS INDICADORES
Ciudad	3,78	3,57
Eventos	4,03	3,25
Naturaleza	3,50	3,17
Náutica	3,85	3,18
Playa	3,68	3,58
Salud	4,31	3,75

Fuente: Plan de Desarrollo del destino Holguín 2012-2016

Gráfico 16: Matriz de Evaluación de Productos



Fuente: Plan de Desarrollo del destino Holguín 2012-2016

Todos los productos fueron evaluados favorablemente y se considera que en mayor o menor grado todos tienen oportunidades para su desarrollo, aunque se pueden realizar acciones que conduzcan a la mejora del producto naturaleza, aprovechando las potencialidades que tiene y las fortalezas con que cuenta, lo cual lógicamente implicará una mejora de la oferta.

Los principales problemas identificados fueron:

- No existen estrategias de desarrollo de productos ante el nivel de repitencia y el envejecimiento del destino, siendo necesario renovar la oferta, añadir valor que complemente y diferencie el producto con atractivos autóctonos del territorio.
- Aunque existe demanda de los clientes por los eventos que se desarrollan en el destino, especialmente los culturales, algunos únicos de su tipo en el país, no se promueven lo suficiente y no son debidamente aprovechados por los gestores del turismo en el mismo, es decir, no se ha logrado una consolidación real del trabajo de cultura y turismo, con lo cual el sector esta desaprovechando las potencialidades culturales de la provincia.
- Es insuficiente la comunicación comercial en torno a todos los productos estudiados, especialmente resaltan la ausencia de materiales informativos y la bajísima presencia en INTERNET
- El producto ciudad tiene pocos valores añadidos a pesar de existir un considerable potencial para ello
- Es insuficiente el desarrollo de la actividad extrahotelera, en particular la variedad en la recreación.
- Limitada variedad y calidad de la oferta gastronómica.

A pesar de trabajarse en el diseño de nuevas ofertas, el mejoramiento y renovación de productos hoteleros, se hace necesario dirigir los esfuerzos a la diversificación de la cartera de productos, tomando en cuenta las potencialidades existentes y las oportunidades que presenta la integración con las iniciativas de desarrollo local.

2.9 Dinámica y caracterización de las inversiones

A partir de la implementación de la política de desarrollo del destino y hasta enero del 2003 se trabajó en el completamiento y perfeccionamiento de los planes directores del destino, con un ritmo acelerado del proceso inversionista, lográndose la inauguración en ese año del hotel Playa Pesquero, en ese momento el más grande del país, con 944 habitaciones. Posterior a este período se experimentó una desaceleración de las inversiones en el destino.

El paso del huracán Ike en el año 2008 demandó una serie de inversiones para la reparación de los daños ocasionados en las instalaciones turísticas del destino.

En el 2009 y 2010 se concluyeron la planta de Servicio Real del hotel Paradisus Río de Oro y la reparación de la carretera Holguín – Guardalavaca respectivamente.

Existe una proyección para reanimar el proceso inversionista con la ampliación del Aeropuerto Internacional Frank País. En el polo Pesquero se lleva a cabo una ampliación del hotel Blau Costa Verde que incluye más de 400 habitaciones, en Guardalavaca se proyecta iniciar la construcción de un nuevo hotel (Albatros) perteneciente al Grupo Hotelero CUBANACÁN S.A. y un campo de golf de Palmares.

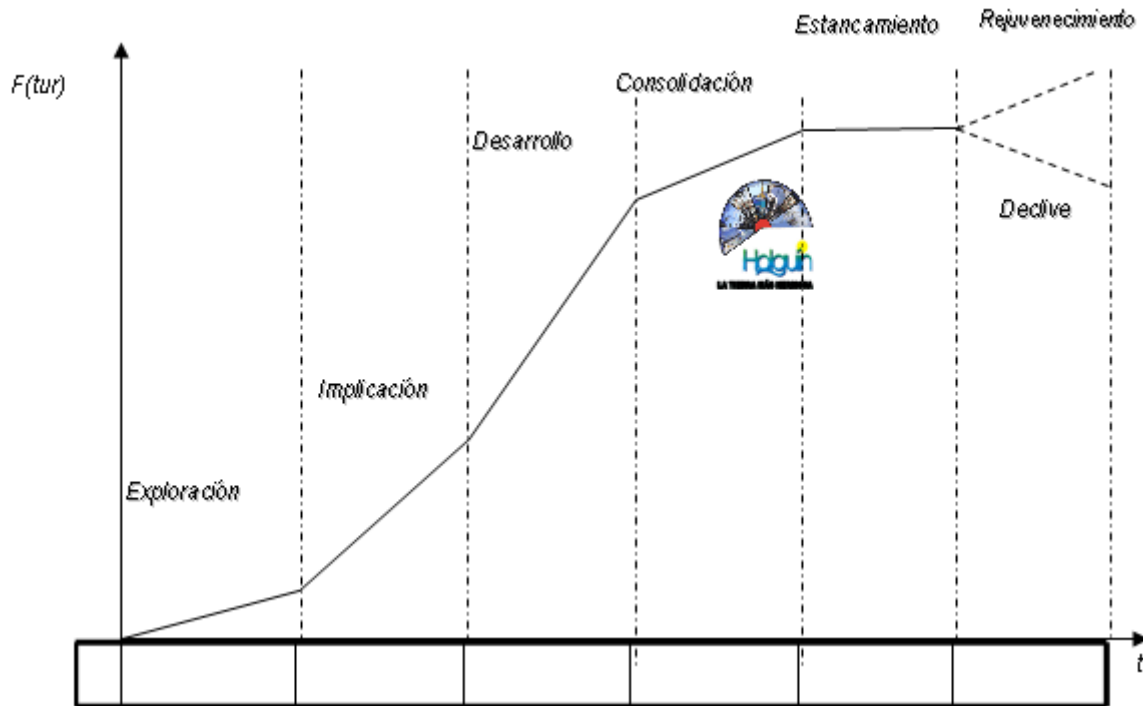
2.10 Determinación de la etapa del ciclo de vida del destino

Al considerar el comportamiento de los principales indicadores analizados y sus tendencias se ubica al destino en la etapa de **CONSOLIDACIÓN**, evidenciando síntomas de ralentización originado básicamente por la desaceleración en su ritmo de crecimiento, aspecto que debe ser priorizado en la actualización del Plan de Desarrollo del destino y que demandan de su dinamización.

Tabla 7. Matriz de evaluación del ciclo de vida del destino

Indicadores de gestión del ciclo de vida	Ex	Im	Ds	Ma	Est	De	Rj
A.-Evolución del destino, sistematización de sus etapas, la historia							
B.-Tendencias de:							
B1-arribos							
B2-ingresos							
B3-estancia							
B4-ing/tur-día							
C.-Estacionalidad. Índice de estacionalidad							
D.-Mezcla de principales mercados. Cuotas y su evolución							
E.-Evolución de la contratación con los TTOO, líneas aéreas y otras vías (circuitos).							
F.-Caracterización del comportamiento de los visitantes							
G.-Aceptación de los residentes.							
H.-Valoración de la oferta del destino. Diversidad, atractividad, evolución.							
I.-Dinámica y caracterización de las inversiones.							

Gráfico 17 Síntesis evaluativa del ciclo de vida del destino



Problemas fundamentales del destino

- Envejecimiento de la oferta existente en el destino, tanto hotelera como extrahotelera
- Insuficiente gestión de comercialización, dirigida a los principales mercados y segmentos
- Se mantienen insatisfacciones de los clientes con relación a la comida, animación y el servicio de tiendas.
- Lentitud en el proceso inversionista, con vistas a la ampliación de la planta hotelera y extrahotelera.
- No se aprovechan todas las potencialidades de los recursos turísticos existentes para diversificar la oferta.
- Insuficiente integración de los actores, que limita el desarrollo del turismo

2.11 Acciones para dinamizar su ciclo de vida

- Mejoramiento de los productos existentes, añadiendo valor a través de la ampliación de las ofertas hoteleras, náuticas, gastronómicas y de tiendas,

logrando su diferenciación a través de los atractivos naturales y socioculturales típicos del destino,

- Diversificar las ofertas del destino incorporando a la cartera nuevos productos mercados, fundamentalmente para el Turismo de Naturaleza y Rural, Náutica y Buceo, Cultural y de Eventos, así como a través del desarrollo del Municipio Turístico Gibara.
- Acelerar la implementación de los programas de inversiones previstos, que permita el mejoramiento de la planta hotelera, las instalaciones extrahoteleras y la infraestructura social.
- Diseño e implementación de una campaña promocional dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento del destino y la creación y desarrollo de la imagen de Holguín como destino turístico, diferenciado y diversificado.
- Actualizar el Plan de Desarrollo del destino hasta el 2020, previendo las proyecciones con en el sector Cabo de Lucrecia-Bahía de Banes, la Península de El Ramón de Antillas, Cayo Saetía y el sector Corintia Barredera.
- Implementar progresivamente los Sistemas de Gestión de la Calidad, que permitan eliminar las insatisfacciones y categorizar las instalaciones en correspondencia con las normativas vigentes y las exigencias del mercado.
- Realizar diagnóstico de los recursos turísticos con el empleo de la Matriz de índice de Atractividad, que permita conocer su situación actual y potencialidades para su incorporación a la oferta del destino.
- Diseñar e implementar un programa para la formación de la cultura turística en las comunidades receptoras implicadas en el producto turístico, así como en los directivos y colectivos laborales de las diferentes instalaciones.

CONCLUSIONES

El cumplimiento de los objetivos de la investigación que la aplicación de los diferentes instrumentos y el cumplimiento de todas las fases del diseño de la investigación permiten arribar a las conclusiones siguientes:

1. El análisis del comportamiento de los diferentes indicadores muestran que el destino Holguín se ubica en la fase de CONSOLIDACIÓN., experimentándose una disminución del ritmo de crecimiento de sus principales indicadores.
2. La oferta principal del destino es el producto de sol y playa naturalista con valor añadido a través del aprovechamiento de los atractivos históricos y socioculturales, con una estacionalidad manifiesta y gran dependencia del mercado canadiense.
3. El crecimiento continuado de los mercados del Reino Unido y Nacional se constituyen en una oportunidad para reducir la estacionalidad del destino, lo que requiere de atención especial.
4. El destino cuenta con abundantes atractivos naturales y socioculturales que permiten que su oferta sea autóctona y singular, sin embargo su aprovechamiento en las ofertas es limitado.
5. Existe un potencial habitacional por construir superior al 50%, lo que ampliaría la capacidad de alojamiento y renovaría la oferta, aspecto de suma importancia al tomar en consideración el alto índice de repitencia (por encima del 45%)
6. Los resultados del estudio posibilita ajustar el Plan de Desarrollo del destino Holguín 2013-2020 centrandlo su estrategia en la diversificación de la oferta del destino, desarrollando el turismo especializado, preferentemente el turismo de naturaleza y el náutico.

RECOMENDACIONES

Para obtener los resultados previstos se recomienda:

1. Presentar los resultados del estudio en el Consejo Territorial de Turismo para su valoración y ajuste de las propuestas formuladas para dinamizar el ciclo de vida del destino.
2. Ajustar el Plan de Desarrollo del destino 2012-2016 atendiendo a las acciones de dinamización aprobadas.
3. Establecer las vías que permitan dinamizar e integrar a los actores sociales de los municipios y provincia que cuenten con un fuerte potencial turístico, para desplegar los proyectos de desarrollo local destinados a la diversificación de la oferta, donde se destacan los municipios de Gibara, Rafael Freyre, Banes, Antilla y Mayarí.
4. Establecer e implementar un sistema de información que permita monitorear el comportamiento del ciclo de vida del destino y la toma de decisiones en correspondencia con los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bieger, T. (1997). "Reengineering Destination Structures as a Condition for Successful tourist products and marketing".
2. Bigné, E. (2002). *Marketing de destinos y nuevos productos*. (En línea) (Consultado 28-10-2009). (Disponible en: www.travelturisme.com)
3. Bigné, E., Fon, X., Andreu, L. (2000): *Marketing de destinos turísticos*. Madrid: Esic Editorial.
4. Carballo-Reyes, J. (2009). *Propuesta de perfiles de los turistas británicos que visitan el destino Holguín*. Tesis en opción del título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo, Universidad de Holguín: Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
5. Chias, J. (2006). *El negocio de la felicidad: desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*. Madrid: Prentice Hall.
6. CETUR (2005). *Gestión de Destinos Turísticos*. La Habana: Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de la Habana.
7. Colectivo de aurores EHT Holguín. 2011. Estudio comparado entre la valoración general de los productos genérico y los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Cliente (ENS) en el destino turístico Holguín.
8. Colectivo de autores EHT Holguín, 2010. Diagnóstico de productos genéricos del destino Holguín
9. Ejarque, J. (2005). "Destinos Turísticos de Éxito. Diseño, Creación, Gestión y Marketing". Ediciones Pirámide. Madrid
10. European Commission, Enterprise Directorate-General, Tourism Unit. (2002). "Sistema de alerta rápida para la detección de destinos turísticos en declive y de sus mejores prácticas de prevención". Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo.

Facultad de Turismo. Universidad Nacional de Comahue. Neuquén. Argentina.

Disponible en:

<http://www.redcreacion.org/documentos/simposio4vg/JGerlero.html-240k>

11. *Folleto Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* (2011). PCC
12. Gerlero, J. (2005). "Recreación y turismo una vinculación necesaria: lineamientos para su articulación".
13. Gunn, C. (1994). "Tourism Planning: Basic, Concepts, Cases". Edición Tercera. Nueva York: Taylor & Francis.
14. Haywood, M. K. (1991). "Can the tourist area life cycle be made operational?".
15. INFOTUR, Resultados de las encuestas de satisfacción del destino Holguín 2011 y 2012
16. Kaplan. Norton. (1996). "The Balanced Scorecard: translating strategy into action".
17. Kotler P. Bowen J., Makens J., Moreno R. y Reina M.D.. Marketing para turismo. Tercera Edición. Pearson Prentice may. Educación. S.A. Madrid. 2004.
18. Kotler, P. y Otros. (1994). "Mercadotecnia de Localidades. Cómo atraer inversiones, industria y turismo a ciudades, regiones, estados y países".: Editorial Diana. México.
19. Leiper, N. (1990). "Tourism Systems". Palmerston North (Nueva Zelanda): Massay. University Press.
20. Manente, M. (2008). "Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales". Italia: Ciset-Universidad de Venecia.

21. Manente, M. y Celotto, E. (2002). "From sustainable tourism to decline: how to monitor the risk. Sustainable Development in Tourism". Ciset-University of Venice. Italia
22. Manente, M. y Minghetti, V. (2006). "Destination management organisations and actors". Editorial Tourism Business Frontiers.
23. *Marketing enfocado al turismo* (2008). Disponible en <http://www.rincondelvago.com> [consultado 12/2/2012].
24. Martín, R. (2008). "Cuestiones actuales de la teoría del turismo". La Habana: Centro de Estudios Turísticos.
25. MINTUR. 2005. Política de Desarrollo hasta el 2005 del destino turístico Holguín.
26. MINTUR 2012. Plan de Desarrollo del destino turístico Holguín 2012-2016
27. MINTUR. Informe de Balance 2010, 2011 y 2012 de la Delegación de Turismo Holguín
28. MINTUR. Informe Comercial 2010, 2011 y 2012 de la Delegación de Turismo Holguín
29. OMT. (1999). "Sustainable development of tourism. An annotated bibliography". Madrid
30. OMT. (2007). "A National Framework for Best Practice Destination Management Planning". International Conference on Destination Management. Disponible en: <http://www.destinationmanagement2007budapest.com> .Consultado el 20 de junio del 2010
31. OMT. (2007). "A Practical Guide to Tourism Destination Management". Madrid.
32. Paz Carmenate Ronny. Análisis del ciclo de vida del destino turístico Holguín, 2010

33. Pérez Campdesuñer, R. (2006). "Modelo y procedimiento para la Gestión de la Calidad del Destino Turístico Holguinero". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
34. Pike, S. (2004). "Destination Marketing Organizations. University of Sterling". UK: Elsevier.
35. Ruez Acosta, 2008 : Propuesta de indicadores para medir la sostenibilidad del turismo en destino Holguín
36. Ritchie, J.R. Brent y Crouch, Geoffrey I. (2003). "The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective". Trowbridge: Cromwell Press.
37. Rodríguez Fariñas, R. (2005). "Gestión de Destinos Turísticos. Monografía". Centro de Estudios Turísticos. La Habana. Pág.12
38. Rodríguez Rubinos, J. M. y González Esquivel, M. (2010). "Alerta y monitoreo del ciclo de vida del destino, caso Playa Santa Lucía". Informe ejecutivo del proyecto. Camagüey.
39. Santasmases, M. (2007). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Cuarta edición. España: Ediciones Pirámide.
40. Serra, A. (2003). *Marketing Turístico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
41. SERNATUR. (2008). "Modelo de Gestión Integral de Destinos Turísticos". Servicio Nacional de Turismo. Santiago de Chile. Chile.
42. Stanton, E.W. (2002). *Fundamentals of Marketing* McGraw-Hill of Management. 11th edición.
43. Toyos, M. (2005). *EL ABC del Marketing de Servicios Turísticos* (p. 17). Argentina: Ediciones Turísticas de Mario Banchik.

44. Trillo-Valls F. y Alemáñez, A. (2009). *Estructura metodológica y herramental para el diagnóstico de la actividad comercial en la organización*. Centro de Información y documentación. La Habana, Cuba.
45. Valls, J. (2004). "Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles". España.

Anexo 1. Propuesta de Manente para supervisar la evolución de un destino turístico

Tabla 1. Dimensiones e indicadores

Dimensiones	Indicadores
Conjunto A – Capacidad de atracción	Se agrupan una serie de indicadores con el objetivo de evaluar la variedad y el número de recursos, y el modo en que han sido explotados; se incluyen índices como A3 –Importancia de las atracciones A4 –Número de visitas A5 –Fuerza de la atracción principal, entre otros
Conjunto T – Importancia de la industria turística	Recopila todos los índices que describen las características esenciales de la oferta y la demanda turísticas, por ejemplo T1 – Presión turística T2 –Efectos de la oferta T8 –Diversificación del mercado T9 –Gastos promedio <i>per cápita</i>
Conjunto S – Sistema	Este sistema de supervisión también cuenta con algunos indicadores del sistema económico S1 – Número de empresas S2 – Valor añadido S4 – Relaciones entre los diferentes sectores empresariales, con índices turísticos tradicionales Dentro de este conjunto existe un subconjunto específico (St) que evalúa las características y el nivel de desarrollo del sistema turístico St1 –Papel económico de la industria turística St7 –Disposición o apertura de las empresas turísticas para colaborar y establecer asociaciones

<p>Conjunto P – Planificación</p>	<p>Esta integrado por una serie de índices de planificación, que tienen por objeto probar la capacidad del sistema para elaborar proyectos y atraer fondos, por ejemplo</p> <p>P1 – Elaboración de proyectos en el contexto turístico</p>
<p>Conjunto O – Superestructuras /infraestructuras turísticas</p>	<p>Este conjunto está integrado por dos subconjuntos de índices (9 indicadores para cada conjunto) y evalúa la utilización y conveniencia de las infraestructuras (y superestructuras) (centros de congresos, centros deportivos, restaurantes, entre otros).</p>
<p>Conjunto F – Calidad de vida</p>	<p>El objetivo de este conjunto es demostrar el nivel de utilización de servicios esenciales como los hospitales y la existencia, en su caso, de riesgos antisociales que pueden ser el alto nivel de delincuencia que tal vez deban tenerse en cuenta al definir objetivos y estrategias para el turismo</p>
<p>Conjunto D – Resultados</p>	<p>Conjunto de indicadores que evalúan la dinámica de la oferta y la demanda</p> <p>D1 –Variaciones en el número de llegadas y pernoctaciones</p> <p>D5–Tasa de ocupación hotelera</p> <p>D6–Tarifas del alojamiento</p>
<p>Conjunto M – Mercado</p>	<p>Índices que llevan la evaluación más allá de las fronteras del destino, estimando las tendencias generales y los márgenes generados por cada tipo de producto/segmento, el volumen físico y económico de determinados segmentos, entre otros.</p>

Fuente: Tomado de Alerta y monitoreo del destino Playa Santa Lucía

Anexo 2. Sistema de monitoreo de un destino turístico de Manente y Celotto

Tabla 2. Indicadores para el monitoreo de los destinos.

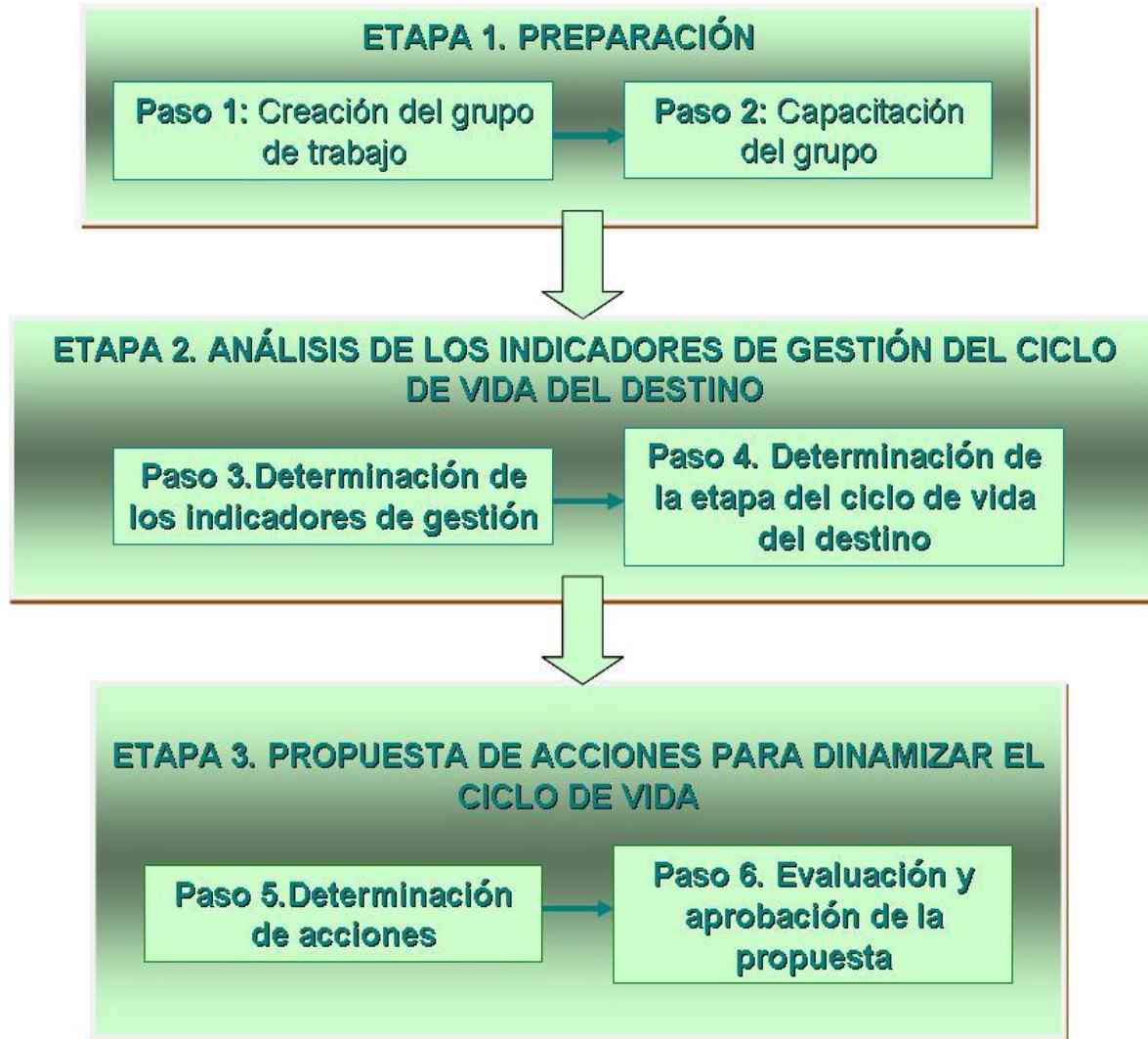
Conjunto	Dimensión	Indicadores
A- Estado del arte	a.1- Funcionamiento del destino	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización del destino (Red de servicios, transportación, innovación de la gestión) • Función turística (Índice de presión turística, Rol económico del turismo, Movilidad turística respecto a los residentes)
	a.2- Sentido turístico del destino desde la demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida del destino • Caracterización de la demanda • Segmentación de la demanda por motivaciones • Evolución de la demanda turística • Evolución de la demanda de excursionismo
	a.3- Sentido turístico del destino desde la oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Atracciones turísticas • Recursos turísticos complementarios • Actividades turísticas • Empleo turístico
	a.4- Sentido turístico del destino como sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Rol del turismo en la economía local • Rol de la movilidad turística • Diversidad de los alojamientos y actividades • Grado de cooperación

	a.5- Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional • Índice migratorio • Composición poblacional y etaria • Precios al consumidor • Estado ambiental • Evolución de la identidad y los valores culturales
	a.6- Calidad de la experiencia turística	<ul style="list-style-type: none"> • Precios turísticos • Seguridad turística • Satisfacción turística • Repitencia
B- Hacia el análisis dinámico	b.1-Calidad del desarrollo socio- económico	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y evolución de la base productiva • Internalización de los impactos económicos • Emprendimientos empresariales • Empleo • Dinámica de los precios al consumidor • Procesos de planificación
	b.2-Calidad del desarrollo de la oferta turística	<ul style="list-style-type: none"> • Educación y calificación turística de los empleados • Capital e inversiones

		<ul style="list-style-type: none">• Innovación• Peso tecnológico• Clusterización
	b.3- Impacto turístico	<ul style="list-style-type: none">• Impacto en la economía local• Carga turística• Impacto social y cultural• Dinámica de indicadores económicos y turísticos

Fuente: Tomado de Alerta y monitoreo del destino Playa Santa Lucía

Anexo 3. Procedimiento empleado para el estudio del ciclo de vida del destino turístico



Anexo 4. Indicadores de gestión seleccionados para evaluar el ciclo de vida de un destino turístico

Tabla 3. Matriz de evaluación del ciclo de vida del destino

Indicadores de gestión del ciclo de vida	Ex	Im	Ds	Ma	Est	De	Rj
A- Evolución del destino, sistematización de sus etapas, la historia							
B- Tendencias de: B1-arribos							
B2-ingresos							
B3-estancia							
B4-ing/tur-día							
C- Estacionalidad. Índice de estacionalidad							
D- Mezcla de principales mercados. Cuotas y su evolución							
E- Evolución de la contratación con los TTOO, líneas aéreas y otras vías (circuitos)							
F- Caracterización del comportamiento de los visitantes							
G- Aceptación de los residentes							
H- Valoración de la oferta del destino Diversidad, atractividad, evolución							
I- Dinámica y caracterización de las inversiones							

Anexo 5. Grupo de Trabajo: indicadores para su selección y composición

INDICADORES ESTABLECIDOS PARA LA SELECCIÓN

- Ser graduados de Nivel Superior o medio superior
- Tener cinco años o más de experiencia en el turismo y/o en trabajos relacionados con la comercialización de productos turísticos en general y con la de tiendas en particular
- Poseer conocimientos sobre el estado de la actividad turística del destino y sus potencialidades
- Participar directa o indirectamente en la implementación y comercialización del producto

COMPOSICIÓN

NO.	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ENTIDAD
1	MsC. José Walker Olaguibel	Especialista Desarrollo	Delegación Ministro Holguín
2	Lic. Maykel Robelt Futiel	Especialista Comercial	Delegación Ministro Holguín
3	Lic. Carlos Álvarez Infante	Especialista Comercial	Delegación Gaviota Oriente
4	Lic. Alexis Rodríguez	Director Comercial	Gaviota Tours
5	Lic. Rafael Cantero Gómez	Especialista Ramal	Delegación Ministro Holguín
6	MsC. Merlinda Clark Bloonfield	Profesora	Universidad Oscar Lucero Moya
7	MsC. Rosa Palao Fuentes	Subdirectora I+D	EHT <i>Nuevos Horizontes</i>
8	MsC. Evelina Cardet Fernández	Profesor	EHT <i>Nuevos Horizontes</i>
9	Lic. Sandra Forhans Vázquez	Directora	Cubatur Holguín

Anexo 6. Principales recursos naturales del destino Holguín

Tabla 3 : Recursos naturales de la región

Tipos de recursos	Unidades	Vocación	Observación
Playas	41	Baño y toma de sol	58.5 Km lineales de playas
Bahías	22	Actividad náutica	413 Km ² de espejo de agua
Ríos, saltos y embalses	34	Baño y pesca	Mayor potencial en la zona montañosa
Cuevas	21	Espeleoturismo	Existen cuevas secas e inundadas
Fangos y aguas mineromedicinales	6	Turismo de salud	En estudio
Paisajes naturales y áreas protegidas	25	Ecoturismo y turismo rural	Existen 12 áreas protegidas
Cayos	5	Recorridos náuticos y contemplación	Cayos pequeños
Zonas de Pesca	11	Pesca deportiva	Pesca en agua dulce y salada
Zonas de paisajes submarinos	5	Buceo contemplativo	
TOTAL	170		

Fuente: Programa de Desarrollo del Destino Turístico de Holguín 2012-2016

Anexo 7. Principales recursos históricos culturales del destino Holguín

Tipos de Recursos	Unidades	Vocación	Observación
Parques	8	Turismo de ciudad	Ciudad de Holguín
Plazas	2	Turismo de ciudad	Ciudad de Holguín
Museos	4	Turismo histórico	Ciudad de Holguín y Gibara
Centros culturales	5	Turismo cultural	Casas de la Cultura y la Trova
Catedrales e Iglesias	5	Turismo cultural	Ciudad de Holguín y Gibara
Restaurantes y cafeterías	2	Turismo cultural	Instalaciones con valor patrimonial
Otros lugares de interés	13	Turismo histórico	Cayo Bariay, Loma de la Cruz, etc.
Recursos intangibles	5	Turismo de eventos	Fiestas, eventos, tradiciones
TOTAL	50		

Fuente: Programa de Desarrollo del Destino Turístico de Holguín 2012-2016

Anexo 8. Planta hotelera del destino Holguín

Entidad / Instalación	No. Habitaciónes	Producto
● Cubanacán	1 254	
Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca	747	Sol y Playa
Hotel Brisas Guardalavaca	437	Sol y Playa
Comunidad Terapéutica Villa Cocal Quinqué	66	Salud especializado
Gibara	4	Ciudad
● GAVIOTA	3 127	
Hotel Sol Club Río de Luna - Mares	464	Sol y playa
Hotel Paradisus Río de Oro	356	Sol y playa
Hotel Playa Pesquero	944	Sol y playa
Hotel Sirenis Playa Turquesa	531	Sol y playa
Hotel Blau Costa Verde	309	Sol y playa
Hotel Playa Costa Verde	480	Sol y playa
Villa Cayo Saetia	12	Sol y Playa
Villa Pinares de Mayarí	29	Naturaleza
Bahía de Naranjo	2	Naturaleza
● ISLAZUL	575	
Hotel Pemik	200	Ciudad
Complejo Bosque-Mirador	93	Ciudad
Hotel Miraflores	148	Ciudad
Villa Don Lino	100	Sol y Playa
Villa Capatzen	24	Sol y Playa
TOTAL	4 956	

Fuente: Programa de Desarrollo del Destino Turístico de Holguín 2012-2016

Anexo 9. Comportamiento de los principales indicadores 2001-2012

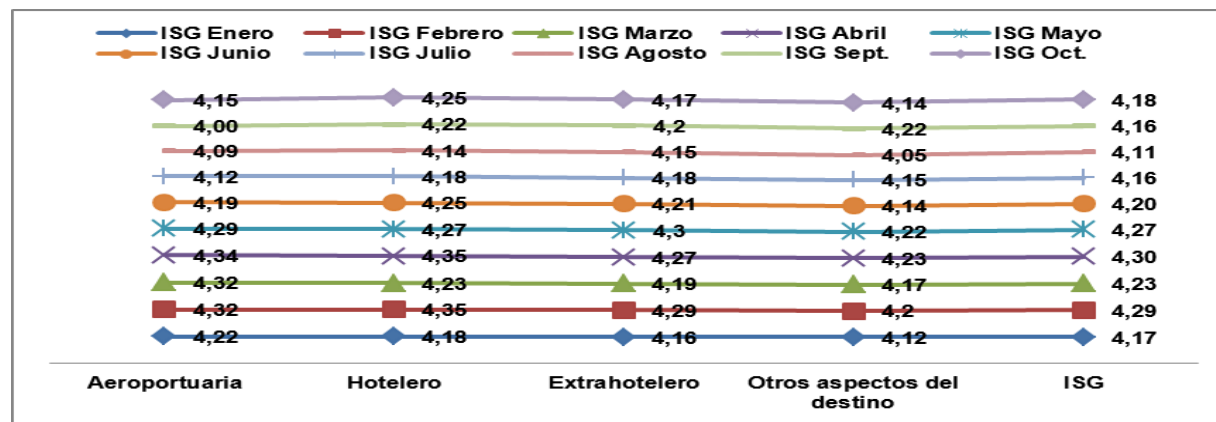
Indicadores	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Habitac físicas	3289	4249	4780	4780	4830	4830	4830	4830	4834	4889	4956	4956
Turistas días	990690	995526	1366275	1851964	1942195	1774634	1870431	1850624	1803130	1914003	2076000	2148356
Turistas físicos	137435	141250	184609	253600	265457	244774	257569	239191	238604	261223	288960	294234
Ingresos Turísticos	33584,8	34429,8	38730,0	49193,8	38046,3	130898,0	140326,0	144618,2	124003,7	144467,5	169960,0	180327,1
Ingresos Hoteleros	18361,3	18035,5	24018,8	28744,0	28965,2	26121,0	22744,9	25390,5	19388,2	19990,0	21429,7	36040,0
Estancia	7,3	7,3	7,3	7,3	7,32	7,25	7,26	7,74	7,56	7,33	7,18	7,3
Ing Hot /tur-día	18,5	18,1	17,6	15,5	14,9	14,7	12,2	13,7	10,8	10,4	10,3	16,8
Ing Tur/tur-día	33,9	34,6	28,3	26,6	19,6	73,8	75,0	78,1	68,8	75,48	86,86	85,33
Ing Hot/tur	133,6	127,7	130,1	113,3	109,1	106,7	88,3	106,2	81,3	76,5	74,2	122,5
Ing Tur/tur	244,4	243,8	209,8	194,0	143,3	534,8	544,8	604,6	519,7	496,4	505,2	622,1

Anexo 10. Análisis Ingresos en MCUC MINTUR y Gaviota en la provincia de Holguín

Indicadores	2010	2011	%	2012	%	Dif	Crecim. (%)
Ingresos MINTUR	64435,8	74143,8	43,6	80043,2	44,4	5899,4	7,96
Ingresos Gaviota	80031,7	95816,2	56,4	100283,9	55,6	4467,7	4,7
TOTAL	144467,5	169960,0	100,0	180327,1	100,0	10567,1	6,1

Anexo 11. Satisfacción general del destino 2012

Satisfacción general del destino						
Variables	I Semestre ISG					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Aeroportuaria	4.22	4.32	4.32	4,34	4,29	4,19
Hotelero	4.18	4.35	4.23	4,35	4,27	4,25
Extrahotelero	4.16	4.29	4.19	4,27	4,30	4,21
Otros aspectos del destino	4.12	4.20	4.17	4,23	4,22	4,14
Índice de satisfacción general	4.17	4.29	4.23	4,30	4,27	4,20
Variables	II Semestre ISG					
	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Noviembre	Diciembre
Aeroportuaria	4,12	4,09	4,00	4,15	4,18	4,14
Hotelero	4,18	4,14	4,22	4,25	4,22	4,20
Extrahotelero	4,18	4,15	4,20	4,17	4,29	4,16
Otros aspectos del destino	4,15	4,05	4,22	4,14	4,2	4,2
Índice de satisfacción general	4,16	4,11	4,16	4,18	4,29	4,22



Fuente: Resultados ESG de Infotur 2012