

Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Licenciatura en Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Propuesta de líneas estratégicas para el desarrollo del Turismo de Cruceros en el destino Holguín

Autor: Ramón Alaín Laguna Sánchez

Tutor: Lic. Yaumara González Sainz

Consultante: MSc. Lucelia Leyva Fernández



Holguín, 2014

RESUMEN

El turismo de crucero es la modalidad turística de mayor crecimiento en el mercado de viajes de placer. Históricamente, el Caribe ha estado posicionado entre los destinos de mayor preferencia para los cruceristas. Nuestro país, presenta condiciones favorables para el desarrollo de esta modalidad. El desarrollo del crucerismo en Cuba se ve afectado por las restricciones del Gobierno de los Estados Unidos.

El Plan de Desarrollo 2012-2016 del destino turístico holguinero parte de la consideración de premisas, entre la que se destaca que deberán ofrecerse paquetes de servicios cada vez más integrados, diversificando y diferenciando la oferta, en correspondencia con el potencial de recursos y atractivos turísticos del territorio (Lineamiento 260). La presente investigación está encaminada al ajuste de un procedimiento para el diseño de líneas estratégicas en correspondencia con las características de esta modalidad turística y su aplicación para la realización del diagnóstico, líneas estratégicas y acciones. Con este trabajo se facilita la toma de decisiones comerciales para el desarrollo del turismo de cruceros en el destino Holguín.

ABSTRACT

The cruise tourism is the tourist modality of more growth in the market of trips of pleasure. Historically, the Caribbean has been positioned among the destinations of more preference for the tourists. Our country, presents good conditions for the development of this modality. The development of the modality in our country is affected by the restrictions of the Government from the United States.

The Plan of Development 2012-2016 of the Holguín destination tourist leave of the consideration of premises, among which stands out that they will offer packages of more and more integrated services, diversifying and differentiating the offer, in correspondence with the potential of resources and tourist attractiveness of the territory (Limit 260). The present investigation is guided to the adjustment of a procedure for the design of strategic lines in correspondence with the characteristics of this tourist modality and its application for the realization of the diagnosis, strategic lines and improvement actions. With this work it is facilitated taking of commercial decisions for the development of the tourism of cruises in the destination Holguín.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1: El turismo de cruceros. Antecedentes y estrategias para su desarrollo futuro.....	8
1.1 Turismo de cruceros. Evolución y desarrollo.....	8
1.1.1 El crucerismo en la actualidad.....	12
1.1.2 El desempeño del crucerismo a nivel mundial.....	13
1.1.3 El desempeño del crucerismo en el Caribe y en Cuba.....	13
1.2 Generalidades de la Planeación Estratégica.....	15
1.2.1 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica.....	17
1.2.2 Caracterización de la planeación estratégica en el sector turístico cubano.....	19
1.3 Modelos y procedimientos consultados relacionados con la formulación de estrategias..	21
1.4 Procedimiento para la formulación de estrategias para el desarrollo del turismo de cruceros en el destino Holguín.....	23
CAPÍTULO II. Propuesta de líneas estratégicas para el desarrollo del turismo de cruceros en el destino Holguín.....	27
2.1 Análisis Estratégico.....	27
2.1.1 Diagnóstico del macroentorno.....	27
2.1.2 Diagnóstico del microentorno.....	30
2.1.3 Diagnóstico interno del destino.....	38
2.1.4 Resumen del diagnóstico.....	46
2.2 Análisis de la misión y la visión.....	48
2.3 Formulación de las líneas estratégica y acciones.....	49
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	53
Bibliografía.....	54
Anexo.....	56

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el turismo se ha convertido en una esfera importante de la economía a nivel mundial, debido a los impactos positivos que genera en el orden económico, social y cultural. A pesar de su rápido crecimiento y la tendencia al aumento de los viajes, el turista actual es más exigente en su elección. Busca adquirir experiencias auténticas, y con el desarrollo de las nuevas tecnologías, tiene la posibilidad de crear su propio paquete a la medida de sus deseos y necesidades. No solo quiere disfrutar del sol y la playa, sino que viaja motivado por la realización de múltiples actividades turísticas. Surge así un cambio del paradigma turístico masificado por otro que pugna por emerger, postfordista, asociado con la participación, las experiencias, la satisfacción y el enriquecimiento personal.

En este nuevo contexto, el turismo de sol y playa continúa siendo la modalidad que más flujos de turistas genera en el mundo. Sin embargo, otras modalidades de mucha menor cuantía absoluta, muestran mayores ritmos y tendencias de crecimiento. Entre estas, el turismo de cruceros cuenta con potencial de desarrollo.

La industria de cruceros cuenta hoy en día con una serie de novedades que impulsan la decisión de compra de los turistas: trampolines gigantes, pistas de patinajes, muros para escalar y hasta una ola artificial para deslizarse dentro de la embarcación, son partes de las diversiones que pueden disfrutar los cruceristas. Se dice que la próxima maravilla que se introducirá en los cruceros es una montaña rusa.

El Caribe es la zona cruceística más importante del mundo, operada casi exclusivamente por empresas norteamericanas que mueven hacia la región principalmente al mercado norteamericano. Si bien otras partes del mundo han cobrado importancia en los últimos años la cuota de mercado del Caribe es de más del 50%. El principal problema para la zona lo constituye la estacionalidad pues como se conoce, dichas islas son de forma general destinos de invierno.

En Cuba operan varias compañías de cruceros como por ejemplo la compañía Starclippers , la compañía TUI , la compañía Swan Hellenic y la compañía Cuba Cruise , con un arribo de 8 cruceros al país, algunos de ellos son: Thomson Dream, MV Explorer, MV Minerva's, Louis Cristal y Starflyer. Los mercados emisores más importantes para Cuba son: Canadá, Inglaterra, Alemania y Francia.

En el destino Holguín opera un solo crucero Cuba Cruise Livited, todos los servicios se contratan a nivel de Casa Matriz. La estancia en Holguín es de solo un día por lo que no se oferta pernoctación, solo se le ofrece cuatro excursiones de la AAVV Cubanacán, por lo que si vinieran más cruceros al destino Holguín se incrementarían los ingresos por esta modalidad tan importante.

Teniendo en cuenta, que una de las principales estrategias del Plan de Desarrollo Turístico del destino Holguín para el período 2011-2016 es diversificar la oferta turística del territorio, esta modalidad puede convertirse en un importante producto dentro de la misma.

En un panorama cambiante y competitivo, se hace necesario prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven. Realizar una formulación adecuada de líneas estratégicas, basada en la planificación como principio, va a asegurar una optimización de los recursos y una mayor adaptabilidad a los nuevos escenarios, ofreciéndole al territorio y a las entidades los lineamientos lógicos y consecuentes para la actuación día a día.

En ese sentido, el turismo de cruceros no cuenta con una acertada proyección futura que le permita convertirse en una importante modalidad que aporte ingresos significativos al destino. De ahí que el **problema científico** de la investigación sea ¿Cómo contribuir a una acertada orientación hacia el futuro del turismo de cruceros en el destino Holguín?

Se define como **objeto de estudio** la Planeación estratégica y como **campo de acción** la formulación de líneas estratégicas para el turismo de cruceros en el destino Holguín.

El **objetivo general** es “Proponer un conjunto de líneas estratégicas para el desarrollo del turismo de cruceros en el destino Holguín hasta el 2020, que facilite la toma de decisiones, en aras de garantizar una acertada orientación de sus actividades hacia el futuro”.

Para lograr el objetivo general se proponen las **tareas de investigación** siguientes:

- 1.Elaborar la fundamentación teórica de la investigación a partir de la consulta de bibliografía nacional e internacional actualizada.
- 2.Determinar el procedimiento a utilizar para la formulación de líneas estratégicas y aplicarlo en el destino Holguín para el desarrollo del turismo de cruceros.
- 3.Proponer líneas estratégicas para el desarrollo del turismo de cruceros en el destino Holguín.

Sobre esta base se plantea como **idea a defender** “Es posible contribuir a la toma de decisiones en el destino Holguín, a través de un conjunto de líneas estratégicas para el

desarrollo del turismo de cruceros, que garanticen una acertada orientación de sus actividades hacia el futuro”.

Métodos y Técnicas de investigación

- Hermenéutico: para la elaboración del Marco teórico referencial
 - Histórico-lógico: para hacer un estudio de la evolución de los principales conceptos implicados en la investigación y para establecer las principales tendencias en el desarrollo histórico de la planificación estratégica.
 - Análisis y síntesis: Para caracterizar el estado de implementación de la planeación estratégica en el sistema empresarial, sector turístico cubano, redactar las conclusiones y procesamiento de la información obtenida.
 - Criterio de expertos: para buscar consensos en la formulación de las líneas estratégicas.
 - Hipotético-deductivo: para realizar los análisis necesarios que permitieron elaborar la idea a defender.
 - Métodos estadísticos: la estadística descriptiva para la realización de tablas, gráficos y cálculos complementarios mediante el uso del software Microsoft Excel (2003).
- La investigación tributa a la implementación de los Lineamientos 255, 256, 259 y 260, de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución dirigidos a la captación de divisas frescas, el incremento de las ofertas del destino y el mejoramiento de la estructura de los mercados emisores.

CAPÍTULO 1: EL TURISMO DE CRUCEROS. ANTECEDENTES Y ESTRATEGIAS PARA SU DESARROLLO FUTURO

El crucerismo existía aunque muy poco difundido, ya que pertenecía a una clase económicamente fuerte que en la mayoría de los casos se integraba dentro de los buques de línea regular de pasajeros. En un inicio, estos solían estar organizados por agencias de viajes y no por los armadores directamente, sino que su participación se limitaba a la operatividad náutica del buque. Una de las más conocidas en este campo fue la agencia británica Thomas Cook. Es generalmente aceptada como la primera compañía que, en 1841, organizaba tanto cruceros como viajes terrestres. Es importante distinguir entre transporte de pasajeros y cruceristas, ya que tienen un significado totalmente distinto. Pasajero es aquella persona que embarca en un determinado puerto con el único objetivo de trasladarse a otro donde desembarca. Es decir, se trata de viajar únicamente de un punto a otro. Por el contrario, crucerista, palabra aceptada modernamente, es la persona que embarca en un puerto con el fin de efectuar un itinerario, previamente determinado o no, para visitar varios puertos y, general aunque no necesariamente, desembarcando en el mismo puerto en que embarcó. Su único objetivo es disfrutar de unas vacaciones marítimas diferentes a las convencionales en tierra. Los orígenes del crucerismo dependen de la invención de los buques a vapor. Recoge la historia, que Robert Fulton (1765-1815) fue el inventor del primer barco de vapor, cuando en 1803 construyó una embarcación de vapor en Francia, que navegó por el Sena a cuatro millas por hora. Rápidamente se asoció en América con un político llamado Livingstone, y de esta compañía salió el Clermont (1807), cuyas pruebas resultaron muy satisfactorias. La historia también refiere que el jefe de la armada inglesa en la Guerra de Crimea, Charles Napier, hizo el primer buque de hierro y vapor, el Aaron Manby, que navegó de Londres a París, pero la travesía no tuvo éxito como empresa, por falta de pasajeros. En 1825, los ingleses intentaron un viaje a las Indias con el buque Halcón y más tarde con el Enterprise, cubriendo la travesía de Falmouth a Calcuta en 113 días de navegación. En aquel mismo año, un buque holandés cubría el trayecto Ámsterdam a Curacao, en el Caribe; con magnífico éxito de estos viajes.

El primer clipper postal entre Gran Bretaña y Australia tardó sesenta y tres días, llevando 700 pasajeros, 1.400 toneladas de carga y 350 sacos de correspondencia. La historia de la navegación considera como precursor de los trasatlánticos al vapor Great Eastern (llamado

inicialmente Leviathan); botado en 1857 y con 22.500 toneladas de desplazamiento, tenía 210 metros de eslora y 25 de manga; sus máquinas de 8.000 caballos eran de propulsión mixta: hélices y ruedas. La historia también refiere que el jefe de la armada inglesa en la Guerra de Crimea, Charles Napier, hizo el primer buque de hierro y a vapor, el Aaron Manby, que navegó de Londres a París, pero la travesía no tuvo éxito como empresa, por falta de pasajeros. En 1825, los ingleses intentaron un viaje a las Indias con el buque Halcón y más tarde con el Enterprise cubriendo la travesía de Falmouth a Calcuta en 113 días de navegación. En aquel mismo año, un buque holandés cubría el trayecto Ámsterdam a Curacao, en el Caribe; con magnífico éxito de estos viajes.

Los más famosos trasatlánticos que han cruzado los mares se nombran El Aquitania, buque inglés de 45.647 toneladas; los italianos Conte di Savoia (48.502 ton.) y Rex (51.062 ton.); el alemán Bremen (51.656 ton.); el francés Normandie (79.280 ton.); el inglés Queen Mary (80.773 ton.) con capacidad para 4.000 pasajeros. Terminada la segunda guerra mundial, entraron en servicio los trasatlánticos norteamericanos Constitution, Independence y United States, más rápidos y perfeccionados que sus homólogos europeos. A partir de estos tiempos, el lujo deslumbrante hace que la vida a bordo de estos barcos sea mejor que la de los más lujosos hoteles. En la segunda mitad del siglo XX, tras la aparición y perfeccionamiento de la industria aeronáutica, el auge alcanzado por el transporte marítimo, hasta el momento, se vio frenado. La inesperada situación trajo como consecuencia la desaparición de muchas compañías navieras que optaron por deshacerse de sus buques, otras mantuvieron los servicios inter-insulares en algunos países, mientras que algunas decidieron reconvertirlos y estructurarlos. Éstas últimas se convirtieron en el germen de la actual industria de cruceros. A raíz de dichos cambios y reestructuraciones, surgen las principales compañías modernas: Nowegian Cruise Line, Carnival, Royal Caribbean, Cruise Line o Princess, que desde su surgimiento se han mantenido liderando este mercado. Desde entonces, con el paso del tiempo dicha industria ha ido en ascenso, y para los expertos resulta aún impresionante la curva de crecimiento que muestra, no presentando todavía signos de haber alcanzado su punto máximo.

1.1 Evolución y desarrollo del crucerismo

Para ordenar metodológicamente el estudio de la evolución y desarrollo de la industria de

cruceros, es necesario tener en cuenta cuatro períodos caracterizados por acontecimientos históricos que marcaron pautas en la industria del transporte marítimo de pasajeros. A continuación se muestra una tabla que relaciona dichos períodos:

Tabla 1. Períodos que denominan el desarrollo del transporte marítimo de pasajeros:

Años	Denominación	Período
1845-1914	Período anteguerras	Desde 1845 hasta la primera guerra mundial
1914-1939	Período entreguerras	Desde la primera a la segunda guerra mundial
1945-1960	Período posguerras	Desde la segunda guerra mundial hasta el año 1960.
1960-2001	Período moderno	Desde 1960 a 2001 desarrollo de la moderna industria.

Fuente: Murias López, 2002

Período anteguerras

En el año 1858 se tienen noticias de oferta de cruceros por parte de una compañía británica con su buque Ceylon, desde el Reino Unido a Italia, Grecia, Turquía y Egipto. La compañía noruega Bergen Line comenzó sus operaciones de cruceros en 1883 desde Bergen, Noruega, visitando los fiordos noruegos y Cabo Norte. La naviera británica Wilson Line ofrecía cruceros desde Hull a Copenhagen orientados al segmento de pasajeros británicos. A partir de 1880, operados por diversas compañías, se incorporaron a la industria varios buques entre los que se destacaron St. Rognvald, St. Sunniva, Argonauta y Midnight Sun. Durante este periodo, surgen grandes compañías navieras, algunas de ellas aún operan en la actividad de cruceros. Dentro de tantas se han decidido nombrar sólo las que marcaron pautas en el surgimiento de dicha industria. Tal es el caso de Orient Line, Hamburg Amerika, Royal Mail, Cunard Line, White Star Line, Wilson Line, North of Scotland & Shetland Co., Bergen Line y Nordenfjeldske.

Período entreguerras

Puede considerarse que el concepto moderno de crucero marítimo turístico se concibió durante este período. Las más importantes navieras de pasajeros entraron en la industria entre los años 1920 y 1930, obligadas en la mayoría de los casos por la falta de demanda de

pasajeros en los buques de línea en viajes trasatlánticos. Sin embargo los viajes de cruceros eran todavía exclusivos de la clase alta o media alta. En su mayoría las compañías navieras eran europeas, puesto que en este periodo el viejo continente era el que lideraba la industria.

Período posguerras

El estallido de la segunda guerra mundial en 1939, transformó la industria interrumpiendo su desarrollo. Aunque durante la guerra el transporte de pasajeros continuó, la mayor parte de los buques estaban dedicados al transporte de tropas o a otros servicios logísticos. La industria del crucero turístico era inexistente. Al final de la guerra en 1945, la gran mayoría de los barcos de pasaje y carga, habían sido hundidos o se encontraban gravemente averiados. Los barcos supervivientes estaban dedicados al transporte de tropas, material y otros servicios posbélicos. El servicio marítimo era la única vía de transporte masivo disponible puesto que el transporte aéreo estaba en sus albores y con muy limitada capacidad de arrastre de carga y pasajeros, insuficiente a todas luces para cubrir la demanda. Para solventar esta importante carencia, las compañías navieras comenzaron una masiva construcción de buques de pasaje y carga. Ante esta situación, la industria del crucero turístico no se reanudó hasta la década de los cincuenta, cuando desaparecieron las circunstancias que motivaron su interrupción.

Período moderno

Los viajes aéreos trasatlánticos en el período posterior a la segunda guerra mundial eran servidos por aviones de hélice, lentos y poco confortables. En 1952 British Airways comenzó a operar con los nuevos Comets de propulsión a chorro, que tampoco tuvieron gran aceptación. El panorama no comenzó a cambiar hasta la entrada en servicio de Pan American con sus nuevos Boeing 707 de 150 pasajeros muy superiores a los Comet con sus 44 pasajeros de la primera serie y los 94 de la segunda. Posteriormente entraron en servicio los DC8 y a continuación los Boeing 747, conocidos como Jumbos que con sus más de 400 pasajeros, superior velocidad de crucero, confort y precios asequibles, transformaron totalmente el panorama de los vuelos trasatlánticos, comenzando la lenta desaparición del servicio marítimo y de los grandes buques de línea como transporte de pasajeros. Sin embargo, el definitivo declive del servicio trasatlántico fue realmente el drástico recorte en la admisión, cuando no la prohibición total, de inmigrantes por parte de Norteamérica, Canadá y Argentina, a partir de la década de los años veinte, ya que la demanda de pasajeros quedó

limitada a la normal de viajeros, insuficiente a todas luces para cubrir una mínima parte de la oferta. Fue entonces cuando las compañías navieras se vieron forzadas a conseguir nuevos mercados para rentabilizar las muy elevadas y recientes inversiones en buques de nueva construcción. La gran mayoría de las compañías comenzaron a transformar sus buques de línea en barcos de cruceros turísticos con el fin de explotar nuevos mercados.

Sin embargo, estos buques diseñados para el transporte de pasajeros estaban muy lejos de reunir las condiciones y características de los barcos de cruceros, tales como espacios públicos amplios y confortables, salas de juegos, salones de estar, bares, salas de espectáculos y otros donde se pudiera ofrecer al nuevo pasajero de clase única, suficientes actividades lúdicas para el disfrute de sus vacaciones, única finalidad del viaje, siendo necesario invertir grandes cantidades de dinero para su adaptación. A partir del año 1960 el mercado mundial y en especial el americano, experimenta un tremendo auge debido a la nueva estrategia de las compañías de ofrecer precios mucho más asequibles con buques de más capacidad, lo que dio entrada en el mercado al segmento de pasajeros de clase media, por lo que las vacaciones en un buque de crucero dejaron de ser exclusivas de una sociedad privilegiada. Desde el año 1960 hasta la actualidad, tanto la oferta como la demanda se han multiplicado varias veces. El crecimiento medio ha sido del 8% anual desde 1980. Sin embargo, el número de personas que han realizado un crucero está muy por debajo del enorme potencial existente en todo el mundo. En la actualidad, y en lo que se puede calificar como la nueva era del crucerismo, existen potentísimos grupos navieros que prácticamente dominan el mercado mundial.

1.1.1 El crucerismo en la actualidad

En la actualidad, los cruceros están considerados como una de las fuentes de turismo más emergentes, contando con una cifra anual aproximada de 16 millones de cruceristas, de los cuales cerca de 4 millones son singles o solteros. No obstante, este crecimiento se ve reflejado no sólo en el número de pasajeros sino en todos los empleos directos e indirectos que generan. Como consecuencia de ello, se está produciendo un perfeccionamiento estructural de alta calidad para mejorar la gestión, el mantenimiento y el diseño de los puertos de navegación actuales y los de nueva construcción.

El volumen mediático está tomando mucha fuerza a nivel mundial y todas las compañías intentan ofrecer productos exquisitos de última generación para atraer a futuros cruceristas:

suites de gran tamaño, césped natural, zona de surf, escalada, centros acuáticos, simuladores de carreras F1, entre otras. Naturalmente, aquellas compañías que disponen de yates ofrecen otro tipo de incentivos más exclusivos debido a varios factores como el tamaño, localización, itinerario. Los buques de hoy en día también ofrecen facilidades para acomodar a familiares de todas las generaciones que viajan juntos, mercado que resulta idealmente apropiado para los cruceros en el Caribe.

1.1.2 Desempeño futuro del crucerismo a nivel mundial

Las predicciones son alentadoras para esta modalidad. Según estudios de la OMT para el 2020 se estima un crecimiento de los viajes de cruceros. Existe una gran demanda potencial de este tipo de actividad que se verá beneficiada por la baja de los precios. La disminución de los precios es consecuencia de la inestabilidad de la economía, fuertemente influenciado por el precio del petróleo; por tanto, se pronostica que las mejores ofertas serán en los barcos más antiguos y no en los modelos más nuevos y más grandes, ya que estos últimos en su afán de recuperar el capital invertido elevarán sus tarifas. Ante tales pronósticos, las grandes corporaciones navieras han decidido aumentar su flota, de acuerdo con los pedidos hechos por dichas navieras, desde el 2008 hasta el 2012 serán construidos 42 barcos de crucero que, en su conjunto, suponen una capacidad semanal adicional de 100.000 plazas. Esta proporción equivale a casi un barco mensual durante los próximos cuatro años y consolida a Europa como líder de la fabricación naval mundial. La inversión total se calcula en más de 18.000 millones de euros. La media de estos buques es de 100.000 toneladas de desplazamiento y 2.500 pasajeros, aunque sería muy superior si no se tuviese en cuenta los pequeños navíos encargados para el segmento de lujo que tienen una capacidad entre 210 y 450 cruceristas. En el otro extremo, se encuentra el descomunal proyecto Génesis diseñado para alojar 5.400 pasajeros.

1.1.3 El Desempeño del Crucerismo en el Caribe y en Cuba

El archipiélago cubano está geográficamente situado en el Mar Caribe, y pertenece, por tanto, a un conjunto de islas que conforman la denominada Región Caribeña. Como se ha mencionado en el epígrafe anterior, esta región se ha mantenido, desde los inicios de la actividad crucerística, como el destino de preferencia para el turismo de cruceros. Con el fin de analizar el desarrollo, oportunidades y amenazas que han caracterizado a la modalidad en

Cuba se hace imprescindible que se traten aspectos muy generales del desarrollo actual de la modalidad de cruceros en el Caribe, por constituir este, el escenario del desempeño del turismo de cruceros. El denominado Gran Caribe encabeza el crecimiento de la industria de cruceros.

Una nota de Hosteltur Diario del 11 de enero daba cuentas de que las grandes compañías de cruceros están aumentando su oferta en el Caribe para la próxima temporada con un incremento de hasta el 13 %, según un estudio de UBS Investment Research. El aumento de la oferta a nivel mundial en 2014 no supera el 4 %, lo que está por debajo de otros años, pero en el Caribe hay un repunte más importante. Los mayores porcentajes de representación los tienen Royal Caribbean con el 49 % de su flota en el Caribe, seguida por Norwegian Cruise Line (NCL), que tiene el 48 %. Los barcos para cruceros cortos representan el 10 % de la capacidad en la zona en el caso de Carnival, el 5 % de Royal Caribbean y el 6% de NCL. De acuerdo con la Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA) más de un millón de niños y jóvenes de menos de 18 años viajan cada año en los cruceros. Otro dato interesante es el mito de que los cruceros son solo para adultos mayores pues en una encuesta realizada por el propio sitio Web resultó que un 68 por ciento de las personas pertenecientes a la llamada Generación X (nacidos entre 1965 y 1978) están interesados en tomar un crucero al igual que un 65 por ciento de los baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964) y un 59 por ciento de los adultos mayores. El hecho de que el Caribe se haya mantenido como el destino de preferencia para los cruceros se debe, en gran medida, a sus recursos naturales. Las islas que conforman el área ofrecen un clima cálido durante casi todo el año, con playas y una naturaleza privilegiada, adaptable a una amplia gama de actividades recreativas y posibilidades diversas de disfrute de excursiones para los cruceristas.

Los tres itinerarios básicos de los barcos cruceros en la región son: Caribe occidental, Caribe oriental y Caribe sur. El Caribe occidental representa un 50% de los itinerarios totales en el área, esta situación es de gran beneficio para nuestro país debido a su posición geográfica. Por otra parte, las rutas del Caribe occidental tienen como puertos madres los estadounidenses del sur, especialmente los de La Florida.

Los gastos relacionados con los cruceros generaron 41,500 empleos en todo el Caribe. Estos empleos generados por los cruceros pagaron \$600 millones de dólares en salarios que

cobraron residentes del Caribe. El gasto promedio reportado en cada puerto de escala por cada pasajero de cruceros fue de \$98.01 dólares, y por tripulante fue de \$74.56 dólares. Resulta imprescindible definir qué se consideran gastos directos a las compensaciones y empleos que genera el turismo de cruceros a los residentes que producen bienes y servicios destinados al sector. Los gastos directos más recurridos por los turistas que visitan el Caribe son: comidas y bebidas, entretenimiento incluido casinos de juego, paseos, observación y excursiones, taxis y medios de transportes locales, compras libres de impuestos (duty free). Se considera gasto indirecto en bienes y servicios que realizan los negocios locales y sus empleados dentro del propio país para poder ofrecer los mismos a los visitantes, lo que incluyen gastos de almacenamiento, transportación, servicios públicos y comunicaciones, y bienes de consumo producidos en el área. Si se totalizan ambos gastos, es decir, directos e indirectos, se obtiene un aproximado de lo que se recauda por desarrollar la actividad de cruceros. Cuba concluyó el 2013 con 2 850 000 arribos, según declaró ante la televisión nacional el director comercial del Ministerio de Turismo, José Manuel Bisbé. La cifra supone un crecimiento de 0,5 % respecto a 2012, cuando llegaron al país 2 838 607 visitantes. De acuerdo con datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), entre enero y noviembre los principales emisores a Cuba fueron Canadá, con un total de 989 595 visitantes, Reino Unido (138 212), Alemania (104 074), Francia (87 988), Argentina (84 811), Italia (84 724), México (76 596), España (66 444), Federación Rusa (63 518) y Venezuela (40 919), seguidos de Chile, Colombia, Holanda, Suiza, China, Perú y Brasil.

De acuerdo con cifras oficiales, el turismo representa la segunda actividad económica de la Isla, con un movimiento de unos 2 500 millones de dólares anuales, por detrás de la venta de servicios médicos, con alrededor de 6 000 millones. Actualmente el país cuenta con 335 hoteles y más de 60 500 habitaciones, el 65 % de categoría cuatro y cinco estrellas. El 71 % de esa planta hotelera está dedicada al turismo de sol y playa, el 23 % al de ciudad y el 2 % al de naturaleza. (Caribbean News Digital, 30 diciembre)

1.2 Generalidades de la Planeación estratégica

Antes de ofrecer una definición de planeación estratégica, se debe aclarar qué se entiende por “planeación” y “estrategia”. Según Reyes Ponce la planeación es: “la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los

principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización".¹ Por su parte Ivancevich plantea: "significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización".²

En cuanto a palabra estrategia, esta proviene del griego *strategia*, que procede de la fusión de los dos vocablos "Stratos" y "Agein", que significan "Ejército" y "conductor o guía" respectivamente, y se refiere al arte o ciencia de ser general. Este término data desde la antigüedad y nace en el campo militar.

Aunque no existe una definición universalmente aceptada, según Ronda Pupo (2007), existe consenso de que la misma permite tomar las decisiones para determinar los recursos que la organización destinará a sus principales acciones y la efectividad del funcionamiento; así como es un proceso de pensamiento para establecer trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización; que tiene un razonamiento singular, que es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y presentan una complejidad dinámica.

El término planeación estratégica comienza a emplearse en la teoría de la dirección en Estados Unidos, en la década de los 50 e inicios de los 60 del siglo XX y ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

-Sallenave (1991): "Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".³

-Menguzato y Renau (1992): " Se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa." ⁴

-Steiner (1996): "Es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una

¹ Reyes Ponce. Administración de empresas. 1996, p.165.

² Ivancevich. Gestión, calidad y competitividad. 1997, p.199.

³ Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

⁴ Menguzato y Renau. La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del Management, 1992.

organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.”⁵

Los pioneros de esta disciplina se consideran: Drucker (1954), Selznick (1957), Chandler (1962), Andrews (1962), Ansoff (1962) y Learned, Christensen, Andrews & Guth (1969), Charles Hofer y Dan Schendell (1978). Dos de los aportes más importantes hechos por Peter Drucker fueron la demostración de la importancia de los objetivos y la predicción de lo que hoy identificamos como Capital Intelectual al anunciarlo en lo que llamó “knowledge worker”. Por su parte Selznick introdujo la idea de la relación de los factores internos de las organizaciones con los factores del entorno, la cual fue desarrollada posteriormente en lo que hoy conocemos como análisis DAFO por los profesores Learned, Andrews y otros en la Harvard Business School.

1.2.1 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica

Cuando se lleva a cabo una planeación adecuada los objetivos o metas se logran de una manera más fácil y con resultados efectivos, ya que el proceso de planeación garantiza que la organización le dé solución a los problemas que requieren una solución más rápida, enfocando la atención de la dirección en los asuntos claves y no en los menos importantes.

Los beneficios de la planeación estratégica son muchos, entre ellos, ayuda a comunicar a todos los miembros de la organización los objetivos y metas trazadas, así como las actividades y curso de acción a seguir para lograrlos. Se logra la optimización de los recursos, al establecerse las prioridades en aquellas actividades que mayores beneficios le aportarán a la organización.

La toma de decisiones se realiza con miras a las consecuencias futuras, reduciendo el grado de incertidumbre. El trabajo en equipo va a mejorar, al respetarse las ideas de cada integrante y por tanto se va a favorecer la comunicación y la adquisición de conocimientos. Finalmente, se puede afirmar que la planeación le va a ofrecer a la organización lineamientos lógicos y consecuentes, con el desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos de la empresa a largo plazo.

⁵ Steiner. Planeación Estratégica: Lo que todo dirigente debe saber. 1996, p.20-21.

Su principal desventaja radica en las grandes inversiones de tiempo, personal y dinero, que se emplean en la contratación de personal especializado en planeación para formular estrategias, ellos requieren de nuevos espacios para sus oficinas, altos costos de investigación de mercados, costos de adiestramiento de personal, entre otros. La empresa pequeña que no tiene un departamento dedicado a la planeación no puede seguir el proceso sistémico de planeación estratégica. No obstante, se favorece siguiendo unos marcos básicos.

También se cuestiona su utilidad práctica, porque se debate si resulta apropiado formalizar las actividades relacionadas con la concepción de la estrategia, debido a que la formalización de los procedimientos estratégicos ha limitado la habilidad de los gerentes de pensar estratégicamente. Otro elemento cuestionado es el plan estratégico, el cual provee de un marco operacional que permite a la organización disfrutar de las ventajas competitivas, y contribuye a su mejoramiento. El mismo debe verse como un instrumento que evoque acción dentro de la organización, “un documento vivo” que guíe la organización de manera poderosa. En 1994, Mintzberg plantea que prestar demasiada atención al plan pudiera realmente obstruir la acción en lugar de promoverla y al enumerar los peligros de la planeación estratégica organizacional, también se refiere al plan: ⁶

1. La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador
2. Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planificación de la mayoría del personal de línea
3. Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planificación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del personal
4. Error en el desarrollo de metas factibles como una base para la formulación de planes a largo plazo
5. Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo
6. Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación
7. Asumir que la planificación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo

⁶ Citado por Escalona Betancourt. Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico: aplicación para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín. 2010, p. 14-15.

de administración

8. Inyectar demasiada formalidad al sistema que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad

9. La alta dirección omite la participación de los jefes de departamento y divisiones en la revisión de los planes a largo plazo que han desarrollado

10. El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales ante la toma de decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales

Otras de las deficiencias que presenta la planeación estratégica es que sólo abarca el proceso de formulación de la estrategia, sin tener en cuenta la implantación y el control, al contrario de la dirección estratégica que abarca las tres fases.

En tal sentido Guillermo A. Ronda define la dirección estratégica como: “el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”.⁷

1.2.2 Caracterización de la planeación estratégica en el sector turístico cubano y estado actual en las entidades del destino Holguín

En el año 1996, comienzan a desarrollarse los procesos estratégicos en el sistema turístico cubano, orientados por el Ministerio de Turismo. A partir de la creación del grupo encargado de promover y acelerar la introducción de la dirección por objetivos (DPO), se retomaron los trabajos realizados por las cadenas, grupos y territorios del país y se decidió realizar una planeación estratégica hasta el año 2003 para el sistema de turismo, que constituiría la base de lo que debía hacerse en todas las entidades del sector.

El esquema básico de este proceso de planeación estratégica incluyó:

- Misión, Visión y Valores compartidos
- Escenarios
- Diagnóstico estratégico
- Áreas de resultados claves
- Objetivos estratégicos, con sus criterios de medida y estrategias correspondientes a cada objetivo

⁷ Ronda Pupo. De la estrategia a la dirección estratégica. Primera parte. Ciencias de la información, Vol. 35. 2004, p.6.

La creación de ese grupo de trabajo a nivel central que trabajó por fortalecer la Dirección por Objetivos como una vía para el posterior desarrollo de la Dirección Estratégica como un escalón superior, y la realización de este trabajo de proyección estratégica hasta el año 2003, constituyó un paso de avance y algo necesario, pues cada entidad se encontraba trabajando en sus proyecciones de forma aislada. Por la cultura organizacional imperante donde la espera a la orientación es lo que predomina aún hoy, muchas entidades no se encontraban preparadas para asumir el reto que tenían delante de realizar procesos estratégicos, pues además, su personal y en muchos casos sus directivos, no estaban preparados para ello, por lo que se considera válido este paso intermedio que ayudó y ayuda a generar formas diferentes de pensar y va moldeando y creando una incipiente actitud estratégica en las organizaciones turísticas cubanas.

No obstante, es necesario monitorear estos procesos y conducirlos de forma que se conviertan en un instrumento de trabajo para las organizaciones turísticas, y no sean vistos como algo formal o como una tarea más a cumplir con el organismo superior. Si bien deben darse los lineamientos centrales de actuación por parte del organismo superior (para trazar el camino general del sector), también se le debe dar la opción a cada territorio, cadena o grupo hotelero para que realice los procesos estratégicos de forma tal que estos se adecuen a sus requerimientos y necesidades, sin la existencia de un modelo único que pueda convertirse en una camisa de fuerza para ellos.

Respecto a las entidades pertenecientes al sistema turístico holguinero, todas en la actualidad tienen implementada la planeación estratégica. En sentido general se evidencian avances en el MINTUR. Entre las insuficiencias del proceso se enuncian las siguientes:

- No declaración de las áreas de resultados claves (ARC)
- Dificultades en el diseño de los objetivos al plasmar retos que son funciones o tareas
- Escasa precisión de criterios de medida para la mensurabilidad de los objetivos
- No se declara la planificación estratégica 2012–2016
- Dispersión de los objetivos
- No se establecen en fecha los objetivos.

1.3 Modelos y procedimientos consultados que se relacionan con la formulación de estrategias

El diseño de modelos a nivel mundial, se ha convertido en una moda para lograr implantar estrategias en las grandes, medianas y pequeñas empresas que buscan eficiencia y eficacia. Algunos de los más empleados (entre los años 1962 al 2002), pertenecen a los siguientes autores: Chandler (1962), Ansoff (1962), Menguzatto (1984), Yañes (1989), Sallenave (1992), Wright (1994), David (1994), Certo (1995), Steiner I (1996), Steiner II (1996), Jones (1996), Borges (1996), Pérez Llanes (1996), Goldsmith (1997), Navas (1997), Stoner (1997), Argenti (1997), Bueno (1997), Andrews (1997), Weelen (1997), Bienmas (1997), Strickland (1997), Fermín (1998), Gimbert (1998), Kotler (1998), Kotler II (1998), Lazo Vento (1998), Rodríguez Valencia (1999), Gárciga (1999), Hoshin Kanri (2000), BSC (2002).⁸

El modelo de dirección estratégica propuesto por Marina Menguzatto en 1984, aborda los elementos siguientes: la misión, el análisis interno y del entorno, los objetivos generales, la estrategia actual de la empresa, el análisis del problema estratégico, la búsqueda de estrategias posibles, estudio viabilidad y de estrategias alternativas, la elección de la estrategia y la implementación. La principal herramienta que se utiliza es la Matriz DAFO. No contempla el establecimiento de la visión, ni los valores compartidos.

El modelo de Yañes al igual que el anterior define la misión como el primer paso y ubica la visión, después de la Matriz DAFO, el problema estratégico general, la solución estratégica general y los escenarios. No se contemplan los valores compartidos, ni los objetivos estratégicos.

El modelo de Fermín O. Rodríguez, es uno de los que más conceptos maneja, en total 17, partiendo de un análisis histórico (estrategia actual), al que le sigue la misión, el análisis del contexto (amenazas y oportunidades), análisis interno (fortalezas y debilidades), el problema estratégico general, la solución estratégica general, las estrategias generales y por unidades, los escenarios (positivo, negativo e intermedio), la visión, la elaboración de los objetivos generales, el análisis de las brechas, la proyección estratégica, la elaboración de opciones estratégicas y la elaboración de programas, planes, proyectos con su fuente de financiación o de cooperación.

El modelo de dirección estratégica propuesto por Ronda Pupo en el 2004, se considera uno

⁸ Citado por Ronda Pupo. Dirección estratégica: Constructo y Dimensiones. 2007, p.50

de los más completos y elaborados. Consta de seis etapas: análisis estratégico, valores compartidos, valores finales, formulación, implementación y control estratégico. Constituye una fuerte herramienta para elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, al estar fomentado en una profunda revisión de la literatura internacional y nacional sobre el tema y en las experiencias teóricas y prácticas acumuladas por dicho autor durante su participación y asesoramiento en el proceso de perfeccionamiento de los sistemas de dirección de diferentes empresas.

En el destino Holguín, también existen otras metodologías y procedimientos relacionados con la formulación de estrategias, algunos de ellos son:

- Palao, (2001): desarrolló la propuesta de un procedimiento para la elaboración de un plan de Marketing para destinos turísticos.
- Peña, (2006): llevó a cabo un procedimiento para posicionar el destino Holguín en los mercados emisores que lo visitan.
- Cardet, (2007): desarrolló un modelo sobre diseño de estrategias en el área de ciencia e innovación tecnológica.
- Rodríguez (2008): aplica una metodología para la planificación estratégica en el área comercial que contribuye a la obtención de mejores resultados en la gestión comercial del destino turístico Holguín.
- Escalona (2010): propone un procedimiento para la formulación de estrategias de un mercado emisor en específico y su aplicación en el mercado Reino Unido que visita el destino Holguín.

Estas investigaciones presentan una serie de aciertos, que contribuyen a un mejor funcionamiento de la planeación estratégica en el destino turístico Holguín, sin embargo la mayoría centran su atención en el área de comercialización, tocando solamente algunos aspectos de las otras áreas de resultados claves. En solo uno de estos estudios, se parte de los diferentes niveles organizacionales en las entidades para la formulación de estrategias.

Todos tienen en común que cumplen con varios de los aspectos básicos del proceso de planificación estratégica que son empleados tradicionalmente, como el análisis o diagnóstico interno y externo de la entidad en el tema que se analiza, la definición de la misión y visión, así como el empleo de la matriz DAFO, la determinación de los objetivos estratégicos y la formulación e implementación de estrategias. Sin embargo, ninguno toma en consideración

diferentes aspectos tales como: todas las áreas de resultados claves, estudios de los valores compartidos, los diferentes niveles estratégicos de las organizaciones a la hora de la formulación de estrategias. Además, las estrategias que se formulan son muy generales, y en muchos casos no responden a las necesidades de los clientes.

1.4 Procedimiento para la formulación de líneas estratégicas para el turismo de cruceros en el destino Holguín

El procedimiento consta de cuatro etapas, las cuales poseen una serie de pasos descritos de una manera sencilla y clara. (**Anexo 1**).

Etapas I-Preparación

El objetivo de esta etapa es crear las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo de la investigación. Esta se materializa en dos pasos.

Paso 1-Creación del grupo de trabajo

Objetivo: Constituir un grupo de trabajo integrado por expertos en el tema, que propicie la formulación adecuada de estrategias para el turismo náutico en el destino Holguín.

Descripción: Se recomienda que el grupo esté integrado por especialistas e investigadores que tengan una vasta experiencia en el tema y por miembros o directivos del destino.

Paso 2-Capacitación del grupo de trabajo

Objetivo: Adiestrar y entrenar a todos los miembros del grupo, en aras de cubrir sus necesidades de aprendizaje.

Descripción: Se le dará a conocer al grupo la naturaleza de la investigación, los pasos a seguir, los objetivos y las tareas que se deben acometer para su cumplimiento. El grupo realizará encuentros por sesiones de trabajo para desarrollar los diferentes pasos por los que transita el proceso de formulación de estrategias.

Etapas II- Análisis Estratégico

El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización o destino, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. A esta etapa se le hicieron cambios y adaptaciones, considerando que se está diagnosticando la gestión de una modalidad turística en un destino.

Paso 1-Diagnóstico del macroentorno

Objetivos: Identificar y analizar las amenazas y oportunidades que le ofrecen al turismo náutico las fuerzas políticas-legales, económicas, tecnológicas, sociales y medioambientales.

Descripción: En este paso se analizarán cada una de estas fuerzas, siguiendo el orden que se muestra a continuación:

1. Fuerzas políticas-legales: se tendrá en cuenta las leyes, resoluciones y otras disposiciones gubernamentales que tienen una marcada relación con el turismo náutico en el destino Holguín.
2. Fuerzas económicas: los parámetros a analizar son el producto interno bruto, comportamiento de la economía, la tasa de cambio y otras.
3. Fuerzas tecnológicas: se investigará el desarrollo e innovación científica.
4. Fuerzas sociales: incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales.
5. Fuerzas medioambientales: se tendrá en cuenta todas las normas, resoluciones y disposiciones gubernamentales, etc.

Paso 2-Diagnóstico del microentorno

Objetivo: Determinar las amenazas y oportunidades que le ofrecen al turismo náutico las fuerzas del microentorno.

Descripción: Se analizarán los principales competidores, proveedores y distribuidores que tiene la modalidad en el destino, así como los mercados a los que está orientada y los que se desean penetrar a largo plazo.

Paso 3-Diagnóstico interno de la organización

Objetivos: Identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades del turismo náutico en el destino Holguín.

Descripción: Los elementos a analizar en este paso son:

- Caracterización del destino Holguín (infraestructura, facilidades de acceso y comunicación, servicios turísticos, características generales del turismo de cruceros en el destino)
- Inventario de atractivos turísticos del destino
- Los principales productos ofertados al turismo de cruceros en el destino
- Los resultados económicos (principales indicadores)
- Análisis ambiental del turismo de cruceros en el destino (situación ambiental del destino y

zonas costeras, cumplimiento de regulaciones ambientales, identificación de impactos ambientales de la modalidad en el entorno)

Paso 4-Resumen del diagnóstico

Objetivo: Sintetizar la información obtenida en los tres pasos anteriores.

Descripción: Para resumir la información obtenida en el diagnóstico se confeccionará la Matriz DAFO, para obtener la información objetiva que se utilizará para elaborar el Problema estratégico general y la Solución estratégica general.

Paso 5-Construcción de escenarios

Objetivos: Determinar posibles escenarios que permita formular adecuadamente las estrategias de desarrollo de la modalidad en el destino.

Descripción: teniendo en cuenta los resultados del análisis DAFO, se buscará información, que arroje los posibles cambios de los impactos seleccionados (historia de todo el proceso, evolución, etc.). A partir de esta información se describirá una imaginativa del futuro y se combinarán estas suposiciones en tres tipos de escenarios: optimistas, probables y pesimistas.

Etapas III- Análisis de la misión, la visión y los valores compartidos

En esta etapa se elaborará la misión y la visión del turismo náutico en el destino.

Paso 1-Elaboración y aprobación de la misión

Objetivo: Elaborar la misión del turismo náutico en el destino, de manera tal que esta exprese la razón más amplia que justifica la existencia de la modalidad, es decir su razón de ser.

Descripción: para la confección de la misión se tendrá en cuenta la del destino Holguín de manera general, y las de la Sucursal MARLIN Guardalavaca y la UEB Marina Gaviota Oriente que son las entidades encargadas de ofrecer los productos náuticos del destino y será evaluada por los expertos. Es importante que esta nueva misión esté dirigida al desarrollo y a la fomentación de los valores positivos en los trabajadores y no solo responda a los cambios, sino que los promueva.

Paso 2- Elaboración y aprobación de la visión

Objetivos: Elaborar la visión del turismo náutico en el destino, de manera tal que refleje el estado ideal que se pretende alcanzar.

Descripción: Se realizará el mismo procedimiento utilizado para la elaboración de la misión.

Etapla IV- Formulación de los objetivos estratégicos, estrategias y acciones

En esta etapa se formularán los objetivos tanto generales como por áreas de resultados claves y las estrategias de desarrollo. Cada estrategia se desglosará en acciones, para viabilizar su cumplimiento.

Paso 1- Formulación de los objetivos estratégicos

Objetivos: Determinar los factores claves de éxito, los objetivos estratégicos generales y por áreas de resultados claves (ARC), teniendo en cuenta la misión y la visión de la entidad.

Descripción: Se procederá a formular los factores claves de éxito y los objetivos estratégicos generales, con la participación de la alta dirección y de especialistas en el tema. Seguidamente se identificarán las áreas de resultados claves (ARC) y se procederá a la formulación de objetivos para cada una.

Paso 2-Formulación de estrategias y establecimiento del plan de acción

Objetivo: Formular la estrategia general de la empresa y las estrategias específicas por ARC, y establecer acciones que viabilicen su cumplimiento.

Descripción: Teniendo en cuenta la información obtenida en las etapas anteriores, se diseñarán estrategias de desarrollo para cada ARC. A cada estrategia formulada, se le diseñará un conjunto de acciones que llevarán la fecha de cumplimiento de las mismas, los recursos necesarios y el responsable.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO DE CRUCEROS EN EL DESTINO HOLGUÍN

En este capítulo se pretende aplicar el procedimiento seleccionado para proponer un conjunto de líneas estratégicas para el desarrollo futuro del turismo de cruceros en el destino Holguín.

2.1 Análisis Estratégico

Constituye la etapa más importante del modelo seleccionado, pues de su resultado depende la formulación adecuada de los objetivos y líneas estratégicas.

2.1.1 Diagnóstico del macroentorno

Se analizaron los factores del ámbito nacional e internacional para conocer cómo influyen sobre la actividad turística, y en particular, sobre el turismo de cruceros en el destino Holguín.

Fuerzas político-legales

La política de nuestro país es un gran atractivo para quienes nos visitan, por la seguridad y tranquilidad que ofrecen nuestras calles.

En Cuba existe todo un sistema legal, que las empresas deben considerar y cumplir en el desarrollo de sus actividades. La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobada en 1997, establece los objetivos y políticas para todos los sectores, priorizando la necesidad de elevar la calidad, el ahorro de combustible, la sustitución de importaciones y la eficiencia en la gestión.

La Ley No.81 sobre la protección del medio ambiente, establece regulaciones que deberán considerar las organizaciones como responsabilidad social. También están sujetas a disposiciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, a resoluciones del Ministerio de Economía y Planificación, del Ministerio de Finanzas y Precios, del Ministerio de Turismo y del Ministerio de Salud Pública.

Fuerzas económicas

Los altos precios del petróleo, los alimentos y el incremento de los impuestos que gravan el transporte aéreo, los riesgos inflacionistas, la subida de los tipos de interés, la reducción de la demanda y el aumento de las ofertas, han provocado en la economía mundial una fuerte contracción.

El turismo de cruceros se ha afectado menos que otras modalidades, ya que ha crecido casi el doble que el turismo convencional pero se ha visto amenazado fundamentalmente por el aumento del precio del petróleo.

Nuestro país también ha sentido los impactos de la crisis y ha visto deprimirse significativamente las cuotas de mercado de sus principales emisores (Canadá, Reino Unido, Alemania y España). En estos últimos años se ha caracterizado por estancias más cortas, pocos viajes, menos gastos, viajes de última hora, viajes de multimotivación y por cuenta propia, y alta sensibilidad a los precios, disminuyendo de esta manera el ingreso medio por turista.

Las acciones del MINTUR están dirigidas al desarrollo de multiproductos territoriales, combinando nuestras bellas playas con sitios donde se pueden disfrutar de la naturaleza y la cultura.

También se han ido desarrollando acciones de comunicación y promoción del país como destino turístico en países latinoamericanos, buscando alternativas para diversificar nuestros mercados emisores. Ejemplo de esto fue la campaña turística Auténtica Cuba desarrollada en julio del 2013 por la región centroamericana. También fueron promocionadas las bondades de la Isla en países de Asia y Oriente Medio, regiones no tradicionales en la emisión de turistas al territorio caribeño.

En el caso del turismo, las operaciones se realizan en CUC. Esto representa una gran ventaja para el destino, puesto que al realizar el cambio monetario se obtiene 0.20 centavos por encima del valor del dólar americano, sin embargo esto representa una constante insatisfacción para los clientes.

Pero a pesar de los numerosos esfuerzos realizados por el estado cubano, la política genocida establecida por el gobierno de los Estados Unidos impide el fortalecimiento de nuestra economía, siendo el turismo precisamente una de las ramas más afectadas. Según informes de la ONU, en el año 2010 las pérdidas se estimaron en 1108,9 millones de dólares, desglosadas de la siguiente forma: 30 millones por ingresos no recibidos por la prohibición de viajes de los ciudadanos norteamericanos a Cuba; 11 millones por los yates y veleros norteamericanos que no pueden visitar las marinas cubanas; 27 millones por el incremento de gastos en compras por fletes; precios, tasas e intereses más altos; mayores inventarios e inmovilización de recursos financieros; y 40 millones por las restricciones en el comercio

electrónico y otras facilidades online.

El Grupo Empresarial de Marinas y Náuticas MARLIN, de no existir el bloqueo, obtendría ganancias en el orden de los 10 millones de dólares, dado que dispone de unos 650 atraques que pueden albergar, con un 75% de ocupación, a unas 179 mil embarcaciones-día al año, que con una eslora media de 40 pies implicaría, sólo por atraques, ingresos por cerca de 5 millones de dólares.

A pesar de estas restricciones el Producto Interno Bruto de Cuba, se comporta con un crecimiento anual moderado y sostenido.

Fuerzas tecnológicas

El conocimiento y dominio de las nuevas tecnologías de la información y la generalización del uso de internet, ha permitido a los clientes el acceso a una mayor variedad de productos y por tanto a una mayor capacidad de elección. En nuestro país, la mayor parte de la oferta tecnológica está constituida por tecnologías importadas. La evolución de los cambios tecnológicos se ha desarrollado de forma lenta, aunque algunas empresas están en una situación más ventajosa que otras. La industria turística ha experimentado los cambios tecnológicos, que han estado determinados por la diversificación que muestra actualmente la disponibilidad de recursos financieros, así como el funcionamiento o ciclo de vida de la empresa turística.

Fuerzas sociales

En el ámbito internacional existe una creciente proporción de la población de los principales mercados emisores que dispone cada vez de menos tiempo para viajar. Este comportamiento genera el fraccionamiento de las vacaciones de forma que se viaja en períodos más cortos, por motivos e intereses distintos, provocando la diversificación de los mercados y el aumento de productos que ofrecen al viajero un máximo de interés en un mínimo de tiempo.

Otro elemento de gran influencia lo constituye el envejecimiento de la población en los países desarrollados, pues en el turismo cobra creciente importancia, el segmento de mayores de 55 años. Estas personas traerán potenciales implicaciones sobre la desestacionalización de los flujos turísticos, ya que una proporción importante de los turistas integrantes de este segmento no están sujetos a las restricciones que marcan las vacaciones escolares. Sin embargo, hay que tener en cuenta que demandan productos con mejor calidad, entornos más seguros, mejores infraestructuras sanitarias, actividades pasivas y más sofisticadas,

incluso muchas veces presentan problemas de salud, por lo que si el turismo de crucero no logra enfocarse a las necesidades de este segmento pudiera verse afectado.

Una de las principales ventajas que tiene nuestro país que posibilita el desarrollo del turismo, es la estructura y organización del sistema nacional de salud. El mismo garantiza la posibilidad de acceder fácilmente a servicios de alta calificación en cualquier región de la isla. En las instalaciones turísticas los servicios médicos se rigen por un documento normativo del MINSAP que precisa las acciones que deben cumplirse en el campo de la promoción de salud y prevención de enfermedades. La atención de urgencia puede ser recibida por el turista en cualquiera de las unidades. Desde el punto de vista educacional, Cuba ha obtenido importantes logros que caracterizan a sus habitantes como un pueblo culto y de científicos.

Fuerzas medioambientales

Los conflictos armados, la proliferación de armas de destrucción masiva, la contaminación ambiental y la falta de unificación de criterios para su disminución; son algunos de los factores que inciden en el cambio climático, y provocan la destrucción de playas, destinos turísticos, bosques y otros atractivos naturales y culturales.

El desarrollo de regulaciones ambientales a nivel internacional, a partir de la década del noventa, tras percibirse el medio ambiente como una fuente agotable de recursos, ha ido generando paulatinamente el desarrollo de una conciencia sobre la preservación del medio ambiente, no solo a nivel gubernamental y de la sociedad, sino a nivel de individuo.

Por parte del estado cubano, existe una gran preocupación sobre la protección del medio ambiente materializado a través de la Constitución de la República de Cuba (Artículo 27); la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) en 1994; y la Ley № 81 del Medio Ambiente, la cual establece las disposiciones y regulaciones que deberán considerar las organizaciones como responsabilidad social y los principios que rigen la política ambiental cubana.

Un factor desfavorable que tiene nuestro país debido a su posición geográfica, es el peligro de la ocurrencia de eventos meteorológicos de gran magnitud, los que se originan fundamentalmente en los meses de junio a noviembre.

2.1.2 Diagnóstico del microentorno

Parte del estudio de la competencia, seguido por los principales proveedores, prestatarios de servicios, distribuidores del producto y por último se analiza el mercado.

Análisis de la competencia

La competencia se analizó teniendo en cuenta dos niveles: la competencia de Cuba en la región del Caribe y la competencia del destino Holguín en el territorio nacional.

Competencia en el Caribe

Existen muchos destinos con potencialidades para el desarrollo del turismo de crucero, algunos de ellos son: República Dominicana, el Caribe Mexicano, Trinidad y Tobago, Puerto Rico e Islas Caimán. Sus atractivos turísticos están determinados esencialmente por la existencia de numerosos recursos naturales. Las posibilidades de alojamiento son variadas, desde posadas con ambiente puramente caribeño, hoteles sencillos con gran ambiente, hoteles todo-incluido, hasta hoteles de lujo. Los precios de los cruceros oscilan para un viaje de siete días por el Caribe, desde 1 900 dólares por pareja en un cuarto interior en la temporada baja, hasta 2 500 dólares por la misma cabina con balcón durante la temporada alta. Los expertos consideran que los dos competidores más fuertes para Cuba son República Dominicana y el Caribe Mexicano. Todos los competidores tienen en común algunos factores como la ubicación geográfica, el clima, la existencia de abundantes recursos naturales y el precio. Sin embargo, el principal competidor es República Dominicana, destacándose por su acceso (aéreo, marítimo y terrestre), el equipamiento, la infraestructura, las ofertas complementarias y la planta hotelera. Trece puertos marítimos ocupan la mayor parte de los 350 kilómetros (Km) de aguas territoriales que rodean el país. La industria de crucero ya representa cerca del 10% de la masa turística que ingresa al país. El turismo de crucero es de corto plazo, pues por lo regular la estadía de los viajeros no dura más de cinco a seis horas, pero tiene impacto en la economía porque su consumo fluye a diferentes actividades y áreas. Se estima que cada crucerista al tocar tierra firme gasta un promedio de 100 dólares en compras de regalos, comida, bebidas y servicios, como taxis y otros, según publica El Caribe.

Además, el turismo de crucero es el que mayor tasa de crecimiento ha registrado últimamente, sobre un 10%, y el que mayor proyección de expansión relativa tiene en el corto plazo. En la temporada de cruceros 2012-2013, el flujo turístico vía crucero experimentó un crecimiento del 11% en comparación con igual período de la temporada anterior.

Llegaron por esa vía 508,689 visitantes extranjeros a puertos dominicanos y en la temporada anterior desembarcaron 459,714 viajeros. Las expectativas para la actual temporada 2013-

2014 apuntan a una flota de 241 cruceros, que movilizarían alrededor de 665,000 cruceristas. El segundo competidor con mayor puntuación es el Caribe Mexicano, pero debe orientar sus políticas a la protección y cuidado del medio ambiente.

México, desde el punto de vista turístico, posee una serie de características físico-geográficas que le otorgan una posición ventajosa en el mercado internacional, tales como: climas subtropicales y templados cálidos (favorecedores para el desarrollo del turismo masivo litoral), más de once mil kilómetros de costa en los litorales del Pacífico y del Atlántico y una ubicación inmediata con Estados Unidos de América, país con gran demanda en el sector de los viajes y el turismo internacional.

Estas características han promovido el desarrollo de diferentes modalidades de turismo asociadas al ambiente costero ; una de éstas es la relacionada con los cruceros que, fortalecida con el amplio sistema portuario nacional, el cual cuenta con 116 puertos y terminales habilitadas, respecto a los puertos y terminales con actividad de cruceros turísticos, de los 116 habilitados en el Sistema Portuario Nacional, sólo existen 20 con arribo continuo (siete sobre el litoral del Golfo de México y Caribe y 13 sobre el Pacífico), solamente siete tienen usos exclusivamente turísticos (Cabo San Lucas, Puerto Vallarta, Ixtapa Zihuatanejo, Huatulco, Cozumel, Playa del Carmen, Costa Maya). El Caribe Mexicano está conformado por ocho destinos turísticos principales: Cancún, sofisticada estructura y llena de elegancia, la Riviera Maya, con una extensión de más de 120 km de puro océano y selva; Cozumel, cuenta con una superficie superior a los 48 Km de largo por 16 de ancho; Isla Mujeres, con una extensión de 7 km por uno en su parte más ancha, se localiza a 14 km de Cancún; Holbox, se encuentra a 10 km al poniente de Cabo Catoche, es el punto más norteño de la península, su extensión es de 7.3 km de largo por 800 mts de ancho; así como Chetumal, Zona Maya y la Reciente Grand Costa Maya. También podrá disfrutar de sus ciudades arqueológicas como Cobá, Tulum, entre otras.

Cuenta con una gran cantidad de playas de una arena especialmente blanca, en las que la pendiente y oleaje disputan en suavidad. En muchas de ellas la soledad y la calma son sus principales atractivos. Junto a las playas, una selva baja característica del trópico la pone una muralla al mar. En las costas del Caribe Mexicano se alinea el segundo arrecife de coral más importante del mundo, lo que convierte a la zona en el sitio perfecto para el esnórquel y el buceo. Cientos de especies de fauna marina, entre las que se encuentran peces tropicales

multicolores, esponjas, estrellas y varias clases de coral que conforman el Arrecife Maya, frágil y espectacular. El turismo de crucero crece un 14% en México, el sector registró 6.6 millones de turistas internacionales que viajaron por este transporte, este tipo de crucerista representa casi el 25% de los viajeros internacionales que llegan al país. Por su parte, Cuba a pesar de encontrarse en la tercera posición, tiene dos fuertes ventajas: su seguridad y sus recursos humanos. Debe trabajar para fortalecer su comercialización, la tecnología, las ofertas complementarias y el equipamiento e infraestructura necesaria para la realización de actividades de cruceros.

Competencia en Cuba

Existen muchos destinos ideales para el desarrollo del turismo de crucero dentro de nuestro país, algunos de ellos son La Habana, Varadero, Jardines del Rey, Trinidad de Cuba, Cienfuegos, Pinar del Río, Cayo Largo, Santa Lucía de Cuba, Península de Zapata, Matanzas, Granma, Santi Spíritus, Villa Clara, Camagüey, Ciego de Ávila, Santiago de Cuba, Las Tunas, Guantánamo, Isla de la Juventud. Los expertos consideran que los principales competidores del destino turístico de Holguín son La Habana, Varadero y Jardines del Rey. Estos tres destinos se distinguen por tener varios factores semejantes, el primero es la ubicación geográfica (Región Norte, donde prevalecen las mejores playas), el segundo la existencia y variedad de recursos naturales, como tercero la preparación y nivel de los recursos humanos y por último el precio. El principal competidor es La Habana, destacándose en elementos como la cuota de mercado, la calidad de las plantas hoteleras, la imagen, el acceso, tecnología y su patrimonio cultural. El segundo lugar lo ocupa el destino de Varadero que se posiciona como el primer destino de sol y playa de nuestro país. Cuenta con decenas de kilómetros de excelentes playas, vinculadas con atractivos naturales como cuevas, cayos vírgenes y un fondo marino que posee más de 40 tipos de corales, diversidad de peces, langostas, camarones, cangrejos, tortugas y más de 70 tipos de moluscos. Posee una amplia infraestructura hotelera (17 766 habitaciones) y extrahotelera, capaz de satisfacer los gustos más exigentes, avaladas por la presencia de importantes compañías extranjeras vinculadas con la actividad del ocio. Jardines del Rey cuenta con más de 400 kilómetros de mejor barrera coralina, después de la australiana. Cuenta con 17 playas, dispone de 14 hoteles ubicados en la primera línea, bajo el régimen todo incluido, categorizado en tres, cuatro y cinco estrellas. Debe mejorar su oferta complementaria, la calidad de la planta

hotelera, su acceso y fortalecer su imagen y tecnología. El destino Holguín debe trabajar en el fortalecimiento de su imagen, la publicidad y promoción, el acceso y la tecnología.

Análisis de los prestatarios del servicio y distribuidores del producto

Los prestatarios de servicios más importantes son Palmares, AAVV Cubanacán y Transtur. Los restaurantes que prestan servicios al turismo de crucero son: Kiosco Antilla ubicado en el municipio de Antilla, reportando un ingreso de 5932.10 CUC. Restaurante El Ancla se encuentra ubicado en la playa Guardalavaca, su oferta fundamental son los mariscos, aunque también cuenta con otros platos de la carta internacional. Tiene una capacidad de 30 personas, con posibilidad de acondicionamiento hasta 60 plazas y posee un ambiente acogedor y tranquilo. La principal limitación es el acceso, con un ingreso de 479.50 CUC. Salón 1720 se encuentra ubicado en el casco histórico de la ciudad de Holguín. El inmueble posee una arquitectura ecléctica y una imagen propia que lo caracteriza, lo identifica y lo distingue coherentemente con sus servicios y las exigencias de los diferentes segmentos del mercado que atiende. Cuenta con la mejor cava de vino de la ciudad “Reina Victoria”, un salón con capacidad para 20 plazas, el Bar Marañón y la Terraza “El Jigüe”, que se emplea como área recreativa al aire libre (capacidad para 90 personas) para espectáculos culturales, reportando un ingreso de 1194.50 CUC. Restaurante Isla Cristal posee un salón muy amplio con una capacidad para 70 plazas. A parte del servicio de almuerzo y cena, presta servicio y alquiler de local para bodas, quince y otras celebraciones, así como servicio a dietas Mintur y clientes terceros, se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Holguín, su principal limitación para su comercialización es el acceso, ya que se encuentra ubicado en una cuarta planta y no cuenta con elevador, esto dificulta acceder al mercado de la tercera edad, que es precisamente el que llega fundamentalmente al destino, con un ingreso de 542.50 CUC. Los principales problemas detectados de manera general están relacionados con la falta de aprovisionamiento fundamentalmente de ensaladas, frutas y condimentos naturales, lo que provoca insatisfacción en los clientes y aumento de los costos, por la compra de estos productos enlatados. La comercialización es insuficiente. No se evidencia la inclusión de nuevos platos en la carta menú. Los platos fuertes solo se basan en pollo, cerdo, res, pescado, camarones y langosta. La mayoría de los postres son en almíbar, incumpliendo con las tendencias actuales de la restauración.

Las ventas se realizan a través de las AAVV Cubanacán a nivel de la Casa Matriz y la

compañía de crucero que opera en el país.

Análisis del mercado actual y potencial

La demografía del mercado de crucero ha cambiado con las nuevas demandas de un mundo y entramado social en rápida evolución. En los últimos años, la edad media de los pasajeros de crucero ha caído en los potenciales clientes de este servicio en Norteamérica, Europa y los emergentes mercados asiáticos interesados en gastar sus ingresos en el disfrute de lujosas vacaciones.

Lo que tradicionalmente fue un mercado para una clase elitista, personas mayores y jubilados con ingresos estables, y recién casados, se ha convertido en una opción de viaje y vacaciones de lujo disponible para el mercado familiar; principalmente por el atractivo de unas vacaciones económicas, con cada vez más personas interesadas en esta oferta en una tendencia creciente que apuntala el optimismo en que la industria del crucero mantendrá un incremento en la tasa de ocupación y futura rentabilidad.

De acuerdo con las estadísticas proporcionadas por la Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA) en 2004, y basada en un estudio llevado a cabo en los Estados Unidos y el Reino Unido, el 97% de los pasajeros de crucero tienen 25 ó más años, y con unos ingresos anuales por encima de los 40.000 dólares, en un segmento que representa alrededor del 44% del total de la población estadounidense. Y, de acuerdo con este mismo estudio, el perfil demográfico del pasajero medio de cruceros correspondería a una persona de 55 años de edad, con educación universitaria, casado, con trabajo y con un ingreso anual por encima de los 75.000 dólares.

En 2008, CLIA ofreció el siguiente perfil del turista medio de cruceros:

- Persona predominantemente blanca/caucásica (93%)
- Alrededor de 46 años de edad (en descenso desde los 49 en 2006)
- Bien educado, con un 65% de graduados medios, y un 24% de postgraduados
- 83% de casados
- 58% con trabajo a jornada completa
- Ingreso medio familiar alrededor de 90.000 dólares
- Un viaje en crucero cada tres años entre otros tres tipos de vacaciones anuales

Los detalles sobre el turista medio del crucero en otros países son escasos debido a la falta

de investigación sobre el tema.

Hay varias fuentes con una influencia variable sobre los turistas a la hora de considerar la idea de tomar un crucero:

- Transmisión verbal (45%)
- Deseo del cónyuge (38%)
- Páginas web de destinos (38%)
- Idea largamente considerada de tomar un crucero (37%)

Una vez tomada la decisión, hay distintas fuentes de información a considerar en la planificación de las vacaciones:

- Páginas web sobre cruceros (26%)
- Anuncios en Internet (10%)
- Agencias de viajes (14%)
- Revistas de viajes (13%)
- Anuncios en revistas (10%)
- Correo directo (5%)

En cualquier caso, las personas interesadas en tomar un crucero generalmente planean sus vacaciones con cuatro o seis meses de antelación.

El 80% de los pasajeros de cruceros reservan algunos de sus vacaciones a través de agencias de viajes locales. Cerca del 42% de los encuestados dice que las agencias de viajes proporcionan un servicio de alta calidad, y alrededor de un 60% están muy o extremadamente satisfechos con sus servicios.

La proximidad de los puertos de embarque es un considerable aliciente para futuros cruceros para alrededor de un 70% de los potenciales usuarios de estos servicios, como resultado del ahorro de dinero y molestias derivadas de no tener que tomar un vuelo hacia los puntos de embarque.

Usualmente, los pasajeros de crucero viajan en pareja, generalmente con sus cónyuges o novios (80%), con un 29% (2008) de personas viajando con niños por debajo de los 18 años (desde el 13% en 2002), y un 25% disfrutando de este tipo de oferta en compañía de amistades.

Los destinos son uno de los aspectos con más influencia a la hora de elegir unas vacaciones

a bordo de un barco crucero, y la mayor parte de las personas hacen referencia frecuente al Caribe, Alaska, Hawai, Bahamas, Europa y el mar Mediterráneo como sus opciones favoritas. Sobre la base de una comparativa frente a otras categorías turísticas, y tanto si hablamos de primerizos o de cruceristas habituales, la experiencia del crucero recibe altas calificaciones de forma sistemática en un amplio rango de atributos turísticos, con un creciente número de personas indicando su interés en contratar un crucero.

Los potenciales cruceristas reconocen el alto valor de las vacaciones en crucero, y las personas que ya han experimentado este servicio consideran que proporciona el mayor valor para su dinero destinado al ocio. Alrededor del 95% de los cruceristas califican su experiencia como satisfactoria, con un 45% reclamando un más alto ranking como “Extremadamente Satisfactoria”, y un 80% de ellos convencidos de que tomar un viaje en crucero es una excelente oportunidad para probar destinos y áreas geográficas antes de visitarlas en unas futuras vacaciones en tierra.

También hay un alto nivel de pasajeros de crucero reincidentes, con alrededor de un 50% de clientes tomando un crucero anualmente, y alrededor de un 25% interesados en repetir la experiencia en el futuro.

Con los cruceros por el Caribe como favoritos, seguidos por cruceros en el Mediterráneo e itinerarios europeos que visitan diversos puertos y ciudades – Barcelona, Venecia, Niza, Atenas e Islas Griegas, Monte Carlo, Estambul, Londres, Ámsterdam, los fiordos escandinavos, Helsinki, San Petesburgo, etc. –, incluyendo también la oportunidad de disfrutar de lugares no incluidos en la oferta habitual presentada por otros proveedores de servicios de viajes y turísticos, tales como las regiones árticas y antárticas.

Este fenomenal desarrollo también ha creado la necesidad de organizaciones gerenciales y estructuras de planificación más eficientes para vencer la creciente competencia y hacer frente a los numerosos y aleatorios factores en un mercado también en evolución que genera más de 15 mil millones de dólares cada año – 79% de los cuales corresponden a los mercados norteamericano y británico – y cientos de miles de empleos directos e indirectos alrededor del mundo, arrojando un beneficio anual indirecto multimillonario en diversos sectores industriales en todo el mundo (producción de bienes consumibles y duraderos, servicios profesionales y técnicos, servicios de viajes, servicios financieros, líneas aéreas y transporte, y comercio mayorista).

Pese a la presencia de una evolución en el perfil del crucerista, existen algunas características generales en los clientes de cruceros:

- Edad promedio: entre 40 y 50 años, aunque está descendiendo paulatinamente
- Aproximadamente un 40% son menores de 40 años y el sector de entre 25 y 39 años, es el que más está creciendo
- A mayor duración del viaje mayor edad de los pasajeros, tanto por el poder adquisitivo como por la disponibilidad de tiempo necesaria para el viaje
- La gran mayoría son casados y con un nivel económico medio alto o alto
- Viajan en pareja o en grupos de parejas, siendo muy poco habitual el viaje individual y el “acercamiento” entre pasajeros, y más frecuente el viaje de novios o de aniversario. La mayoría son norteamericanos, seguidos de lejos por europeos occidentales y de otros lugares.

Al mismo tiempo que la industria de cruceros continúa reforzando su presencia global y las economías se mantienen en un período de recuperación continuada, la Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA) y las 63 compañías que la integran ansían que este sea un año de crecimiento. Según publicó el boletín digital DTC News el 13 de enero, la previsión de la CLIA para 2014 es alcanzar los 21,7 millones de pasajeros, entre ellos 6,54 millones de europeos. Para poder cubrir la demanda, comenzarán a operar 24 nuevos barcos entre 2014 y 2015, lo que significará un aumento de la capacidad total de pasajeros de 37.546 y representa una inversión de aproximadamente 8.000 millones de dólares incluyendo cruceros transatlánticos y cruceros fluviales.

2.1.3 Diagnóstico interno del destino

Parte de la caracterización del destino de Holguín, seguido por el inventario de los atractivos turísticos, el análisis de los productos de crucero, el comportamiento de los principales indicadores económicos y la situación ambiental del territorio.

Caracterización del destino Holguín

La provincia de Holguín está situada en la parte nororiental del país, ocupando una extensión territorial de 9 292,82 km² y cuenta con 14 municipios. Su capital, llamada también la Ciudad de los Parques, posee una rica historia nacida en el privilegiado instante del encuentro de la cultura europea y la aborígen, lo cual aconteció en 1492 cuando el Almirante Cristóbal Colón tocó tierra cubana por primera vez.

El desarrollo del turismo en Holguín da sus primeros pasos a partir del triunfo revolucionario, alcanzando gran auge a finales del pasado siglo XX, cuando se inicia un crecimiento acelerado del mismo.

La región turística de la provincia se concentra en las zonas norte y este y comprende el litoral de los municipios Gibara, Rafael Freyre, Banes, Antilla, Mayarí, Frank País, Sagua y Moa. Está estructurada en dos sub-regiones: Litoral Norte, desde Gibara hasta Samá, en Banes, donde se encuentra el destino priorizado “Vita-Guardalavaca”, y Nipe, que abarca las superficies de la Bahía de Nipe, Cayo Saetía, Pinares de Mayarí y la Bahía de Tánamo. En la primera, la vocación más representada es el turismo de sol y playa, seguida por la náutica, arqueológica, buceo y paisajística. Nipe presenta vocación para actividades de corte naturalista, el turismo de playa, náutica y buceo, en segundo orden.

Actualmente la región se caracteriza por los destinos de playa, complementada por el turismo de corte naturalista e histórico cultural. Sin embargo, existen condiciones naturales y sociales para conformar un producto turístico con cualidades de integralidad y variedad, distinguido por una trilogía de ofertas: turismo de naturaleza, de playa y náutico, nutrido de las tradiciones, la historia y la cultura local.

La estructura del Ministerio del Turismo (MINTUR) en la provincia está representada por la Oficina del Delegado del Ministro y las entidades que la componen **(Anexo 4)**.

De igual forma en el territorio operan instalaciones hoteleras y extrahoteleras del Grupo Gaviota que no están subordinadas al MINTUR. Este grupo empresarial cuenta con hoteles en contratos de administración con entidades extranjeras.

Facilidades de acceso aéreo

El acceso aéreo se realiza a través del aeropuerto internacional “Frank País” de la ciudad de Holguín, con capacidad en la terminal internacional para 600 pasajeros, lo cual satisface la demanda actual y perspectiva. Moa cuenta con un aeropuerto que brinda facilidades a naves de porte medio. Además, son utilizados para opcionales del turismo internacional los helipuertos ubicados en Estero Ciego, Cayo Saetía y terminal aérea nacional.

Uno de los aspectos negativos que más nos afecta es la falta de conexiones aéreas con otros mercados potenciales que son muy importantes dentro de Cuba, pero que en esta zona su incidencia es insignificante o cuenta con un peso específico muy distinto al global del país. Aparte de los aspectos señalados es importante mencionar que los vuelos nacionales no

ofrecen las condiciones ni regularidad necesarias para establecer operaciones regulares con vuelos desde La Habana principalmente, Santiago de Cuba y Camagüey.

Vínculos Marítimos

El destino tiene facilidades de vínculos náuticos a través de los puertos de Vita y Antilla. En el territorio no existen grandes instalaciones vinculadas a la náutica; solamente los puntos náuticos de playa en los polos de Estero Ciego, Guardalavaca y Cayo Saetía, además de un embarcadero en Bahía de Naranjo, lo que no satisface la demanda de esta actividad en el litoral, existiendo potencial en Gibara para su desarrollo. En la actualidad esta actividad es gestionada por la Sucursal MARLIN Guardalavaca y la UEB Marina Gaviota Oriente.

Sistema vial

El sistema vial destinado a los principales recorridos hacia los diferentes recursos y lugares de interés turístico, tiene definido como ejes principales las carreteras Holguín - Guardalavaca y Holguín - Moa, a partir de las cuales y mediante vías de penetración se accede a los polos e instalaciones turísticas. El estado técnico de la infraestructura vial requiere de la realización de acciones constructivas que posibiliten su óptima explotación.

Comunicaciones

Este servicio se realiza a través de radio enlace, conectándose al Centro Telefónico de la ciudad de Holguín con el punto transmisor de Gibara, y de este hasta la torre repetidora del Cerro de Yaguajay; desde este punto se enlaza con el Centro Telefónico de Guardalavaca y a partir de ahí con cable soterrado hasta Estero Ciego. También se cuenta con el servicio de telefonía móvil en los principales polos del destino.

Radio y Televisión

En la sub-región Litoral Norte la señal de televisión hacia los polos se genera en dos centros: la Loma de la Cruz que irradia para los municipios de Gibara y Rafael Freyre, el del Cerro de Yaguajay con antenas dirigidas a Guardalavaca. En la sub-región Nipe las señales de radio y televisión se garantizan y cubren sin dificultad en los polos de Saetía y Pinares de Mayarí. La televisión se irradia desde el centro transmisor del Ramón de Antilla, que también cubre una extensa zona además de los polos mencionados.

Infraestructura extrahotelera y de recreación

La red extrahotelera se encuentra situada fundamentalmente en las zonas de Guardalavaca y Estero Ciego, integrada por restaurantes, kioscos, bares, etc. Aún siendo así, no existen

restaurantes de especialidades con el confort necesario dirigidos a atender determinados segmentos que muchas veces exigen servicios de este tipo. No hay variedad en la oferta, y en la mayoría de los casos el cliente encuentra en estos las mismas ofertas del hotel.

El territorio dispone de centros comerciales y tiendas ubicadas en todos los hoteles y en el polo Guardalavaca, así como puntos de ventas en el resto de los polos. Estos establecimientos son operados por Caracol, CIMEX, Palmares y TRD. Sus principales problemas están relacionados con la inestabilidad de algunos surtidos importantes para el turismo que acude a ellas, sobre todo los rones cubanos.

Por otra parte, se evidencia un envejecimiento de la cartera de opcionales en las agencias de viajes del destino, las cuales solo explotan un pequeño por ciento de los atractivos que posee el territorio y no existe gran diferenciación entre los productos que ofertan cada una.

La actividad de recreación se concentra fundamentalmente en el alquiler de motos, bicicletas, caballos, así como el servicio que brinda una discoteca ubicada en la zona de Guardalavaca, existiendo poca disponibilidad de actividades nocturnas.

Facilidades de transporte interno

Para la prestación del servicio de transporte automotor en la actividad turística, la provincia cuenta con entidades como: Transtur, Transgaviota y Cubataxi que prestan servicios al turismo con una planta de equipos de confort y capacidad variada. Este parque de equipos satisface la demanda turística en temporada baja, no así al incrementarse la cantidad de turistas durante la temporada alta. Además, existen en algunos casos insatisfacciones de los clientes debido a la falta de confort y estado técnico de algunos vehículos.

Inventario de atractivos turísticos

En el destino Holguín existe un fuerte potencial de recursos para la realización de actividades turísticas de diversos tipos.

La subregión Litoral Norte, priorizada para el desarrollo del turismo al 2016, cuenta con diversos recursos de valor recreativo, con un total de 99 atractivos que constituyen el 37,2% del total de la provincia. Su principal atractivo lo constituyen sus 16 km de playa y la calidad estética de sus paisajes. En la tabla 2 se muestran los mencionados recursos:

Tabla 2. Tipos de recursos en la Subregión Litoral Norte

Tipos de recursos	Total	% del Total regional	Vocación
Playas	16 (7,5 Km)	39,0	Baño y toma de sol
Bahías	6	27,2	Actividades náuticas
Ríos, saltos, embalses	5	14,7	Baño y pesca
Cuevas	14	66,6	Espeleoturismo
Fangos medicinales	3	50,0	Turismo de salud
Paisajes naturales	10	47,6	Ecoturismo, turismo rural
Cayos	7	77,7	
Cotos de Fotocaza	1	25,0	Fotocaza y turismo rural
Zona de pesca	3	27,2	Pesca deportiva
Paisaje submarino	3*	60,0	Buceo contemplativo
Sitios históricos	12	63,1	Recreativo cognoscitivo
Sitios arqueológicos	16	23,5	Arqueológico
Ciudades	3	60,0	Turismo urbano
Total	99	-	-

Fuente: Región Turística Subregión Litoral Norte presentado y aprobado al CECM. Año 2003.

El destino posee diferentes atractivos que marcan la diferencia con el resto del país como la Bahía de Naranjo, una de las más hermosas de nuestro país, de aguas limpias y del tipo de bolsa lobulada, lo cual la protege del viento y evita la existencia de grandes olas. Con 32 Km de costas, que incluye cinco playas naturales, exuberante vegetación, asentamientos arqueológicos y una barrera coralina de más 6 Km de extensión, sitios apropiados para el descanso, la recreación y el esparcimiento. La otra bahía de gran interés es la Bahía de

Nipe, ubicada en el municipio Antilla, la más grande de Cuba.

Análisis de los productos de cruceros del destino

En el destino Holguín solo opera un crucero, el Cuba Cruise Livited, ofertándole cuatro excursiones: Island Paradise, Cuba Life, Holguín_Biran, Dolphins Guardalavaca.

Island Paradise: tiene una duración de 7 horas, con la salida a las 9 am y el regreso a las 4 pm, con un máximo de 186 pax con un guía que habla inglés. Con un tiempo de una hora y media se navega en un catamarán por la bahía de nipe, con música cubana e internacional, barra abierta y función a bordo, las clases del snorkeling son proporcionada por las guías especializadas. Tiempo de snorkeling de una hora en el arrecife de coral, desembarcando en Cayo Saetía, una reserva natural formada por las arenas blancas, las playas son de aguas cristalinas, en una área de 42 km. Tiempo de nado en la playa por una hora, luego el almuerzo en el bufete basado en las gambas de carnes exóticas y peces. Después un safari en jeep por la isla para ver los animales exóticos, los avestruces del americano, los búfalos de agua, en la libertad total. Luego se regresa hacia Antilla. Tiene un nivel de dificultad fácil.

Cuba Life: tiene una duración 8 horas, con una salida a las 9 am y un retorno a las 5 pm, con un máximo de 500 pax con un guía que habla inglés. Traslado a Cayo Bariay por un tiempo de 2 horas, monumento nacional en memoria del descubridor de Cuba en América por el marino Cristóbal Colón. Visita a Cayo Bariay por una hora, traslado hacia la playa Guardalavaca, hora de almuerzo, tiempo libre en la playa y visita a los mercados. Traslado a Nene is House, después hacia el museo Chorro de Maíta y se regresa hacia Antilla.

Holguín_Birán: tiene una duración de 8 horas, con una salida a las 9 am y un regreso a las 5 pm, con un máximo de 500 pax con un guía que habla inglés. Traslado hacia Birán por un tiempo de una hora cuarenta minutos, donde nació nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, visita a Birán, luego traslado hacia la ciudad de los parques Holguín, tiempo de almuerzo en los restaurantes locales, visita a la fábrica de cigarros, tiempo libre en la ciudad para ir de compras y regreso hacia Antilla.

Dolphins Guardalavaca: tiene una duración de 8 horas, con una salida a las 9 am y un regreso a las 5 pm con un guía que habla inglés con un máximo de 220 pax. Traslado desde Antilla hacia la bahía de Naranjo con un tiempo de una hora y cuarenta minutos, paseo en barco al delfinario, nado con los delfines por 20 minutos, hora de almuerzo, paseo en barco para coger el autobús en la marina, regreso hacia la playa de guardalavaca, tiempo libre en

la playa y traslado hacia Antilla. No existen encuestas realizadas para el turismo de crucero

Comportamiento de los principales indicadores económicos por producto

El turismo de crucero ha mantenido un crecimiento ascendente en los últimos tres meses en cuanto a los pax movidos y los ingresos.

En el año 2013 en el mes de diciembre se movieron un total de 98 pax movidos en excursiones comportándose para un 32.34%, en el año 2014 hasta el mes de marzo se movieron un total de 1594 pax movidos en excursiones para un aumento de 45.98%

De las excursiones ofertadas la que mayor cantidad de clientes movieron, representando el 35.28% del total de pax movidos fue Holguín_Birán, el segundo puesto con el 29.49% de los pax movidos lo ocupó la excursión Cuba Life, la tercera posición la ocupó Island Paradise con el 22.99% de los pax movidos, Dolphins Guardalavaca con 6.02%, Dolphins Guardalavaca(T) con 3.36% y Island Paradise(T) con 2.83%.

Los ingresos de diciembre del 2013 aumentaron de 5285.04 CUC a 80410.69 CUC en el 2014 hasta el mes de marzo.

En el mes de diciembre de 303 pax a bordo fueron movidos 98 pax en excursiones para un 32.34% con un total de ingreso de 5285.04 CUC.

En el mes de enero de 991 pax a bordo se movieron 490 pax en excursiones para un 49.44% con un total de ingreso de 25580.88 CUC, en febrero de 999 pax a bordo se movieron 557 pax en excursiones para un 55.75% con un total de ingreso de 28395.71 CUC y en marzo de 1477 pax a bordo se movieron 547 pax en excursiones para un 37.03% con un total de ingreso de 26434.10 CUC.

Análisis ambiental del turismo de crucero en el destino Holguín

El análisis ambiental del turismo de crucero en el destino Holguín se basó en lo regulado por la Ley 81 del Medio Ambiente, la Resolución del CITMA 135 del 2004 que establece los indicadores para la obtención del reconocimiento ambiental nacional (RAN) y el Decreto Ley 212 Gestión de la zona costera.

En el destino se desarrollan un conjunto de actividades económicas, que aunque su fin sea brindar productos y servicios ya elaborados, son generadoras de afectaciones al ecosistema. Las construcciones desordenadas en la duna de la playa sin un concepto conservacionista del medio ambiente, así como una actividad socioeconómica creciente, que no había tenido en cuenta al medio ambiente, unido a los cambios climáticos globales y varios eventos

meteorológicos, ha dado lugar a la incidencia de diversos factores degradantes del medio natural, que se han manifestado en la existencia de diversos problemas ambientales, los que se pueden resumir en:

- Existencia de condiciones climáticas adversas debido a la concentración de la etapa lluviosa en unos meses del año, lo que provoca afectaciones en las actividades agropecuarias y hacen a la región seca.
- Deterioro acelerado de las condiciones naturales de las playas más importantes debido a factores naturales y antrópicos.
- Deforestación a diferentes escalas de las zonas boscosas existentes, lo que provoca la pérdida de la diversidad biológica.
- Bajo rendimiento en la producción agroproductiva por la continua degradación de los suelos y la influencia negativa del clima, predominando la sequía.
- Tendencias sociales negativas asociadas al desarrollo del turismo, intensificación de algunos delitos y contravenciones.
- Deterioro de las vías de comunicación como las carreteras, cambio de los accesos públicos a la playa.
- Deterioro de la calidad de las viviendas y la calidad ambiental en los asentamientos humanos existentes, surgimiento de nuevas comunidades e infraestructuras no existentes hasta este momento.
- Bajo nivel de aprovechamiento del entorno natural para llevar a cabo actividades extrahoteleras vinculadas con el medio ambiente.
- Escasa conciencia ambiental de los pobladores de la zona.

En las playas existe un sistema de recogida de basuras y limpieza de arena, personal de vigilancia y socorrismo, que cuenta con agua potable, accesos fáciles y seguros para personas con escasa movilidad y señalizaciones adecuadas. Estas se encuentran en buen estado, aunque se detectaron los problemas siguientes:

- Pérdida de metros de playa
- Mal estado de la barrera coralina debido al vertimiento de residuales
- Erosión de las playas por la acción del hombre
- Persistencia de escarpes erosivos
- Pérdida progresiva de la zona de exposición solar y de sombra.

2.1.4 Resumen del diagnóstico

En este paso se confeccionó la Matriz DAFO, herramienta que sirve como punto de partida para la formulación efectiva de las líneas estratégicas. Teniendo en cuenta la opinión de los expertos, se determinaron que las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas son:

Oportunidades:

O1- Nueva Política Económica y Social de Cuba, reflejada a través de los lineamientos

O2- Atención del país y la provincia a la actividad del turismo como sector priorizado de la economía

O3- Estabilidad política de Cuba

O4- Seguridad y hospitalidad de nuestro país

O5- Logros obtenidos por Cuba desde el punto de vista educacional y cultural

O6- Gran demanda del turismo de crucero a nivel mundial y de los mercados que visitan el destino

O7- Calidad y prestigio del Sistema Nacional de Salud de Cuba

O8- Existencia de bases legales para el buen desarrollo del turismo en Cuba

O9- Desarrollo de una conciencia a nivel mundial y nacional sobre la preservación del medio ambiente

O 10- Envejecimiento de la población mundial

Amenazas:

A1- Crisis económica a nivel mundial

A2- Altos precios del combustible para el transporte marítimo

A3- Variabilidad de las tasas de cambio en corto tiempo

A4- Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero impuesto por los Estados Unidos

A5- Fortalecimiento de la competencia en el área del Caribe y dentro del territorio cubano

A6- Poder de los distribuidores del producto crucero

A7- Evolución tecnológica lenta

Fortalezas:

F1- Gran variedad de atractivos turísticos en el destino con potencialidades para desarrollar el turismo de crucero

F2- Fuerza laboral joven, calificada y profesional

F3- Preocupación por la protección del medio ambiente en el destino

F4- Satisfacción y repitencia de los clientes

F5- Amabilidad, cortesía del personal de servicio e interés de ayudar al cliente

Debilidades:

D1- Inexistencia de gestión de ventas de productos para el turismo de cruceros en el destino

D2- Insuficiente cantidad de líneas de cruceros que operan en el destino Holguín

D3- Todos los servicios se contratan a nivel de Casa Matriz

D4- La estancia en Holguín es de un solo día, por lo que no se oferta pernoctación

D5- Cartera de excursiones envejecida

D6- Insuficiente promoción a nivel internacional del destino Holguín

D7- Dependencia excesiva de canales de distribución largos (ventas a través de la Casa Matriz de la AAVV Cubanacán)

D8- Solo se ofrecen cuatro excursiones de la AAVV Cubanacán

D9- Deterioro de las vías de acceso a los diferentes productos del destino

D10- Deterioro de las condiciones naturales de las playas más importantes

A continuación se procede a determinar los impactos en la Matriz DAFO.

Cálculos:

FO= 99/150 posibles= 66%

DO= 174/300 posibles= 58%

FA= 78/105 posibles= 74.28%

DA= 143/210 posibles= 68.09%

Este resultado ubica al turismo de crucero del destino Holguín en la casilla FA, donde existe un predominio de las Fortalezas y Amenazas, por lo que se recomienda desarrollar líneas estratégicas defensivas centradas en el crecimiento de la modalidad y el desarrollo de nuevos productos y mercados. En este caso, se debe potenciar la gran variedad de atractivos turísticos en el destino con potencialidades para desarrollar el turismo de crucero y la satisfacción y repitencia de los clientes para aprovechar la gran demanda del turismo de crucero a nivel mundial y de los mercados que visitan el destino, atención del país y la provincia a la actividad del turismo como sector priorizado de la economía y el envejecimiento de la población mundial.

Problema estratégico general:

Si se materializa la crisis económica a nivel mundial, el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero impuesto por los Estados Unidos y el poder de los distribuidores del producto crucero, teniendo en cuenta, la insuficiente cantidad de líneas de cruceros que operan en el destino Holguín, la insuficiente promoción a nivel internacional del destino Holguín y la inexistencia de gestión de ventas de productos para el turismo de cruceros en el destino, no podrá utilizarse la gran variedad de atractivos turísticos en el destino con potencialidades para desarrollar el turismo de crucero y la satisfacción y repitencia de los clientes, para aprovechar plenamente la gran demanda del turismo de crucero a nivel mundial y de los mercados que visitan el destino, atención del país y la provincia a la actividad del turismo como sector priorizado de la economía y el envejecimiento de la población mundial.

Solución estratégica general:

Aprovechar al máximo la gran demanda del turismo de crucero a nivel mundial y de los mercados que visitan el destino, atención del país y la provincia a la actividad del turismo como sector priorizado de la economía y el envejecimiento de la población mundial, y potenciar óptimamente la gran variedad de atractivos turísticos en el destino con potencialidades para desarrollar el turismo de crucero y la satisfacción y repitencia de los clientes, para atenuar la insuficiente cantidad de líneas de cruceros que operan en el destino Holguín, insuficiente promoción a nivel internacional del destino Holguín y la inexistencia de gestión de ventas de productos para el turismo de cruceros en el destino, y minimizar el efecto de la crisis económica a nivel mundial, recrudecimiento del bloqueo económico y financiero impuesto por los Estados Unidos y el poder de los distribuidores del producto crucero.

2.2 Análisis de la misión y la visión

La elaboración correcta de la misión y la visión, le va a brindar al turismo de crucero en el destino Holguín una dirección general y una filosofía que motive y sirva de guía.

Elaboración y aprobación de la misión

El turismo de crucero en el destino Holguín ofrece a sus clientes un abanico de posibilidades, con playas de arenas blancas y finas, vegetación y montañas, flora y fauna diversas y

ciudades que muestran un desarrollo económico en ascenso y un acervo histórico cultural, que satisface las expectativas de sus clientes y brinda un producto sostenible con la conservación de la zona del descubrimiento de América y la capital arqueológica de Cuba.

Elaboración y aprobación de la visión

Somos uno de los principales destinos turísticos de turismo de cruceros de Cuba que se diferencia por la combinación de sus atractivos naturales, culturales e históricos, con una oferta exclusiva que permite satisfacer a sus clientes y alcanzar un alto nivel de preferencia y calidad.

2.3 Formulación de líneas estratégicas y establecimiento del plan de acción

Estrategia de producto: Diversificar los productos para el turismo de cruceros ofertados en el destino, fomentando la creación de nuevas y atractivas ofertas.

Acciones:

1. Rediseñar la cartera de excursiones del destino Holguín, mejorando las existentes e incorporando nuevas ofertas, donde se aprovechen las potencialidades de los atractivos naturales y culturales de la provincia en especial los cercanos al municipio de Antilla y Banes.
2. Establecer alianzas con otros destinos del país como la Habana y Varadero, en el Caribe con República Dominicana, y con diferentes hoteles del destino, para diseñar ofertas que satisfagan las necesidades de cada grupo de cruceristas según sus preferencias.
3. Diseñar ofertas específicas para cada temporada, teniendo en cuenta las características de cada mercado.
4. Diversificar el producto de cruceros del destino hacia productos que resulten motivo de viaje para los clientes como por ejemplo el desarrollo de eventos culturales únicos, las Romerías de Mayo, el Festival de Cine Pobre y la Fiesta de la Cultura Iberoamericana.
5. Diseñar ofertas de restauración, recreación, y tiendas de mayor lujo y confort especializadas en la atención a clientes de alto poder adquisitivo.

Estrategia de promoción: Fortalecer la actividad de promoción y desarrollar una fuerte campaña publicitaria dirigida al público objetivo.

Acciones:

1. Diseñar, producir y distribuir materiales promocionales de los servicios y productos para el

turismo de cruceros del destino en el aeropuerto, terminales, recepciones y habitaciones de los hoteles, casas de renta, buros de ventas y a la llegada de los cruceristas en Antilla.

2. Ofrecer incentivos, concesiones o regalos a las agencias de viajes y turoperadores, que más se destaquen en la exhibición de los materiales promocionales de los productos de cruceros.
3. Desarrollar campaña de promoción encaminada a atraer a las compañías de cruceros que operan en Cuba y el Caribe hacia el destino Holguín.
4. Empezar acciones de comunicación y estrechar relaciones con la Casa Matriz de la AAVV Cubanacán para promocionar el destino e incluirlo en los recorridos de los cruceros que visitan la Isla.
5. Participar en las reuniones con los turoperadores, buros de turismo y representantes, para la promoción directa de los productos de cruceros.
6. Insertar artículos sobre el turismo de cruceros en el destino en los principales números de las revistas especializadas en turismo.

Estrategia de distribución: Fortalecer las relaciones con la Casa Matriz y agencias de venta de las compañías de cruceros que actualmente venden los productos de cruceros del destino y ampliar la red de ventas, en aras de penetrar nuevos mercados

Acciones:

1. Organizar y participar en eventos y encuentros con las agencias de viajes, los tour operadores, compañías de cruceros y hoteles, para negociar nuevas ofertas y precios; y para conocer su opinión y la de los clientes respecto a los productos de cruceros del destino.
2. Gestionar la posibilidad de crear y poner en funcionamiento un sitio que permita acceder a información y a la compra online de las ofertas de cruceros en colaboración con otros destinos del país y del Caribe.
3. Ampliar la red de ventas con los turoperadores y AAVV especializados.

Estrategia de calidad: Establecer y mantener altos estándares de calidad en cada uno de los servicios de turismo de cruceros del destino, de manera que los productos sean reconocidos y admirados por nuestros clientes y distribuidores.

Acciones:

1. Diseñar y aplicar encuestas para medir la satisfacción de los clientes para poder trabajar

en sus gustos y preferencias.

2. Realizar estudios de mercados para enfocarnos en el tipo de clientes que queremos trabajar.
3. Diseñar e implementar un Programa de Fidelización para la atención a los clientes repitentes.

Estrategia de mantenimiento e inversiones: Desarrollar el plan de inversiones y de mantenimiento y reparaciones, teniendo en cuenta un riguroso estudio del desarrollo futuro del crucerismo en el destino, que garantice la disponibilidad técnica de las instalaciones, equipamiento tecnológico, y que contribuya a la expansión del turismo de cruceros a nuevos escenarios.

Acciones:

1. Gestionar adecuadamente el presupuesto, garantizando el respaldo financiero necesario para el mantenimiento correctivo de las instalaciones, equipamiento tecnológico y carreteras.
2. Reparar y dar mantenimiento a la carretera Antilla-Banes que es una de las principales vías de traslado por donde se mueven los cruceristas.
3. Mejorar el Puerto de Antilla y darle condiciones para que puedan atracar barcos de grandes magnitudes.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. La planeación estratégica, constituye en la actualidad, una de las herramientas de dirección más empleada, que posibilita la optimización de los recursos, el trabajo en equipo y la toma de decisiones con miras a las consecuencias futuras, reduciendo el grado de incertidumbre.
2. La realización del diagnóstico estratégico del turismo de cruceros en el destino Holguín, facilitó la realización de un correcto estudio de los factores internos y externos, ubicando a esta modalidad en la casilla FA, donde existe un predominio de las fortalezas y amenazas, por lo que se debe desarrollar líneas estratégicas defensivas centradas en el crecimiento de la modalidad y el desarrollo de nuevos productos y mercados.
3. Las principales oportunidades son: la gran demanda del turismo de cruceros a nivel mundial y de los mercados que visitan el destino, atención del país y la provincia a la actividad del turismo como sector priorizado de la economía, y el envejecimiento de la población mundial; y las fortalezas más importantes son: la gran variedad de atractivos turísticos en el destino con potencialidades para desarrollar el turismo de cruceros y la satisfacción y repitencia de los clientes.
4. El conjunto de líneas estratégicas diseñadas garantizan una acertada orientación de las actividades del turismo cruceros en el destino hacia el futuro, las que se dirigirán fundamentalmente al desarrollo y diversificación del producto.

RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados obtenidos a la Delegación del Ministerio de Turismo en el territorio de Holguín para propiciar la realización de investigaciones complementarias que permitan abundar con profundidad en el tema.
2. Realizar estudios longitudinales que permitan estudiar un período de tiempo prolongado, pues en esta investigación se trabajan solo con cinco meses, al ser esta una nueva modalidad dentro del destino Holguín.

BIBLIOGRAFÍA

1. _____. *Banco de problemas 2013-2016 a solucionar por la actividad de I+D+i de la EHT Nuevos Horizontes, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya y centros de investigación del CITMA.*
2. Fernández Duménigo, L. *La modalidad de turismo de cruceros: evolución, desempeño y perspectiva. Tesis en opción al título de Licenciatura en Turismo.* Universidad de La Habana, 2008.
3. García Fernández, Mairelys. Trabajo de Diploma *Estrategias de desarrollo para la Sucursal MARLIN Guardalavaca S.A.* Universidad de Holguín, 2012.
4. _____. *Informe Comercial del MINTUR del 2009, 2010, 2011 y 2012.*
5. _____. *Partes Operativos Diarios del Centro de Dirección del MINTUR Holguín, 2014.*
6. _____. *Política de desarrollo del MINTUR en Holguín hasta el 2016.*
7. Ronda Pupo, Guillermo A. *De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo.* Primera y segunda parte. Ciencias de la información. Vol. 35, No. 1 y No. 2. ISSN-1606-4925, 2004.
8. <http://www.ensegundos-net.mht>
9. [http://es.wikipedia.org/wiki/Crucero_\(viaje\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Crucero_(viaje))
10. [http://www.gobcan.es/opencms8/opencms/presidencia/turismo/downloads/Investigaciones AD HOC/Estudio cuantitativo cualitativo Cruceros.pdf](http://www.gobcan.es/opencms8/opencms/presidencia/turismo/downloads/Investigaciones_AD_HOC/Estudio_cuantitativo_cualitativo_Cruceros.pdf)
11. <http://www.eumed.net/rev/curydes/08/bav.htm>
12. <http://www.inguat.gob.gt/inteligencia-de-mercados-inguat/PERFIL-DE-LOS-SEGMENTOS-TURISTICOS-SEGUN-OMT.pdf>
13. <http://www.windrosenetwork.com/La-Industria-del-Crucero-Perfiles-Demograficos.html>
14. <http://www.ort.edu.uy/facs/pdf/documentodeinvestigacion58.pdf>
15. <http://cubaadiario.blogspot.com/2013/12/crucero-britanico-refuerza-presencia-de.html>
16. http://www.hosteltur.com/110550_robert-ashdown-europa-es-mercado-estrategico-industria-cruceros.html
17. <http://www.windrosenetwork.com/La-Industria-del-Crucero-Analisis-General-y-Estimacion.html>

18. http://www.cubatravelnetwork.com/es/cruceros/cuba_cruceros.asp
19. <http://www.elnuevoherald.com/2013/12/17/1637680/compania-canadiense-inaugura-cruceros.html>
20. <http://www.cubasi.cu/cubasi-noticias-cuba-mundo-ultima-hora/item/25780-cruceros-de-canada-echan-anclas-en-cuba>
21. <http://www.reportur.com/cuba/2014/02/15/dinamica-temporada-de-cruceros-para-cuba-2013-2014/>
22. <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2013-12-16/crucero-louis-cristal-comienza-temporada-de-bojeo-a-cuba/>
23. <http://crucerosymas.com/us/navieras/>
24. <http://www.crucerosnet.com/puertos/424/crucero-cuba.html>
25. <http://www.crucerosnet.com/star-clippers/star-flyer/id/4467175--es/fiche.html>

ANEXO 1. Análisis de prestatarios de servicios

Tabla 3. Ingresos de cruceros Empresa Extrahotelera Palmares

FECHA	Kiosco Antilla	Restaurante El Ancla	Salón 1720	Restaurante Isla Cristal	Acum.
25/12/2013	696.90	0.00	185.50	0.00	882.40
01/01/2014	690.00	0.00	259.00	0.00	949.00
08/01/2014	820.05	0.00	213.50	0.00	1033.55
15/01/2014	413.80	0.00	262.50	0.00	676.30
22/01/2014	200.35	0.00	154.00	0.00	354.35
29/01/2014	410.90	0.00	0.00	0.00	410.90
05/02/2014	257.75	0.00	0.00	168.00	425.75
12/02/2014	314.25	0.00	120.00	280.00	714.25
19/02/2014	236.90	196.00	0.00	94.50	527.40
26/02/2014	405.00	164.50	0.00	0.00	569.50
05/03/2014	408.35	119.00	0.00	0.00	527.35
12/03/2014	422.35	0.00	0.00	0.00	422.35
19/03/2014	224.50	0.00	0.00	0.00	224.50
26/03/2014	431.00	0.00	366.00	0.00	797.00
TOTAL	5932.10	479.50	1194.50	542.50	8148.6

Fuente: Partes diarios al Centro de Dirección MINTUR Holguín.

ANEXO 2. Comportamiento del turismo de cruceros en el primer trimestre del 2014

INFORMACION CRUCERO	TOTAL	
Pax a Bordo:	3770	pax
Clientes en excursiones:	1692	pax
Por ciento de pax movidos:	44,88	%
Ingreso Total opc Crucero:	85695.73	CUC

Fuente: Partes diarios del Centro de Dirección del MINTUR Holguín.

ANEXO 3. Cálculo de la Matriz DAFO para el turismo de crucero en el destino Holguín

Tabla 5. Matriz DAFO del turismo de crucero en el destino Holguín

	F1	F2	F3	F4	F5		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10		
O1	3	2	2	2	1	10	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	23	33
O2	3	2	2	3	2	12	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	25	37
O3	2	1	1	3	2	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	19
O4	2	1	1	3	1	8	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	12	20
O5	2	2	1	2	2	9	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	20
O6	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	26	40
O7	2	1	1	2	1	7	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	18
O8	2	1	3	1	1	8	3	3	3	2	1	1	2	2	1	1	19	27
O9	3	1	3	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13	22
O10	3	2	3	2	3	13	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	24	37
	25	16	19	22	17	99	18	21	19	16	15	20	16	16	17	16	174	
A1	3	3	3	3	2	14	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24	38
A2	2	2	2	2	1	9	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	16	25
A3	2	2	1	2	1	8	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	13	21
A4	3	2	2	3	2	12	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	25	37
A5	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	26	41
A6	3	2	2	3	2	12	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	26	38
A7	2	2	2	1	1	8	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	13	21
	18	16	15	17	12	78	17	16	13	14	12	19	16	12	13	11	143	
	43	32	34	39	29		35	37	32	30	27	39	32	28	30	27		

Fuente: Elaboración propia.