

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de Diploma

EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

TÍTULO: ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL
DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN

Autor: René Córcoles Ramírez

Tutora: MSc. Rosa Palao Fuentes

Holguín, 2011

Pensamiento

Todos los hombres sueñan, pero de forma diferentes. Aquellos que sueñan de noche en los polvorosos nichos de sus mentes despiertan para encontrar que era vanidad, pero los que sueñan de día son hombres peligrosos, pues pueden vivir sus sueños con los ojos abiertos.

“Lawrence”

Dedicatoria:

A mi madre, por guiarme y apoyarme siempre a escoger un buen camino y verme convertido en un buen profesional.

A mi Hermana que aunque no este entre nosotros estaría muy orgullosa

A mi Padre, por confiar en mí en todo momento.

A mis tíos, por ayudarme y alentarme siempre a escoger mi camino.

Agradecimientos:

En mi agradecimiento hay lugar para todos, pero quisiera agradecer A mis profesores en especial a mi tutora Rosa Palao por su ayuda incondicional y sus enseñanzas.

A mi esposa Daniellis por el optimismo, el ánimo, la perseverancia, exigencia y apoyo constante.

A mis familiares y vecinos, especialmente a mis primos, por brindarme su apoyo y confianza.

A todos mis compañeros especialmente a Enrique, Ernando, Richel que supieron confiar en mi en, todo momento.

A todos los que me han alentado a continuar este camino.

A todos, Muchas Gracias.

RESUMEN

Los cambios vertiginosos que se presentan en el sector turístico y sus tendencias, tanto en la demanda como en la oferta exigen una integración de todos los actores para lograr una adecuada gestión de los destinos turísticos, lo que ha conducido a que la competitividad se convierta en una cuestión de vital importancia. Ya desde los inicios del siglo XXI, el concepto de competitividad se encuentra en el centro de las discusiones sobre estrategias de desarrollo de países, empresas e instituciones y los avances en materia de competitividad aparecen como objetivos de todo tipo de organizaciones. El presente trabajo aborda el análisis de la competitividad de los destinos turísticos desde una óptica cuantitativa. Tras una breve descripción de los principales modelos de competitividad de destinos, propuestos en la literatura económica, se selecciona diferentes indicadores que permitan cuantificar la competitividad de dos de los principales destinos turísticos de Cuba, dedicados fundamentalmente a una oferta de sol y playa. Partiendo del innegable carácter multidimensional del concepto de competitividad y de su consideración como variable latente, se han elegido 12 indicadores (ítems) de competitividad turística en estos destinos con el objetivo de jerarquizarlos de mayor a menor nivel de competitividad y de determinar cuáles de los indicadores seleccionados son los principales responsables de las diferencias en competitividad. Sus resultados pueden constituirse en herramientas fundamentales para el diseño e implementación de estrategias que permitan elevar los niveles de desempeño del sector en el destino turístico Holguín.

Abstract

The fast changes that present in the tourism sector and its trends in demands as well as in offer demand an integration of all sectors for achieving an adequate management in the tourist destination, which has conducted that competitiveness become a matter of vital importance. Since the beginning of 21 Century, the concept of competitiveness in the center of the discussions about the strategies of the countries, companies and institutions development and advances in the matter of competitiveness appear as target of all kind of organizations. This research deals with the analysis of the tourism destination competitiveness from a quantitative point of view. Through a brief description of the main models of destination competitiveness proposed in the economic literature where selected different indicators that permit quantify it from of the main Cuban tourist destination mainly dedicated to an offer of sun and beach. Starting on the undeniable multidimensional character of the concept of competitiveness and its consideration as a vivid variable have been chosen 12 indicators (items) of tourism competitiveness in these destination aiming organizing them from bigger to low level of competitiveness and determine which of the indicators selected are the main responsible of the differences of competitiveness. The results might constitute fundamental tools for the design and implementation of strategies that allow rise the level of efforts in the Holguín tourist destination.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO. I. ENFOQUE TEÓRICO Y METODOLÓGICO SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS Y SU MEDICIÓN.....	7
1.1 Competitividad. Definición	7
1.2. Competitividad en el turismo	9
1.2.1. Destino turístico	9
1.2.2. Competitividad de un Destino Turístico.....	12
1.3. Modelos para analizar los factores que determinan la competitividad un destino turístico	14
1.4. Sistema de Indicadores para medir la competitividad de los destinos turísticos.....	23
1.5. Procedimiento empleado para el análisis de la competitividad del destino turístico Holguín.....	25
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN	333
2.1. Caracterización del destino Cuba	333
2.2 Caracterización del destino turístico Holguín	366
2.3 Caracterización de los destinos competidores.	411
2.3.1 Destino turístico Jardines del Rey	411
2.3.2 Destino turístico Varadero.....	488
2.4 Situación de los principales indicadores en los destinos estudiados ...	500
2.5 Propuesta de acciones para elevar los niveles de competitividad del destino Holguín.....	58
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En el ámbito Internacional se reconoce que uno de los rasgos distintivos de la economía mundial en los finales del siglo XX y en el nuevo siglo, es el desarrollo del turismo.

Conscientes de la importancia que va adquiriendo el turismo como actividad productiva, muchos países y territorios están apostando en las últimas décadas por considerar a esta actividad en sus estrategias de desarrollo económico. De tal forma, que comienzan a aparecer una gran cantidad de destinos turísticos impulsados, entre otros, por los siguientes motivos:

- El importante efecto diversificador y multiplicador que tiene la actividad turística para las economías locales, unido a la crisis que han experimentado muchos de sus sectores económicos tradicionales y a la consideración del fenómeno turístico como un fenómeno estructural en continuo crecimiento, han hecho que muchos territorios apuesten por considerar la promoción de la actividad turística entre sus estrategias de desarrollo económico.
- Las continuas mejoras que se vienen produciendo en las tecnologías de la información y la comunicación hacen que se reduzcan las distancias, por lo que surgen nuevos territorios como destinos turísticos, territorios que anteriormente se encontraban más alejados, en relación tiempo/coste, a los principales mercados emisores.
- Muchos de los destinos turísticos tradicionales se están convirtiendo en destinos maduros, los cuales han sido visitados varias veces por un mismo turista, cada vez más experimentado, que siente la necesidad de viajar a otros lugares y experimentar nuevas experiencias.

Es en este sentido, que en los últimos años la competitividad turística se ha convertido en una de las preocupaciones fundamentales de la gestión de los destinos turísticos, en todo el mundo.

Los lineamientos aprobados recientemente en el 6to. Congreso de Partido Comunista de Cuba y el análisis efectuado en el Balance de Objetivos para el 2010 plantean

nuevos retos para este sector, donde el incremento de la competitividad en los mercados, la elevación de la calidad de los servicios; la creación, diversificación, consolidación de ofertas complementarias al alojamiento y el desarrollo de nuevas modalidades permitirán incrementar los flujos turísticos y con ello el crecimiento de los ingresos.

En Cuba su red de destinos puede lograr una integración y diferenciación de productos, sistema de precios y políticas comerciales porque existen las condiciones, lo que permite fortalecer el sistema y contribuir a ofertar un producto con capacidad de satisfacer las expectativas y exigencias de la demanda. En cada uno de los destinos, los polos turísticos como sistemas de prestación de servicios localizados territorialmente, establecen relaciones de interdependencia que estimulan la competitividad y coordinan sus acciones en múltiples áreas, como son: el desarrollo de los recursos humanos, optimización de recursos financieros, desarrollos tecnológicos, diseño de productos, acceso a los canales de distribución y fortalecimiento de la capacidad de negociación frente a los turoperadores y proveedores.

Holguín, como destino turístico hasta el año 1989 prestó servicios a los nacionales, como sucedió en todo el país. En ese año se disponía de sólo 865 habitaciones, principalmente en la ciudad de Holguín, en Moa, un hotel en Guardalavaca y otro en Don Lino.

Desde 1990 en lo adelante el turismo crece sostenidamente cada año y en el período de 1989 a 1999 los turistas que arribaron al destino se multiplicó en 6.5 veces y los ingresos crecieron más de 16 veces.

El desarrollo en estos años ha permitido que el territorio cuente con 4906 habitaciones, dedicadas fundamentalmente al disfrute de la playa, ciudad, y naturaleza, enclavadas en Guardalavaca, Estero Ciego, Pesquero, Holguín, Gibara, Pinares de Mallarí, Cayo Saetía y Moa. Esto hace que hasta la fecha las principales ofertas de la región sean: Turismo de Sol y Playa y Salud Especializado en tratamientos antidrogas. Esta oferta ha sido complementada, especialmente en los

últimos años, con opciones extrahoteleras vinculadas a sus atributos fundamentales como la arqueología, la historia, la naturaleza, la náutica y la cultura local.

La Política de Desarrollo elaborada en 1997 permitió encaminar adecuadamente esta evolución, al precisar hacia donde era necesario dirigir los esfuerzos. Además, ha facilitó la concreción de las Políticas de los Grupos, Compañías y demás entidades turísticas del territorio. El destino turístico Holguín se considera el tercero de Cuba.

Actualmente la región se caracteriza por ser un destino de sol y playa, que se complementan con un turismo de corte naturalista e histórico cultural. Sin embargo, existen condiciones culturales, naturales y sociales para conformar un producto turístico con cualidades de integralidad y variedad, con una importante cartera de productos.

En el territorio se ha priorizado el desarrollo del turismo internacional en la subregión Litoral Norte y en especial en el destino Vita-Guardalavaca, debido a la gran concentración de recursos y atractivos turísticos, existencia de una mayor infraestructura de alojamiento y de, al menos, un mínimo de infraestructura técnica y de apoyo, además de la proximidad a la ciudad de Holguín y su aeropuerto internacional.

En el Balance de los Objetivos de Trabajo del año 2010, así como en los talleres y chequeos comerciales desarrollados se valora que, a pesar de que el destino ha mostrado crecimientos en los arribos y en los ingresos, presenta un insuficiente aprovechamiento de las capacidades de la planta habitacional, los ingresos hoteleros son bajos en comparación con otros destinos, el producto se considera envejecido, no se aprovechan en toda su potencialidad los atractivos del destino para la diversificación de su oferta, que generen en sí mismos, nuevos segmentos de mercado y el crecimiento de los arribos, lo que unido a la falta de actualización de su Política de Desarrollo, caracterizan la situación actual del destino.

En este sentido y ante el continuo incremento de la competencia entre destinos turísticos, se hace necesario profundizar en el análisis de los factores explicativos de

su competitividad, de forma que ello permita una mejor comprensión de su situación, constituyéndose como **problema científico**:

¿Cuál es el estado actual que presenta la competitividad del destino Holguín ?

Objetivo

Analizar el estado actual de la competitividad del destino turístico Holguín que permita establecer las bases y propiciar la toma de decisiones relacionadas con las estrategias más idóneas encaminadas a alcanzar un desarrollo turístico sostenible y competitivo

Objeto de estudio

La competitividad de los destinos turísticos

Campo de acción

Evaluación de la competitividad del destino turístico Holguín

Sobre esta base se plantea la siguiente **idea a defender**: la determinación de los factores que afectan la competitividad del destino turístico Holguín favorecerá la toma de decisiones sobre las mejores estrategias para alcanzar los niveles deseados

Para alcanzar el objetivo propuesto se plantean como **preguntas científicas**:

1. ¿Qué fundamentos teóricos-referenciales y prácticos sustentan la competitividad de un destino turístico?
2. ¿Qué indicadores nos permiten estudiar y analizar la competitividad de un destino turístico?
3. ¿En qué estado se encuentra la competitividad del destino turístico Holguín?
4. ¿Cómo favorecer la competitividad del destino Holguín que permita fundamentar las estrategias más idóneas encaminadas a alcanzar un desarrollo turístico sostenible y competitivo?

Tareas Científicas

1. Caracterizar la evolución del estado del arte en lo relacionado con la competitividad de un destino turístico.
2. Seleccionar los indicadores para el estudio de la competitividad del destino turístico Holguín.

3. Diagnosticar el estado de la competitividad del destino turístico Holguín.
4. Proponer acciones que contribuyan a elevar los niveles de competitividad del destino turístico Holguín.

Métodos científicos

Nivel teórico

Histórico (Tendencial) - lógico: Este método fue utilizado durante todo el proceso de búsqueda de los hechos y acontecimientos históricos constitutivos del problema y objeto que se aborda. Se tratan los fundamentos epistémicos determinantes en la comprensión de los antecedentes que definen la problemática de las actividades turísticas del destino Holguín.

Análisis - síntesis: Durante todo el proceso de estudio se emplean estos métodos que, de forma interactiva, favorecen el análisis e interpretación integral de los contenidos teóricos y empíricos. Se emplean además durante el proceso de consulta de la literatura, documentos, y se analizan e interpretan los instrumentos aplicados.

Inducción – deducción: De forma integradora también se justifica el empleo de ese método, a partir del análisis fenomenológico y multifactorial del objeto de estudio, que permite la profundización teórica durante el proceso de evaluación y propuesta de acciones aportado en el estudio, así como para la delimitación y establecimiento de las conclusiones.

Análisis y crítica de las fuentes de información: para la valoración y comparación de los diferentes conceptos relacionados con el objeto de estudio y su comportamiento. Se utilizó como método integrador a través de los procedimientos lógicos del pensamiento: análisis y síntesis, inducción-deducción y lo histórico y lógico para el análisis profundo de toda la información durante el proceso de investigación.

Nivel empírico:

Encuesta: Se aplica como parte del diagnóstico acerca de los niveles de satisfacción de los clientes con la oferta de los destinos estudiados. También se aplicaron en las diferentes rondas de consulta con los expertos.

Entrevista: Se realizaron entrevistas a profesores, funcionarios y directivos, para obtener información sobre los destinos estudiados y las causas que afectan en mayor medida la competitividad de los destinos. Se empleó también la entrevista para identificar los criterios de los sujetos respecto a las posibilidades y limitaciones del destino para el desarrollo de las distintas actividades turísticas.

Tormenta de ideas: para la generación de nuevas ideas

Método de expertos: para la identificación de los indicadores de competitividad del destino y validar la pertinencia de las acciones propuestas.

La investigación se estructuró de la forma siguiente:

- Introducción: Fundamenta el problema científico y se diseña la investigación.
- Capítulo 1: Recoge los principales conceptos, métodos y procedimientos relacionados con la competitividad de destinos turísticos. Se concluye con la propuesta de procedimiento para la realización del estudio.
- Capítulo 2: se realiza una caracterización del destino turístico Cuba, Holguín, Varadero y Jardines del Rey. Seguidamente, se calculan los diferentes indicadores y se procede a su comparación
- Conclusiones y recomendaciones
- Bibliografía: Aparece las 45 asientos bibliográficos consultados y que fundamentan la investigación
- Anexos: se recogen 14 anexos que apoyan lo expuesto en el cuerpo del trabajo y facilitan una mejor comprensión.

CAPITULO. I. ENFOQUE TEÓRICO Y METODOLÓGICO SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS Y SU MEDICIÓN

En este capítulo se abordan los principales conceptos sobre competitividad de los destinos turísticos, sobre la base de la revisión de literatura relacionada con el tema, así como de estudios preliminares vinculados a esta temática y desarrollados en el país. De igual forma se realiza un análisis de los principales métodos empleados para el análisis de la competitividad de los destinos turísticos, como base para lo propuesto de método a emplear.

La práctica demuestra que cuando un turista elige un destino está renunciando a todos los demás que se le ofertan, lo que exige a sus gestores un importante esfuerzo por ofrecer a sus clientes potenciales los productos y servicios turísticos de mayor calidad. Por consiguiente, la competitividad, y la continua búsqueda de la calidad y de la excelencia, se han convertido en uno de los objetivos fundamentales que persiguen los destinos turísticos.

1.1 Competitividad. Definición

El concepto de competitividad es un concepto complejo, ya que contiene una fuerte carga de subjetividad, al plantearse la necesidad de establecer una comparación y tiene un carácter multidimensional (diferentes atributos que definen su nivel de competitividad).

Por otra parte, la competitividad se puede aplicar a un amplísimo rango de entidades económicas, desde una nación, hasta un producto o servicio determinado, pasando por una región, un municipio, un sector económico, una corporación empresarial o una empresa individual.

Las definiciones de competitividad incluyen tanto una acepción macroeconómica como una acepción microeconómica. Desde un punto de vista macroeconómico, y siguiendo la definición dada por la OCDE (The World Competitiveness Report, 1994, Pág. 18), es “el grado en el que una nación puede, bajo condiciones de mercado libres y equitativas, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los

mercados internacionales, manteniendo y aumentando, simultáneamente, los ingresos reales de sus habitantes a medio y largo plazo”. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe la competitividad es el proceso de expansión de la oferta exportable y penetración de mercados con el consecuente mejoramiento en el nivel de vida de la población.

También se puede definir, siguiendo a Ritchie y Crouch (2000), como “la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social”.

Otras definiciones de competitividad a nivel macroeconómico aparecen en el **(Anexo No. 1)**

Desde una perspectiva microeconómica, la competitividad se concibe como un fenómeno eminentemente empresarial, relacionándose con su comportamiento en el mercado en el que opera. De esta forma, según Porter (1990), la competitividad de toda una nación tiene su origen en un nivel microeconómico, es decir, la competitividad de una nación es la suma de la competitividad de sus empresas individualmente consideradas.”

El modelo de Porter, conocido en la literatura económica con el nombre de “diamante dinámico”, considera cuatro grandes factores que pueden facilitar o impedir las ventajas competitivas de las empresas que operan en una nación determinada, y que son las condiciones de los factores productivos, las condiciones de la demanda, las industrias complementarias y las estructuras (y estrategias) empresariales. Además de estos cuatro factores, Porter considera asimismo dos variables externas adicionales: los acontecimientos imprevistos (catástrofes medioambientales, atentados terroristas, boicots o embargos políticos, etc.) y las influencias de los gobiernos (adopción de políticas económicas, restricciones legales, etc.). Si bien este modelo está diseñado, en principio, para analizar la competitividad entre naciones, es aplicable también a niveles inferiores de regiones, provincias, ciudades, entre otras. Estos conceptos relacionan la competitividad con:

- Capacidad de un país, región o entidad
- La creación e incremento del valor añadido
- Las ventajas comparativas y competitivas
- El fundamento lo constituye el capital humano
- El incremento de la calidad de vida y del bienestar de los pueblos.

1.2. Competitividad en el turismo

En el presente epígrafe se reflejarán las principales definiciones y consideraciones sobre destino turístico, y la competitividad de un destino turístico.

1.2.1. Destino turístico

En la literatura consultada aparecen diferentes conceptos de destino turístico, seguidamente se reflejarán los que a criterio del autor, son los más importantes y finalmente el concepto que se asume para el presente trabajo.

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

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

Según Bigné (2000), el concepto de destino se centra en el consumidor y en los agentes de la oferta turística. Define los destinos como “zonas que constan de todos los servicios y ofertas que un turista consume durante su estancia”. Los resultados de esta experiencia condicionan la percepción final del destino tanto en términos de sus

límites como de su calidad. Por consiguiente, un destino turístico puede definirse como “un conjunto de experiencias obtenidas por el viajero”

Los destinos turísticos son enclaves geográficos, con rasgos propios de clima, cultura, atractivos, infraestructuras, servicios equipamientos, precio, imagen y gestión, los cuales, en términos de mercado, se posicionan en la mente de los consumidores. No obstante, un destino turístico es aquel que posee importantes atributos basados en recursos naturales, creados o abstractos, un conjunto de facilidades y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades de las comunidades, los turistas y los operadores de los negocios, protegiendo e incrementando las oportunidades de futuro. (Valls, 1998)

Según la Organización Mundial para el Turismo (OMT) se han hecho varios intentos de definir y describir lo que se entiende por un destino turístico y lo concibe como “Un espacio físico en el cual el visitante tiene al menos una pernoctación. Incluye productos turísticos, servicios de soporte y atracciones y recursos turísticos. Tiene límites físicos y administrativos que establecen su gestión e imágenes y percepciones que definen su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan varios agentes (stakeholders) incluyendo usualmente a la comunidad receptora y pueden integrarse para formar parte de destinos más grandes” (OMT, 2004)

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

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

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

El hecho de que el concepto de destino deje de entenderse como “lugar turístico” para considerarse un producto turístico o un sistema de productos, pone énfasis en las herramientas de gestión de los agentes involucrados que tiene como factor unificador la existencia de un centro de atracción o su agrupación y de una demanda turística dirigida hacia él.

Por tanto, a pesar de la difusividad en los enfoques del concepto “destino” se coincide y asume los siguientes requisitos básicos para identificar un destino turístico, dados por el grupo de expertos de la OMT (2002):

- Espacio físico donde el visitante permanece y consume al menos una noche.
- Incluye diversos tipos de productos, servicios y atractivos dentro de un radio de influencia de un día de ida y regreso.
- Tiene un límite físico y administrativo que define su administración. Su imagen y percepción determina su competitividad en el mercado.
- Incluyen distintos grupos de interés, incluyendo la comunidad local. Puede conformar destinos más amplios.

Estas características justifican la atención que se debe poner en la gestión de los destinos para que el Turismo se constituya en una actividad que contribuya de forma eficaz y de manera sostenible al cumplimiento de los objetivos del desarrollo socio económico del país.

1.2.2. Competitividad de un Destino Turístico

Según Puccio (1985: 111) la competitividad en turismo se produce en dos niveles diferentes: **interna** y **externa**. La competitividad **interna** es la capacidad de las organizaciones para lograr el máximo rendimiento de sus recursos disponibles y los procesos de transformación. Requiere de autosuperación o mejoras continuas en la producción de bienes y servicios turísticos. La competitividad **externa** se da a nivel de las organizaciones y los territorios; la misma se orienta a la consecución de logros en el contexto del mercado y luego a mantener en el tiempo la competitividad futura. Dichos logros se basan en generar nuevas ideas y productos turísticos, así como también en buscar nuevas oportunidades de mercadeo. Cuando se trata de analizar la competitividad de los destinos turísticos, Crouch y Ritchie (1999) introducen la teoría de la *ventaja comparativa* y de la *ventaja competitiva*. Según estos dos autores, la *ventaja comparativa* hace referencia a los factores de los que está dotado el destino turístico, incluyendo tanto los factores que ocurren de forma natural como aquellos otros que han sido creados. En este sentido, Porter (1990) agrupa estos factores en cinco grandes categorías: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimientos (científicos), recursos de capital e infraestructuras. Sin embargo, Crouch y Ritchie (1999) consideran que, además de estos 5 grupos (que son válidos para cualquier subsector del sector servicios), habría que considerar también los recursos históricos y culturales. Además hay que tener en cuenta que los recursos de un destino turístico pueden cambiar a lo largo del tiempo, lo que puede alterar la ventaja comparativa de un destino turístico.

Las ventajas comparativas de un destino turístico están representadas por el paisaje, la flora, la fauna, el clima y el patrimonio histórico-cultural. Los recursos turísticos, a diferencia de los de una industria, no suelen experimentar agotamiento como resultado de su uso, de allí que la competitividad debe tener un tratamiento diferente. La ventaja competitiva en el turismo concierne a la habilidad de un destino para emplear de forma efectiva sus recursos en el largo plazo.

En el ámbito de la investigación turística, la competitividad de los destinos turísticos se puede definir como “la capacidad de un destino para crear e integrar productos con

valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores” (Hassan, 2000). También se puede definir, siguiendo a Ritchie y Crouch (2000), como “la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social”.

Debido a que en una zona turística pueden intervenir distintos poderes públicos, en función de la distribución administrativa que dicho territorio tenga, la coordinación entre ellos ha de ser estrecha, de forma que el usuario lo perciba como un producto global único, capaz de satisfacer el conjunto de sus exigencias.

Dentro de esta satisfacción que todo usuario busca en la visita al destino, tiene mucho que ver la actitud social, entendida como el conjunto de valores o creencias que los habitantes del destino presentan ante el fenómeno turístico, y el flujo constante de personas que ello trae consigo. Esta idea está muy relacionada con la forma en que la actividad turística haya podido influir en los modos de vida de los habitantes de la zona y el nivel de desarrollo que haya alcanzado, pudiendo llegar a niveles de rechazo cuando la mutación haya provocado cambios muy sustanciales.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) considera que, parte de la oferta del destino turístico se refiere al territorio, incidiendo éste sobremanera en la imagen que el consumidor pueda tener del mismo. De cara al valor turístico que este territorio pueda alcanzar, indicando los siguientes aspectos:

- Accesibilidad: Infraestructura y capacidad en puertos y aeropuertos.
- Buenas comunicaciones: enlaces con los diferentes puntos de entrada y salida al destino, además de la intercomunicación en la propia zona (centros urbanos, comerciales, entre otros)
- Iniciativa privada: encargada de la creación de productos turísticos específicos dentro del ámbito privado, capaces de satisfacer las necesidades del usuario, en función de la especialización del destino.

- Normativa jurídica: responsable de crear el marco reglamentario que arbitre los distintos intereses que puedan coexistir en el territorio.

Valls (1998) brinda la comprensión de los atributos implicados en la gestión integral de un destino turístico y fija de manera concisa los principales condicionantes de la competitividad global.

Según Marcelino Sánchez Rivero (2007) la competitividad turística es la capacidad de los países, regiones o los destinos turísticos para igualar o superar a países, regiones o destinos en la prestación de productos y servicios turísticos de Calidad y sostenibles.

La competitividad turística se traduce en mayor número de visitantes, en más ingresos por turismo, en mayor crecimiento y desarrollo económico.

1.3. Modelos para analizar los factores que determinan la competitividad un destino turístico

Se han desarrollado varios modelos para analizar los factores que determinan que un destino turístico sea más competitivo con respecto a otro, entre ellos se pueden citar el modelo de competitividad del Diamante de Porter, y los modelos de competitividad de destinos turísticos de Crouch y Ritchie (1999) y de Dwyer y Kim (2003), respectivamente.

Los conceptos de ventaja comparativa y de ventaja competitiva proporcionan la base teórica necesaria para desarrollar un modelo de competitividad de destinos turísticos.

El modelo de competitividad del Diamante de Porter es una metodología para diagnosticar y establecer estrategias desde la visión de la empresa, para ser competitivos en un mundo globalizado. Al respecto, Porter (1998) ha señalado que en la actual economía global la competitividad ya no está limitada a aquellos países con legados favorables, sino que cada país elige su propia prosperidad al organizar sus políticas, leyes e instituciones con base en la productividad. Según lo planteado por el autor, la fuente de la competitividad económica está sustentada en los determinantes de la ventaja competitiva: cuatro grandes atributos principales y dos secundarios (**Anexo No. 2**)

Los atributos principales son:

- 1) Condiciones de los factores de producción,
- 2) Condiciones de la demanda,
- 3) Industrias relacionadas y de apoyo, y
- 4) Estructura y rivalidad de las empresas, (estructura del sector y rivalidad local entre las empresas).

Los factores secundarios son los hechos fortuitos y el gobierno.

Condiciones de los factores

Este apartado, está centrado en el factor capital humano, como uno de los grandes bastiones en la prestación del servicio turístico, sobre el cual se reconoce su indispensable condición de especialización y sofisticación, que garanticen el alcance de ventajas competitivas básicas en el mercado turístico global. Tal y como explicaron los autores, P. Eiglier y E. Langeard en su obra "A Conceptual Approach of the Service Offering, (1981), el personal de contacto – capital humano-, es uno de los elementos indispensables en el fenómeno de la servucción o producción de servicios turísticos, junto al soporte físico y el propio cliente.

Condiciones de la demanda

En este punto se analiza cómo la demanda turística, o mejor dicho, su preciso conocimiento por parte de una zona receptora o destino turístico, pueden influir en su competitividad, en la medida en que las motivaciones sean identificadas por los gestores de las zonas y por las organizaciones turísticas, y que exista capacidad y voluntad de adaptación de la oferta a esas características específicas. Este proceso exige un dinamismo constante, debido a la relativa frecuencia en que las motivaciones sufren alteraciones, entre otras razones, por la presión que ejerce la oferta global, a través de los medios de comunicación.

Sectores de apoyo y relacionados

Este apartado se centrará en determinar qué tipo de empresas dentro del sector turístico apoyan el desarrollo de la competitividad del destino, creando un producto único junto a la capacidad de alojamiento del mismo. Se ha observado cómo

zonas turísticas de notables recursos naturales no alcanzan una competitividad sostenida por no contar con un sector complementario a la altura incluso de plantas de alojamiento muy importantes.

De alguna manera, cualquier destino que pretenda ser competitivo deberá potenciar unos sectores de apoyo y relacionados en clara sintonía con el producto turístico básico de dicha zona, buscando una coherencia con las necesidades que tiene cada grupo de clientes. Algunas zonas, movidas por la presión empresarial, sufren incrementos de la oferta complementaria de manera indeterminada, sin tener ninguna relación con las expectativas del usuario, provocando un debilitamiento del destino que pierde progresivamente su personalidad sin tener definida una posición en el mercado.

A la hora de diferenciar los sectores de apoyo de los relacionados, se refieren a los primeros como aquéllos que se consideran básicos para el funcionamiento del destino, y que además posibilitan una mejora del servicio a la localidad. En este grupo se engloban empresas de suministro a los propios hoteles, desde alimentos y bebidas hasta asesoramiento y consultoría (por ejemplo, formativa). Mientras, el segundo grupo se refiere a la oferta complementaria, tan necesaria para el turista actual que busca una participación activa en su tiempo de ocio. Esta oferta complementaria o relacionada se materializa por la aparición de empresas que, en muchos casos, crean subproductos enfocados a una demanda atraída por el potencial del producto básico del destino.

Estrategia, estructura y rivalidad empresarial

Para que se conciba una zona turística, en el sentido amplio de la palabra no basta con contar con una base sólida de recursos, sino que se requiere además de capacidad de alojamiento, que conceda la posibilidad de descanso y/o pernoctación al usuario, para que dicha zona tenga sentido. De tal manera parece lógico que sobre los establecimientos de alojamiento recaiga gran parte de la responsabilidad, a la hora de impulsar la competitividad turística de un destino.

De ello se deduce que la capacidad de alojamiento no debe ser sólo analizada desde el punto de vista cuantitativo, sino que también tendría que ser sometida a un estudio que determine su diseño estratégico, las estructuras organizativas y también, el grado de rivalidad que existe en este subsector, lo que puede convertir al conjunto en más competitivo, aprovechando incluso las propias sinergias que se generan en su interior.

En el escenario turístico actual, sumamente hostil, las empresas de alojamiento y cualquier otra empresa turística, deben plantearse su actuación en el sector en torno al diseño de estrategias que contemplen las fortalezas y debilidades de la empresa, para a partir de ahí formular objetivos y acciones afines. Este proceso incluye mecanismos de control y retroalimentación, de manera que la propia estrategia se adapte a las variaciones del entorno y de la propia empresa. Las estrategias pueden basarse en distintos criterios empresariales, en función de la cultura de la empresa, o del tipo de destino, siendo básica en definitiva la formulación de la misma en función de las condiciones y características que tenga en ese momento la empresa, y por supuesto, la competencia.

Casualidad

Además de los factores controlables para un destino turístico, como son las infraestructuras, creación de empresas o campañas de imagen, en el sentido en que son promovidas desde el propio destino, a través del ámbito público o privado, existen otros factores, incontrolables para la empresa y el gobierno, que se generan en el entorno, a escala local, nacional o internacional, cuya influencia determina en muchos casos, la trayectoria competitiva de la zona turística en cuestión. Siguiendo a V. Monfort Mir, estos factores incontrolables “tienen capacidad de provocar discontinuidades que pueden propiciar cambios en la posición competitiva, incluso brindar oportunidades para la sustitución entre empresas de distintos países”.

Estos factores pueden afectar a los cuatro elementos del diamante de Porter, tanto positiva como negativamente, creando oportunidades o amenazas, lo que puede

influir en la competitividad de la zona, en función de las decisiones tomadas al intentar adaptarse a los cambios que estos factores generen.

Como ejemplos de estos factores de diversa naturaleza, cabe destacar los siguientes: Creación de una nueva moneda, acontecimientos bélicos y catástrofes naturales.

Gobierno

Según Porter, además de los cuatro vértices del diamante como conjuntos de factores que inciden en la competitividad, incluye aspectos que desestabilizan o influyen de manera determinante en el rumbo que pueda tomar la economía de un país y de sus empresas. Entre ellos, habla del papel o misión del Gobierno. Según la fuente original, (Porter, 1985), “el gobierno ha de ser el catalizador y estimulador, alentando y empujando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de actuación competitiva, ya que el Gobierno no puede crear sectores competitivos, sólo pueden hacerlo las empresas”. Es decir, el Gobierno ha de marcar las reglas del juego.

A **Crouch y Ritchie** corresponde el mérito de haber sido los pioneros en el desarrollo del primer modelo para evaluar la competitividad de los destinos turísticos de larga distancia. Para estos investigadores, la competitividad de los destinos turísticos está asociada a la prosperidad de los residentes, por ser los principales beneficiarios; competitividad y sostenibilidad están estrechamente relacionadas, son interdependientes.

El modelo conceptual de Crouch y Ritchie (1999) no es predictivo ni causal, sino explicativo; se asienta fundamentalmente sobre dos factores que se pueden considerar constituyen su base: los recursos y atractivos medulares y los recursos y factores de apoyo. **(Anexo No. 3)**

Estos factores se complementan con la gerencia del destino, los calificadores o determinantes condicionantes y amplificadores, el entorno competitivo local y global, y la política de planificación y desarrollo del turismo.

Los elementos de este modelo son los siguientes:

- Entorno competitivo (microeconómico): incluye los diferentes agentes que operan en el propio destino turístico, como touroperadores, agentes de viajes, residentes en el destino, empleados en el sector hotelero, en particular, y turístico, en general, medios de comunicación, grupos de acción ciudadana, instituciones financieras, etc.
- Entorno competitivo (macroeconómico): hace referencia a grandes fuerzas globales, como la reestructuración económica de las economías nacionales, la cada vez mayor complejidad de la tecnología, los cambios demográficos, la aparición del mestizaje cultural en un mundo cada vez más heterogéneo, la expansión de la democracia, etc.
- Recursos principales y atractivos: este componente recoge todos aquellos recursos que motivan la visita al destino turístico, es decir, aquellos atractivos que hacen que los visitantes prefieran un destino determinado a otros destinos alternativos. Estos factores se clasifican en 6 categorías: fisiografía (naturaleza, clima, pluviometría, etc.), cultura e historia, restricciones del mercado, actividades de ocio y recreativas, acontecimientos especiales (Juegos Olímpicos, Exposiciones universales, etc.) y superestructuras turísticas (facilidades de alojamiento, servicios de restauración, medios de transporte, etc.).
- Factores y recursos complementarios: este elemento se refiere a otros efectos secundarios que facilitan que una industria turística exitosa se desarrolle en el destino turístico. Entre los mismos cabe citar las infraestructuras, los recursos y servicios de “facilitación” (instituciones financieras, disponibilidad y calidad de los recursos humanos de la zona, recursos de capital, instituciones educativas, etc.), el sentido de la iniciativa y la accesibilidad del destino.
- La gestión del destino: este componente del modelo se refiere a aquellas actividades que refuerzan el interés de los recursos principales, que consolidan la efectividad de los recursos y factores complementarios y que logran la mejor adaptación posible a las restricciones del destino turístico. Entre

estas actividades destacan la política de marketing del destino, la calidad del servicio prestado a los visitantes, la información necesaria para conocer las necesidades de los visitantes, la estructura organizativa (como organización empresarial) y la administración de los recursos (es decir, mantenimiento de recursos y protección de aquellos otros que sean especialmente vulnerables a los daños provocados por el turismo).

- **Determinantes de calificación:** se refiere a aquellas condiciones locales que afectan a la competitividad del destino, puesto que pueden modificarla o mitigarla. Entre estas condiciones se pueden citar la localización del destino (proximidad a los mercados emisores), las dependencias entre destinos (o el carácter complementario de otros destinos), la seguridad y los costes (del transporte, del tipo de cambio de divisas y, en general, del coste de la vida del destino en cuestión).

Frente a este modelo conceptual Dywer y Kim (2003) proponen un modelo integrado, que básicamente sigue el modelo conceptual anterior, pero introduciendo algunos aspectos importantes. **(Anexo No. 4)**

En primer lugar, los recursos heredados y los recursos creados tienen, cada uno, su propia identidad, al igual que los factores y recursos complementarios. Estos tres factores se agrupan, a su vez, en una estructura superior, debido a que los mismos proporcionan las características que hacen que un destino turístico sea atractivo para los visitantes y las bases sobre las que se asentará una industria turística próspera. Estos tres factores configuran, por tanto, la base de la competitividad del destino turístico.

Por otra parte, además de la gestión del destino que ya consideraba el modelo de Crouch y Ritchie (1999), el modelo integrado considera un apartado especial para las condiciones de la demanda, que incluyen tres elementos esenciales de la demanda turística, a saber: la conciencia turística, la percepción y las preferencias. De esta forma, la gestión del destino y las condiciones de la demanda forman, en opinión de

Dwyer y Kim, las condiciones locales, que pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre la competitividad.

La competitividad del destino está influenciada por los determinantes de la competitividad anteriormente comentados, pero, a su vez, influye sobre la prosperidad socioeconómica, en el sentido de que la competitividad del destino es, en sí misma, un objetivo intermedio hacia otro objetivo mucho más importante, como es el bienestar socioeconómico de los residentes. Los indicadores de la competitividad del destino incluyen tanto atributos subjetivos (el “encanto” del destino o la “belleza escénica”) como atributos determinados objetivamente (cuota de mercado turístico, ingresos por turismo, etc.), mientras que los indicadores de la prosperidad socioeconómica hacen referencia a variables macroeconómicas como los niveles de productividad de la economía, los niveles de empleo agregados, los ingresos per cápita, la tasa de crecimiento económico, etc.

Evidencia de la dificultad que entraña la cuantificación de la competitividad de los destinos turísticos y de la elección correcta de sus indicadores es que el World Travel and Tourism Council (wTTC), institución que agrupa a las 100 empresas líderes del sector del turismo y viajes en el mundo, puso en marcha, en el año 2001, un observatorio de competitividad turística, basado en ocho grandes apartados, cada uno compuesto, a su vez, por un conjunto de variables que hacen las veces de indicadores de competitividad. Pues bien, esta batería de indicadores tiene, en general, pocos elementos en común con el conjunto de índices propuestos por Dwyer y otros (2001). A título puramente indicativo, estos ocho apartados y algunos de sus correspondientes indicadores son los siguientes:

- a) Competitividad en precios: competitividad de precios turísticos, precios hoteleros, paridad del poder de compra, impuestos sobre bienes y servicios, y precios al consumo ajustados
- b) Turismo humano: índice de participación en el turismo internacional, tasa de crecimiento de llegadas de turistas internacionales, exportaciones internacionales de

turismo y viajes, consumo internacional, balance turístico internacional y nueve indicadores más

c) Infraestructura: carreteras, acceso a la sanidad, ferrocarriles, índice de infraestructura y acceso al agua potable

d) Medioambiente: densidad de población, emisiones industriales de CO₂ y ratificación de las medioambientales

e) Tecnología: servidores de Internet, líneas telefónicas, teléfonos móviles, exportaciones de tecnología e índice tecnológico

f) Apertura turística: necesidad de tarjeta visa, grado de apertura a los flujos turísticos internacionales, apertura al comercio internacional e impuestos sobre el comercio internacional

g) Desarrollo social: índice de desarrollo humano, periódicos diarios, ordenadores personales, acceso a la televisión e índice de criminalidad

h) Recursos humanos: esperanza de vida, tasa de analfabetismo, empleo directo en turismo y tasa de desempleo, crecimiento poblacional, empleo femenino en el sector servicios y 15 indicadores más.

En el marco de los trabajos del Foro Económico Mundial, realizado en Davos, Suiza, en enero de 2007, y en reconocimiento a la importante contribución del turismo a la economía mundial, al constituirse en un motor de crecimiento y de desarrollo económico para una gran cantidad de naciones, se dio a conocer un estudio denominado Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, el cual destaca la competitividad del sector turístico en 124 países.

El documento establece trece variables estructuradas por elementos propios del sistema turístico, así como otros elementos con injerencia directa en la realización de la actividad: reglas y regulación de la política, regulación del medio ambiente, seguridad, salud e higiene, prioridad del transporte y del turismo, infraestructura del transporte aéreo y terrestre, infraestructura turística, infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación, competitividad de precios en la industria de los viajes y el turismo, recursos humanos, percepción nacional del turismo, y recursos

naturales y culturales. Estos factores se agrupan en tres rubros de análisis temáticos: marco regulador, entorno empresarial e infraestructura, y recursos humanos, culturales y naturales, los cuales a su vez generan puntajes que integran el índice general de la evaluación (wEF, 2007).

Si se considera la amplitud y variedad de los indicadores de competitividad turística empleados en la literatura, se hace patente la enorme dificultad que conlleva la cuantificación de la competitividad de los destinos turísticos por su indiscutible carácter multidimensional y por la ausencia de consenso respecto a los indicadores que deben utilizarse.

1.4. Sistema de Indicadores para medir la competitividad de los destinos turísticos

El uso de indicadores ha sido y sigue siendo una práctica muy habitual en la gestión de destinos turísticos, que han basado muchas de sus decisiones en los resultados obtenidos a través de unos indicadores estándar, normalmente prefijados y que, por lo tanto, proporcionan informaciones generalistas y un tanto confusas.

La palabra indicador proviene del verbo latín *indicare*, que significa mostrar, anunciar, estimar o asignar un precio. Los indicadores son parámetros (**medida o propiedad observada**) o algunos valores derivados de los parámetros (modelos), que proporcionan información sobre el estado actual de una situación, así como patrones o tendencias (**cambios**) en el estado de (**un tema en observación**), en las actividades humanas que están afectadas por el entorno, o sobre las relaciones entre determinadas variables.

Los indicadores son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas; pueden ser cuantitativos o cualitativos, expresados en términos de logrado o no logrado o sobre la base de alguna otra escala que se quiera aplicar para medir o monitorear.

Sea cual fuere el objetivo que persiga la medición y de acuerdo con la definición, los indicadores describen el estado de una situación en un momento determinado.

Según Sánchez Rivero (2007), la competitividad turística es un concepto bastante

complejo que combina varios elementos, que pueden ser observables o no, y que, en muchas ocasiones, no son fáciles de medir. Es, además, un concepto relativo cuya medida puede variar en función del período de tiempo o del país (o países) que se tome como referencia. De hecho, y en línea con lo que apuntan la competitividad es un concepto multidimensional, siendo necesario, por tanto, la utilización de varios indicadores de competitividad, que, con carácter general, pueden ser clasificados en indicadores objetivos y en indicadores subjetivos.

Los indicadores objetivos son aquellos que son cuantitativamente medibles, como pueden ser, entre otros, la existencia de recursos histórico-artísticos declarados por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad, la superficie del destino dedicada a parques nacionales o a reservas naturales, la topografía, el clima, las temperaturas medias, las horas de sol, etc. Por el contrario, los indicadores subjetivos son aquellos que se relacionan con la percepción del visitante, y que tienen, por tanto, un acusado carácter cualitativo, como serían, al valorar la competitividad de un recurso cultural o natural, su “estética”, su “grandeza”, su “belleza”, etc. Y a pesar de que se han llevado a cabo algunos intentos para diferenciar claramente los indicadores objetivos de los subjetivos según (Crouch, Ritchie y Hudson (2000)), determinados indicadores de competitividad turística pueden ser considerados, al mismo tiempo, objetivos y subjetivos. Así, por ejemplo, Dywer (2001) señala que el carácter único de la flora o la fauna de un destino turístico puede ser determinado objetivamente, sin más que comprobar si dicha flora o fauna no existe en ningún otro lugar, a pesar de lo cual, algunos turistas pueden no percibir como algo único esa flora o esa fauna, lo que introduce un componente de subjetividad en el indicador.

Según (Bakkes, 1994 y Masera, 1999) no existe una lista de indicadores universales y unánimemente aceptados. Es más, puesto que un indicador describe un proceso específico de control (a diferencia de una información exclusivamente numérica), ha de ser sensible a las percepciones de los agentes implicados en el desarrollo del mismo, buscando un sistema que haga que los resultados sean fácilmente interpretables.

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

Según diversas fuentes (OCDE, 2001; OMT, 2004; Ministerio de Medio Ambiente, 2003) se llevó a cabo un proceso de depuración que permitiera tener un listado inicial de indicadores a partir de los cuales se pudiera comenzar a trabajar. Se ha considerado que los indicadores propuestos en estas adolecen de un carácter excesivamente objetivo, sin tener en cuenta la importante información que proporcionan la opinión de los colectivos que experimentan más directamente la experiencia turística, la población local y los turistas.

Según las fuentes (OCDE, 2001; OMT, 2004; Ministerio de Medio Ambiente, 2003) No siempre los resultados que se obtienen en los análisis de estos tipos de indicadores son coincidentes, ni se llega a los mismos resultados por ello se asume lo planteado por las diferentes fuentes.

En el **Anexo No. 5** aparece una tabla que resume los principales indicadores que refleja la literatura consultada.

1.5. Procedimiento empleado para el análisis de la competitividad del destino turístico Holguín.

Tomando como referencia los procedimientos empleados en diferentes estudios consultados y que aparecen en la bibliografía, las características de los destinos turístico objeto de estudio y la información disponible se elaboró el siguiente procedimiento (**Anexo no.6**) que consta de las etapas y pasos siguientes:

1^{ra} Etapa: Formación del grupo de expertos.

Objetivo: Crear las condiciones organizativas para el desarrollo del análisis de la competitividad del destino turístico.

Paso 1: Selección del grupo de expertos

Para ello se crea el grupo de expertos

El grupo será más eficaz en la medida en que presente un mayor número de miembros de las distintas entidades o procesos que integran el destino. La composición del grupo deberá asegurar que esté dotado de conocimientos transdisciplinarios que se complementen, tal y como demanda el objeto de estudio. En tal sentido se propone que el grupo esté integrado por directivos de las entidades o procesos representados y por funcionarios o investigadores encargados de monitorear el estado del sistema, mediante el despliegue de un conjunto de técnicas y proponer acciones de mejora.

Se aplicó una encuesta a 12 especialistas del territorio, directivos de agencias de viajes, de la Delegación del MINTUR, de las Escuelas de Hotelería y Turismo “Nuevos Horizontes” de Holguín, Camagüey y de Ciego de Ávila, seleccionados a partir de un muestreo intencional con el objetivo de identificar un grupo de expertos para desarrollar el trabajo en grupo. **(Anexo No. 7)**

El resultado de las encuestas fue procesado a través del procedimiento para determinar el coeficiente de competencia de los expertos. De esta manera, el grupo de expertos quedó compuesto por los 8 especialistas que obtuvieron un coeficiente de competencia superior a 0,8 (coeficiente alto), lo que significa que el experto tiene pleno conocimiento del problema planteado. **(Anexo No. 8)**

El grupo de expertos quedó compuesto por:

1. MSc. Merlinda Clark Bloonfield, Directora General de Viajes Cubanacán
2. MSc. Manuel Menéndez Pérez: Metodólogo I+P y Profesor de Planificación Turística de la EHT *Nuevos Horizontes*
3. MSc. Rosa Palao Fuentes: Subdirectora de I+P EHT *Nuevos Horizontes* y Profesora de Comercialización de Destinos Turísticos
4. MsC. Evelina Cardet Fernández, Metodóloga EHT *Nuevos Horizontes* y Miembros del Grupo de Comercialización y Producto Turístico

5. Dr. C. Reyner Pérez Campdesuñer, Universidad de Holguín *Oscar Lucero Moya*
6. MSc. Raciél Rivero Rey, Especialista Comercial Delegación del MINTUR Holguín
7. MSc. José Walker Olaguibel, Especialista de Desarrollo, Delegación MINTUR Holguín.
8. MSc. Eduardo Veiga Jiménez, Coordinador Programa Desarrollo Sabana-Camagüey, EHT Ciego de Ávila

Paso 2: Preparación del Grupo de Expertos

Seguidamente se procedió a preparar, se intercambió información suficiente con los miembros del grupo, para que comprendan el alcance e importancia del estudio, sus características, así como las técnicas, herramientas que ya han sido empleadas en estudios similares, tanto a nivel internacional, como en el país.

2^{do} Etapa: Determinación indicadores, importancia y estado.

Objetivo: Seleccionar los indicadores, determinar su importancia y el estado en que se encuentran para el análisis de la competitividad del destino.

Paso 3: Selección de los indicadores a estudiar

Luego de realizar la preparación inicial del grupo, se somete a consideración de los expertos los diferentes indicadores en correspondencia con los que recoge la literatura consultada. **(Anexo No. 9)**

Se orientó marcar con X los 12 que proponían fueran estudiados, los de mayor puntuación quedarían seleccionados. **(Anexo No.10)**

Paso 4: Determinación del peso o importancia de los indicadores

Luego de seleccionados los 12 indicadores, se realizó otra ronda con los expertos para determinar el peso o importancia de los mismos.

A través del Método de Kendall, que parte de la ponderación de los indicadores evaluados en la encuesta, entonces, se solicita a los expertos otorgar una puntuación

descendente de 12 a 1 a los indicadores de acuerdo al peso o importancia para la competitividad de un destino, según sus consideraciones. Este método se explica en detalles a continuación:

Método de concordancia de Kendall: Este método consiste en solicitar a cada experto su opinión acerca del ordenamiento según el grado de importancia que le concede a cada uno de los indicadores que se reconocieron anteriormente.

El método se puede definir por la secuencia de pasos:

1. Cálculo del factor de comparación (T)

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij}$$

Donde:

m: Número de expertos, que van desde j = 1 hasta m

k = número de indicadores, que van desde i = 1 hasta k

A_{ij} = valor otorgado por el experto j al indicador i

2. Cálculo del factor de concordancia (W).

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k (\Delta_i)^2}{m^2 (k^3 - k)} \qquad \Delta_i = \sum_{j=1}^m A_{ij} - T$$

Donde W = concordancia

Si $W \geq 0,5$ la opinión de los encuestados es confiable y concuerdan.

Si $W = 1$ indica la concordancia total.

Si $W < 0,5$ la opinión de los encuestados no es confiable y no concuerdan, por lo que se hace necesario aplicar nuevamente el instrumento o estratificar la población objeto de estudio.

Determinación del peso de cada indicador.(Pki)

$$P_{K_i} = \frac{\sum_{j=1}^m A_{ij}}{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij}}$$

Donde:

PKi = Peso del indicador

Paso 5: Determinación del Estado de cada indicador (EKi)

Para la determinación del estado de cada indicador se empleo la fórmula siguiente:

Valor del indicador para el destino/Valor más alto del indicador * 1,2

Se multiplica por 1,2, según criterio de expertos, considerando que existen posibilidades de superar el mayor valor.

3^{er} Etapa: Determinación de los destinos turísticos a estudiar.

Objetivo: Seleccionar los destinos turísticos que se considerarán en el análisis de la competitividad del destino Holguín.

Paso 6: El grupo de expertos, sobre la base de la participación de los destinos turísticos cubanos en los ingresos de la modalidad Sol y Playa en el país, se seleccionaron los destinos a estudiar.

En este caso se seleccionaron los destinos Holguín, Varadero y Jardines del Rey, lo que se fundamenta en el Capítulo 2.

4 Etapa: Análisis de competitividad de los destinos turísticos seleccionados.

Objetivo: Determinar, a través de la evaluación de los indicadores seleccionados, la competitividad en los destinos objeto y estudio, así como los principales factores que influyen y/o condicionan la competitividad del destino turístico Holguín.

Para ello, sobre la base de las herramientas seleccionadas en el paso anterior se procederá a:

Paso. 7 Caracterización del destino Cuba.

Se realiza una caracterización del destino Cuba, la importancia e incidencia en el destino de las modalidades de turismo y los destinos que desarrollan el turismo de Sol y Playa.

Paso 8. Caracterización de los destinos a estudiar.

Se procede a caracterizar cada uno de los destinos que serán objeto de estudio, con sus principales indicadores en los últimos años, así como los recursos turísticos que poseen.

Paso 9. Determinación del índice de competitividad de cada destino

El índice de competitividad de los destinos se calcula, a través de la sumatoria de los valores resultantes de multiplicar el peso de cada uno de los indicadores por el estado en que se encuentran. Finalmente se realiza la sumatoria de todos los indicadores en cada destino y se otorga una puntuación final.

$$ICDi = \sum_{j=1}^n Pki * Eki$$

Donde:

ICDi= Índice de competitividad del destino i

n: Cantidad de indicadores esenciales

j= cantidad de destinos estudiados

Pki: Peso de cada indicador esencial i

Eki: Estado de cada indicador esencial i en el destino estudiado j.

Paso 10. Determinación de los indicadores que inciden negativamente en el destino estudiado.

En este caso se propuso emplear la Matriz de Atributos que aparece en la Tesis doctoral de la Dra. C. Marcia Noda Hernández.

Como a todos los indicadores esenciales no se les confiere igual peso por parte de los expertos, es conveniente realizar una comparación de los mismos de acuerdo a dos aspectos, importancia y valoración, conformándose una Matriz de Atributos como se muestra a continuación:

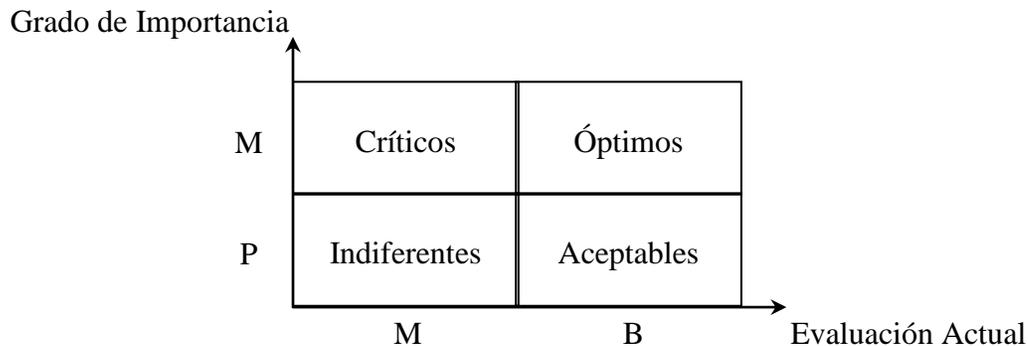


Gráfico No. 4. Matriz de atributos

Grado de importancia:

M: Muy importante

P: Poca importancia

Evaluación actual o Estado

M: Mal

B: Bien

La división de los ejes se realiza tomando en consideración; en el caso del Peso o importancia el valor de T (factor de comparación) y en el eje en que aparece el Estado actual, se estableció por los expertos como Estado Deseado, un indicador superior, al actual, considerando las aspiraciones del territorio y las posibilidades de alcanzarlo.

Con su análisis pueden clasificarse los indicadores en:

Indiferentes: Los que tienen relativamente poca importancia y baja valoración.

Aceptables: Los que tienen poca importancia y alta valoración, que a pesar de no ser muy importantes, el destino presenta buenos resultados y debe tratar de mantenerlos, pues pueden influir de alguna manera en la mejora de la competitividad.

Críticos: Aquellos indicadores a los que se les conceden gran importancia y sin embargo su situación es desfavorable, constituyen señales de alerta y a su mejoramiento irá dirigido cualquier proceso de mejora de la competitividad del destino.

Óptimos: Los que son de gran importancia y están valorados satisfactoriamente por los expertos. Cualquier proceso de mejora que se introduzca debe mantener el estado de esos atributos y de ninguna manera dañarlos.

Paso 11. Elaboración de las conclusiones del análisis.

Finalmente se establece la situación que presenta el destino actualmente y se compara con las aspiraciones expresadas en su visión y Planeación Estratégica para el período 2011-2015

Para realizar el análisis se emplearon como principales fuentes de información:

- Informes comerciales de los destinos estudiados 2009 y 2010. Delegaciones de Ciego de Ávila, Varadero y Holguín.
- Análisis del ciclo de vida de los destinos de Sol y Playa, 2010, FORMATUR.
- Series estadísticas de la ONE 2009.
- Una mirada al 2010, Oficina Nacional de Estadística
- Resultados de Encuestas de satisfacción de los turistas (Cuba y por destinos) 2010, INFOTUR
- Estudio comparado entre la valoración general integral de los productos y el ENS en el destino Cuba, 2010, FORMATUR
- Objetivos de Trabajo 2011 del destino Holguín
- Planeación Estratégica 2011-2015 del destino Holguín

5 Etapa: Diseño de propuesta de acciones para alcanzar los niveles de competitividad del destino

Objetivo: Diseñar las acciones que contribuyan a la elevación de los niveles de competitividad del destino y sus resultados.

Paso 12. Elaboración de la propuesta de plan de acción

Se propondrán acciones que permitan fortalecer la integración entre las diferentes entidades del destino, que propicien el desarrollo de actividades conjuntas, se definan las políticas, objetivos, estrategias y acciones, el papel de cada entidad para cumplir con estos, el que deberá someterse a consideración y aprobación de las decisiones.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN

En el presente capítulo se realiza una caracterización del destino turístico Cuba, Holguín, Varadero y Jardines del Rey. Seguidamente, se calculan los diferentes indicadores y se procede a su comparación para considerar aquellos factores que tienen incidencia negativa en la competitividad del destino Holguín, posteriormente se proponen acciones que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y eliminar y contrarrestar las debilidades y amenazas.

Se tomaron como fuentes de información:

2.1. Caracterización del destino Cuba

Cuba abarca una superficie de 110 992 km² y está localizada en la parte más occidental de la Cuenca del Mar Caribe, justo a la entrada del Golfo de México. El archipiélago cubano lo conforman más de 4 000 cayos y pequeñas islas, destacándose el municipio especial Isla de la Juventud, con 2200 km² de superficie. La Isla de Cuba, la mayor, conocida también como La Llave del Golfo, se considera entre las más grandes del mundo. Alrededor de 300 playas naturales de arenas blancas, finas y aguas transparentes la privilegian. La más conocida es Varadero, sin embargo, al este de la capital, en los cayos del norte -Ciego de Ávila y Villa Clara-, así como en Holguín y en Cayo Largo del Sur, existen otras similares. Tres grupos montañosos, dos largas regiones de sabanas, numerosos valles conocidos internacionalmente como Viñales, Yumurí y de los Ingenios, recorren la Isla en su extensión. Saltos y cascadas encantan a los amantes de la naturaleza. Aguas cálidas y transparentes, impresionante biodiversidad y conservación de sus ecosistemas, la gran variedad y sus disímiles formaciones coralinas atraen a los amantes del buceo. En nuestras aguas habitan unas 500 especies de peces y otras 200 de esponjas, jardines coralinos, cuevas, praderas de gorgonias, además de moluscos y crustáceos, algas y abanicos de mar. Al norte de la parte centro oriental, exactamente de la provincia de Camaguey, se encuentra una de las barreras mejor conservadas del planeta y tan solo a 2 km de la línea costera. Para completar el

maravilloso mundo submarino se unen bellas cavernas, paredes verticales, túneles, acantilados, canalizos y valiosos pecios, entre otros considerables atractivos. Su flora es rica y diversa. En el país existen más de 300 áreas protegidas que ocupan aproximadamente un 22 por ciento del territorio nacional. Cuba atesora seis zonas declaradas por la UNESCO como Reserva de la Biosfera: la Península de Guanahacabibes, la Sierra del Rosario y el Parque Nacional Ciénaga de Zapata, en el occidente; el Parque Nacional de Caguanes, en el centro; y el Parque Baconao y las Cuchillas del Toa, en el oriente del país. Más del 50 por ciento de la flora insular es endémica y su variedad resulta evidente si se tiene en cuenta que en el país está representado cerca del cuatro por ciento del total de la flora del planeta. En los grupos vegetales más representados y de mayor atractivo se encuentran las orquídeas, los cactus y las palmas, árbol nacional. El relieve es heterogéneo, lo integran llanuras, zonas onduladas y montañas. Estas últimas ocupan sólo una cuarta parte del suelo. El destino Cuba recibió en el 2010 más de 2,5 millones de turistas y su tendencia es a continuar creciendo.

La mayor de Las Antillas califica entre los principales destinos turísticos de la región del Caribe, con un importante potencial de hoteles y atracciones. Según datos del sector, en el 2010 la isla sumó a su infraestructura dos mil 792 habitaciones, para superar así la cifra de 47 mil habitaciones en toda la geografía nacional. La mayor cantidad de capacidades creadas se concentraron en la cayería Norte de Villa Clara y el balneario de Varadero. En menos de 10 años Cuba pasó al tercer destino turístico del Caribe insular, a pesar de las afectaciones procedentes de la política restrictiva aplicada por Estados Unidos. El destino Cuba recibió en el 2010 más de 2,532 millones de turistas, con un crecimiento del 4,2% de turistas con relación al año anterior, superior al 3,9% de crecimiento que experimentó el Caribe, esto es equivalente a 101 936 turistas más. Esta es una tendencia que se ha mantenido, existiendo un crecimiento promedio de 3,93% anual desde el 2004.

Canadá sigue resultando el principal mercado emisor con un 37,3% del total de turistas que visitan la isla, seguido por Reino Unido con un 6,9%, Italia, España y Alemania, los que representan el 4,4%, 4,1% y 3,7% respectivamente.

En relación a los ingresos en el 2010 se alcanzaron 1, 567,145.6 expresados en MCUC representando un incremento del 3.8 % en términos absolutos.

En la gráfica que aparece a continuación se puede apreciar el peso específico de las diferentes modalidades de turismo en el destino Cuba. Esta composición pone de manifiesto la importancia del turismo de Sol y Playa, que aporta el 57% de los ingresos del sector.

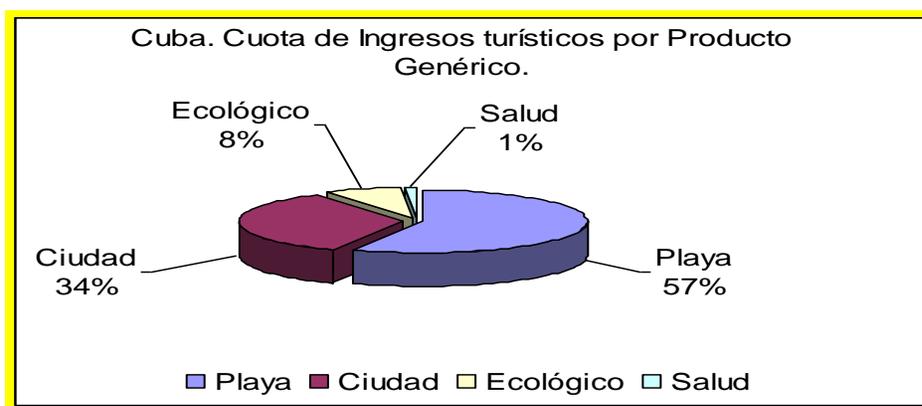


Gráfico No.4 Cuota de ingresos turísticos por modalidad

Dentro del Turismo de Sol y Playa se destacan por sus aportes los destinos de Varadero, Holguín y Jardines del Rey, aportando el 55%, 12,7% y 9,6% respectivamente de sus ingresos

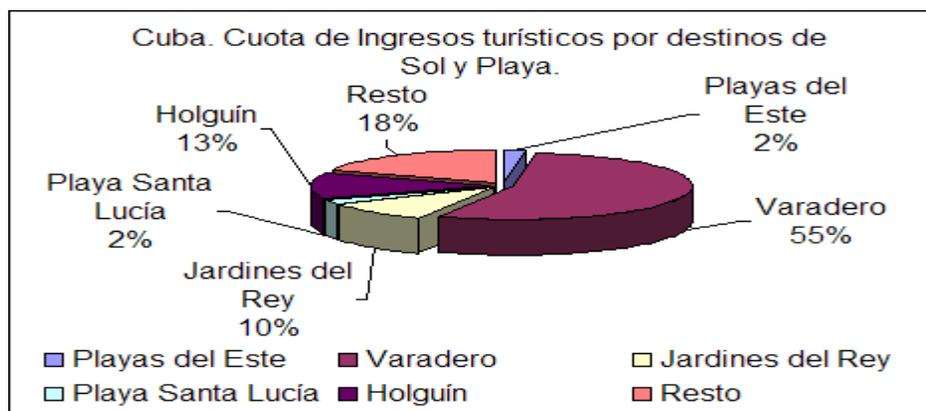


Gráfico No. 5 Cuota de Ingresos turísticos Sol y Playa 2010

Esto fundamenta los destinos seleccionados para el estudio y su incidencia en los resultados del destino Cuba.

2.2 Caracterización del destino turístico Holguín

Holguín, fundada en 1720, en un valle espléndido al que atraviesan aún dos ríos, Jigüe y Marañón, se levanta hoy fraguada de historia y encantos. Colón la definió en 1492 como la tierra más hermosa. La provincia tiene una extensión superficial de 9300 km², la cuarta del país en este indicador. Está dividida en 14 municipios. Su población asciende a 1 024 907 habitantes. La capital provincial es la ciudad de Holguín, con más de 254 000 habitantes. La existencia de cuantiosos e importantes recursos naturales ha permitido el desarrollo de una base económica con su peso fundamental en la agricultura, la industria y el turismo; destacándose las producciones de azúcar y sus derivados; asimismo la producción de níquel en tres importantes plantas ubicadas al este de la provincia; maquinarias agrícolas, productos agrícolas tales como: granos, viandas y frutas; y también materiales de construcción. Holguín limita al Norte con el Océano Atlántico, al sur con las provincias de Granma y Santiago de Cuba, al este con Guantánamo, y al oeste con Las Tunas.

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

Características Naturales

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

El clima se caracteriza por temperaturas medias anuales que varían desde la costa hacia el interior en un rango de 26 a 24 °C respectivamente, y 21°C en la zona de montaña. Las precipitaciones están en un rango de 1000 a 1200 mm hacia la zona occidental y entre 1400 a 2000 mm hacia las zonas del este como promedio anual. La flora, entre las mejores preservadas de Las Antillas, muestra especies de gran valor, como árboles de maderas preciosas, palmas, cocoteros, frutas tropicales y helechos. Evolución del Turismo en la Provincia Hasta el año 1989 en la provincia se desarrolló el turismo para prestar servicios a los nacionales, como sucedió en todo el país. En ese año se disponía de sólo 865 habitaciones, principalmente en la ciudad de Holguín, en Moa, un hotel en Guardalavaca y otro en Don Lino. Estos dos últimos pasaron a CUBANACAN a partir de su creación en Holguín en 1987.

Desde 1990 en lo adelante el turismo crece sostenidamente cada año. En el período de 1989 a 1999 los turistas que arribaron al destino se multiplicaron 6.5 veces; los ingresos en más de 16 veces. El desarrollo en estos años se ha concentrado en dos polos de playa: Guardalavaca, que hoy cuenta con 1 216 habitaciones, Estero Ciego y Pesquero que tienen 3 028, y el resto, hasta 4 834 se encuentran en Holguín, Gibara, Pinares de Mayarí Cayo Saetía y Moa. Esto hace que hasta la fecha las principales ofertas de la región sean: Turismo de Sol y Playa y Salud Especializado en tratamientos antidrogas. Esta oferta ha sido complementada, especialmente en los últimos años, con opciones extrahoteleras vinculadas a nuestros atributos fundamentales como la arqueología, la historia, la naturaleza, la náutica y la cultura local.

Actualmente Holguín se caracteriza por ser un destino de sol y playa, complementado 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, con una importante cartera de productos.

El destino turístico de Holguín se concentra en las zonas Norte y Este de la provincia y comprende el litoral de los municipios Gibara, Rafael Freyre, Banes, Antilla, Mayarí, Frank País, Sagua y Moa.

Está estructurada en dos subregiones: 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, El Ramón de Antilla 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.

En el territorio se ha priorizado el desarrollo del turismo internacional en la subregión Litoral Norte y en especial en el destino Vita-Guardalavaca, debido a la gran concentración de recursos y atractivos turísticos, existencia de una mayor infraestructura de alojamiento y de, al menos, un mínimo de infraestructura técnica y de apoyo, además de la proximidad a la ciudad de Holguín y su aeropuerto internacional.

Infraestructura extrahotelera y de recreación

La red extrahotelera de la región turística se encuentra situada fundamentalmente en las zonas de Guardalavaca, Bahía de Naranjo y Cayo Bariay integrada por parques temáticos infraestructura náutica, restaurantes, kioscos, en aéreas de playa, entre otros.

Aún siendo así, es insuficiente la existencia de 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 éstos las mismas ofertas del hotel.

Las actividades náuticas se consideran limitadas debido a la disponibilidad de equipamiento y su estado técnico, además de que no se realiza un trabajo de comercialización eficaz que permita lograr una mayor operatividad.

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.

En resumen se cuenta con tres grupos hoteleros Cubanacán, Gaviota e Islazul y la actividad de Campismo Popular; Agencias de Viajes, Cubatur, Viajes Cubanacán, Gaviotatours, Havanatur, Paradiso, Ecotur; servicios extrahoteleros en Palmares; actividad náutica en Marlín y Marina Gaviota; Tiendas Caracol y Tiendas Gaviota; **transportistas Transtur y Transgaviota; y toda la infraestructura de apoyo ITH, Emprestur, FINTUR, GET, OTET, además FORMATUR, representado por la EHT Nuevos Horizontes.**

Infraestructura técnica, social, de apoyo y facilidades de acceso

Evaluación de las conexiones aéreas: se debe tener en cuenta que las conexiones aéreas internacionales con este destino son a través de charters, algunos de los cuales se mantienen a lo largo de todo el año, otros se contratan sólo durante la temporada de invierno o verano. En temporada media y baja, la mayoría de los mismos comparte su capacidad con otros destinos. Como se indica, el 100% de los vuelos internacionales son tipo charter, la segmentación es casi 100% de mayoristas, lo que obliga a dejar en sus manos parte importante de la producción de los hoteles. Dadas estas circunstancias, otros segmentos como negocio, ocio individual, empresas y tripulaciones, no constituyen una fuente productiva para los hoteles, ni para el destino desde el punto de vista económico y promocional. Para un futuro cercano no se prevé contar con un desarrollo significativo de estos segmentos.

Otro de los aspectos negativos que más 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 cuentan con un peso específico muy distinto al global del país. Estos mercados tienen producción en otros destinos de Cuba, facilitados por la existencia de vuelos directos que le permiten establecerse de manera regular y a la vez permite que la comercialización no dependa únicamente de unos pocos mercados, lo que permite tener mayor potencial de expansión comercial.

Vínculos marítimos: El destino tiene facilidades de vínculos náuticos a través de los puertos de Vita, Antilla y Gibara. En el territorio se encuentra la Marina Internacional Vita operada por el grupo Gaviota, con un potencial de 150 atraques, de los cuales están listos para la explotación 50, facilidades en el servicio de combustible, agua, energía y con todas las condiciones para prestar servicio al Yatismo Internacional. Se cuenta también con los puntos náuticos de playa en los polos de Playa Esmeralda, Playa Guardalavaca, Playa Pesquero y Cayo Saetía, existiendo potencial en Gibara para el desarrollo de actividades náuticas.

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 la torre repetidora del Cerro de Yagüajay; desde este punto se enlaza con el Centro Telefónico de Guardalavaca y a partir de ahí con cable soterrado hasta Playa Esmeralda. Para las llamadas internacionales se utiliza un enlace vía satélite con la central internacional de La Habana, fue incorporado el servicio de la telefonía celular.

Radio y televisión: En la subregión 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, con una potencia nominal de 5 Kw en los dos canales de televisión, captándose una señal aceptable en los polos de estos municipios. El otro en el Cerro de Yagüajay con antenas dirigidas sólo a Guardalavaca mediando con dos repetidores, uno de los cuales se encuentra fuera de servicio, lo que provoca deficiencias en la señal que se recibe. Para una adecuada recepción de la señal se instalarán repetidores de 50 watts de potencia con sistema de irradiación

omnidireccionales con los cuales se beneficiarán los polos y las comunidades aledañas.

En el **Anexo No. 11** aparece el comportamiento de los principales indicadores en este destino.

2.3 Caracterización de los destinos competidores

En este epígrafe aparece la caracterización de los destinos Jardines del Rey y Varadero, como principales competidores del destino Holguín según su participación en los ingresos de la modalidad Sol y Playa.

2.3.1 Destino turístico Jardines del Rey

Situado en el Caribe; Jardines del Rey es un prometedor destino turístico en constante desarrollo, catalogado como el cuarto en importancia y el segundo por sus playas en Cuba.

Está conformado por un conjunto de cayos con potencial para el desarrollo turístico, localizados en el Archipiélago Sabana-Camagüey que se extienden desde la Península de Hicacos en Matanzas hasta Nuevitas, comprendiendo unos 465 cayos e islas en la costa norte de Cuba. Los cayos Coco y Guillermo, se localizan a unos 500 km al este de la Ciudad de La Habana y a solo 3 millas del borde sur del Canal Viejo de las Bahamas, un importante corredor marítimo internacional, a 60 km de la Ciudad de Morón y a 90 km de Ciego de Ávila, capital de la provincia.

El gran número de atractivos turísticos presente en los cayos, unido al desarrollo de la planta hotelera y extrahotelera con sus facilidades y accesos ha permitido la consolidación de su producto principal (sol y playa) articulado con un variado programa que da la posibilidad de establecer ofertas y excursiones para los turistas dentro y fuera de los cayos en un radio no mayor de 120 km (hora y media de viaje).

El destino Jardines del Rey está conformado por cuatro polos turísticos en explotación: Cayo Guillermo, Cayo Coco, Morón y Ciego de Ávila, aunque también lo conforman Paredón Grande y Antón Chico concebidos en el Plan de Desarrollo Turístico del destino.

El potencial turístico del destino se forma a partir de los recursos naturales con que cuenta:

- Un total 17 playas con casi 38 000 m de longitud que se destacan por la calidad de sus componentes, altos valores escénicos y ambientales. Barreras Coralinas (Crestas arrecifales) del tipo frontal y fondos marinos a lo largo del litoral de los cayos del Norte de aproximadamente 100 Km, Afloran corales en relingas o cabezos donde se concentran los principales valores de estas formaciones con excelentes condiciones para la observación por su grado de conservación, valor, variedad y abundancia.
- Son territorios de alto potencial florístico con buen estado de conservación y alto endemismo. En Cayo Coco hay más de 340 especies vegetales y es la de mayor diversidad florística de la Cayería.
- Abundante fauna, con 230 especies inventariadas en Cayo Coco, es el grupo zoológico mejor representado, también moluscos y reptiles que cuentan con abundancia de especies, diversidad y endemismo.
- Los valores paisajísticos y escénicos de toda la Cayería son altos debido a la abundancia de cayos, mares interiores y la biodiversidad. Pueden destacarse como de altísimo valor: el espacio litoral que comprende Playa Pilar y Media Luna y el litoral acantilado central en Cayo Guillermo, la zona de los Perros, el litoral central y este de Cayo Coco y Punta el Faro en Cayo Paredón Grande.
- Presencia de elementos de alta significación por ser únicos o muy poco repetitivos a nivel nacional o regional: Las dunas de Playa Pilar y de Punta la Loma del Puerto, los “Blue holes” al Noroeste de Cayo Guillermo y sur de Paredón Grande, los bosques de Yuraguano, Playa Los Pinos y las colonias de Flamencos.

Como un elemento de relevancia se encuentra la distinción otorgada al Gran Humedal del Norte de Ciego de Ávila como Sitio Rasar en el año 2002. Dentro de este sitio hay siete Áreas Protegidas. Propuestas, tres de ellas con categorías de refugio de fauna, principalmente de aves migratorias, especies endémicas y en peligro de extinción. En

el habitan 127 variedades de aves de 14 géneros y viven más de 20 mil aves acuáticas.

El humedal incluye dos acuatorios naturales: la Laguna La Redonda caracterizada por exuberantes manglares ricos en flora y fauna y canales naturales.

Posee además valores históricos y socioeconómicos, pues fue escenario de incontables acciones de las luchas de liberación, escenario de leyendas y tradiciones, fiestas populares y actividades culturales y deportivas.

Las ciudades de Morón y Ciego de Ávila son los núcleos poblacionales donde se produce el intercambio con los visitantes y aunque estas no poseen grandes atractivos turísticos como otras ciudades del país tienen aún recursos por desarrollar con fines turísticos.

La concentración de los principales recursos turísticos, la disponibilidad de infraestructura técnica y de un nivel adecuado de accesibilidad determinan la existencia de una región turística en la provincia, conformada por un conjunto central: Cayería Norte (Jardines del Rey), donde se concentra el alojamiento, en la Cayería Sur (Jardines de La Reina) y otros cinco conjuntos en tierra firme que permiten la utilización de recursos complementarios para la articulación de un programa de ofertas que da la posibilidad de establecer recorridos y visitas para los turistas dentro de un radio no mayor de 120 km (hora y media de viaje).

Las ofertas complementarias del destino se reorientan hacia los recursos que tienen una alta significación y autenticidad, su singularidad y atractivo le confieren un enorme potencial en recursos aún en vías de explotación, y una **ventaja competitiva** con respecto a otras regiones turísticas.

El nivel actual de desarrollo y explotación de los recursos turísticos del destino se considera incipiente. Su correcta inserción puede contribuir a una mayor diversidad y complementación de la oferta principal de Sol y Playa.

Desarrollo de la planta hotelera:

Se encuentran en explotación 14 hoteles en los cayos Coco y Guillermo en primera línea de playa, bajo el régimen Todo Incluido, categorizados en tres, cuatro y

cinco estrellas. Los hoteles cuentan con las condiciones idóneas para las vacaciones en playas, con servicios gastronómicos, seguridad, facilidades, recreación náutica para el bañista, así como programas de animación, ofertas gastronómicas variadas y otros servicios a los clientes.

Para la construcción de la planta hotelera y otras infraestructuras en los cayos se elaboró el un Plan de Desarrollo basado en un Plan Director que establece el ordenamiento del proceso inversionista considerando la Ley de Costa y las regulaciones ambientales necesarias para el desarrollo sostenido en sistemas costeros frágiles. Se proyectó una capacidad habitacional de 18926 habitaciones distribuidas por los cayos Coco con 12676, Guillermo con 2850, Paredón Grande con 3150 y Antón Chico con 250. Hoy la planta hotelera en los cayos representa el 22% de la capacidad proyectada.

Todos los hoteles excepto los pertenecientes a Islazul están construidos en primera línea de costa con acceso directo a playas y vistas al mar desde los propios alojamientos. Los establecimientos se integran al entorno con construcciones horizontales de dos niveles y dispersas en módulos para minimizar el impacto en el entorno, aspecto bien valorado por los visitantes que prefieren los entornos naturales. En los casos en que se han realizaron violaciones se ha procedido a atenuar su impacto. Los años que llevan en explotación, los inadecuados mantenimientos en algunas de estas instalaciones y las limitaciones de recursos, conduce al continuo proceso de inversiones para su reparación y renovación, y a su puesta fuera de servicio por determinados períodos de tiempo. En encuestas de hoteleros a clientes relacionan sus mayores insatisfacciones con dificultades de mantenimiento y reparaciones de la planta hotelera y la variedad y calidad de comidas.

En el año 2010 los resultados del destino, obtenido a través del Estudio del Nivel de Satisfacción, lo ubican en segundo lugar del país, manteniendo durante todo el periodo un Índice de Satisfacción Global (ISG) de BIEN. Los indicadores peor evaluados relacionados con la planta hotelera son los servicios de alimentos y

bebidas, la animación y las habitaciones. Entre los atributos del destino más reconocidos por los visitantes se encuentra la seguridad.

No obstante al índice de satisfacción expresado por los clientes, la planta hotelera del destino precisa en términos generales de un mejor acondicionamiento y renovación, para alcanzar un mayor nivel de calidad en los servicios de las instalaciones y mantener el estándar acorde a su categoría; servicio que se ve afectado por el envejecimiento de las mismas y de su equipamiento.

La oferta extrahotelera:

El destino presenta un volumen limitado de oferta extrahotelera de restauración y ocio. Esto ocurre principalmente por la prioridad que han tenido las inversiones en la planta hotelera, dejando rezagada muy atrás a las inversiones en la extrahotelera, objetos de obra importantes para el destino, contentivos en el Plan Director nunca se ejecutaron. Esto trajo aparejado que las instalaciones hoteleras suplieran todo tipo de ofertas sin estimular al cliente a salir de las mismas.

Por otra parte es insuficiente el nivel de calidad de los establecimientos extrahoteleros, no fomenta la atracción del turista a salir de los hoteles.

Productos especializados como la pesca, el buceo, vida a bordo, observación de aves y el Spa Talaso no se han posicionado en nichos de mercado que demanden de estos productos complementarios. Es necesario buscar nuevos segmentos, precisar y revisar los canales de distribución y comercialización de estos productos, por lo que representan los mismos dentro de la oferta complementaria del destino.

La oferta de ocio vinculada a la actividad nocturna se concentra en las instalaciones hoteleras, por lo que mantiene el esquema de estar “incluida” y se tiene poco aporte como actividad extrahotelera.

Las opcionales relacionadas con la ciudad se evaluaron por los expertos de regular, incidiendo en ello el deterioro de la ciudad de Morón como producto turístico. Estas excursiones ocupan un lugar importante dentro de las excursiones terrestres del destino.

A pesar de las altas potencialidades de naturaleza que tiene el destino este producto se encuentra poco desarrollado, los expertos lo evalúan de regular.

En la ENS los clientes evalúan de Bien la actividad extrahotelera, las mayores insatisfacciones se emiten en los servicios de tiendas, la restauración y las actividades náuticas.

Infraestructuras complementarias:

La conexión aérea se realiza a través del Aeropuerto Internacional Jardines del Rey desde y hacia los destinos emisores, y a otros destinos con vuelos domésticos, distante a 15 minutos de los hoteles de Cayo Coco y 30 minutos de los de Cayo Guillermo.

La conexión por carretera (pedraplén) desde los cayos hasta Morón en la Isla Grande, y desde aquí a ciudad Ciego de Ávila, Florencia, Loma de Cunagua y al resto de los destinos del país. La conexión marítima solo para suministros náuticos en barcos de bajo calado. En los cayos existe una red de carreteras en mal estado que unen los distintos establecimientos y ofertas. Esta carretera se comienza a reparar. Dentro de los trabajos de envergadura que se acometen está la reparación del pedraplén con la reconstrucción de puentes, rectificación de la rasante, movimiento de tierra en los paseos, rectificación de los taludes, construcción de las escolleras, señalética y barandas de contención

La señalización se ha mejorado con la colocación de vallas de carreteras a las entradas de la ciudad y carreteras internas en los cayos. El abasto de agua se realiza a través de la red de acueducto de forma ininterrumpida desde tierra firme a los cayos con un tanque elevado en las alturas de Turiguanó, y desde allí por gravedad a diferentes unidades distribuidoras conectadas a las cisternas en cada institución.

El tratamiento de residuales en Cayo Coco se realiza mediante lagunas de estabilización, que brinda servicio a las instalaciones hoteleras ubicadas en las unidades turísticas Las Coloradas y Palma Real. El tratamiento terciario de este sistema está en fase constructiva. En la zona de Bautista funciona un sistema de tratamiento a través de lagunas de estabilización hacia las cuales tributan las

instalaciones ubicadas en la zona de apoyo. En el hotel Playa Coco se instaló una planta provisional de tratamiento. El tratamiento de residuales en Cayo Guillermo se realiza a partir de una Planta de Tratamiento Compacta que da servicio a todas las instalaciones hoteleras construidas en la Unidad Cojímar.

En los tres polos turísticos, la solución de evacuación y depuración de los residuales líquidos será independiente para cada unidad turística, partiendo de la política del Ministerio de Recursos Hidráulicos.

En la Unidad Cojímar de Cayo Guillermo se reutiliza el agua tratada en la Planta Compacta, para el riego de áreas verdes en las instalaciones hoteleras a través de una conductora de 3.9 Km. de longitud. En Cayo Coco existe una conductora para estos fines en desuso, y no se prevén inversiones a corto plazo para completar el sistema.

Los desechos sólidos se recogen y depositan. Se controlan los vertederos que aparecen. El suministro eléctrico se produce a través de la generación de dos centrales eléctricas diesel ubicadas en Coco y Guillermo respectivamente, que brindan el servicio a todas las instalaciones existentes, incrementándose su capacidad en función del crecimiento de la demanda. La Central de Cayo Coco cuenta con una capacidad instalada de 11,3mw, por lo que satisface plenamente la demanda actual. La Central de Cayo Guillermo tiene 5.9 mw de capacidad suficiente para cumplir con la demanda requerida.

La red telefónica que da servicio a los municipios que conforman la región turística cuenta con centrales digitales en Ciego de Ávila, Morón y Ciro Redondo. En los demás municipios funcionan Plantas Analógicas con capacidades muy reducidas, debido a la tecnología obsoleta que presentan.

En los polos Coco y Guillermo el sistema está constituido por un Centro Internacional de Comunicaciones en Cayo Coco, que lo vincula a través de Radio - Enlace y Vía Satélite con la Central Digital principal ubicada en la ciudad de Ciego de Ávila, logrando así la comunicación con el resto del mundo. En la loma de Cunagua se

instaló un repetidor para enlazar ambos puntos. En Cayo Guillermo se construyó también una Central Remota enlazada con el centro de Cayo Coco. A través de este sistema se logra la comunicación telefónica, télex, fax, canales de TV nacionales, etc. En los hoteles se recibe la señal de varios canales de TV extranjeros a través de antenas parabólicas directamente.

Para el aseguramiento existen redes especializadas de suministros a las instalaciones hoteleras y extrahoteleras, que ofertan todo género de medios y alimentos demandados por la oferta turística. Estos suministros son de forma general suficientes, pero en ocasiones muestran inestabilidades en algunos renglones, tales como: Frutas frescas, vegetales y otros.

Los Servicios de Mantenimiento corren a cargo de EMPRESTUR, estos servicios se ofertan a la medida de las necesidades. Esta empresa tiene limitaciones para prestar servicios como limpiezas de playas y existen las condiciones esenciales para satisfacer la demanda existente. Se muestran los principales indicadores del destino Jardines del Rey en el **(Anexo No. 12)**

2.3.2 Destino turístico Varadero

Varadero es el principal destino turístico de sol y playa de Cuba y entre los más reconocidos del Caribe. En los últimos 5 años, los ingresos en divisa y el número de turistas internacionales alojados en las instalaciones del sistema de turismo han tenido un comportamiento favorable.

Varadero está optando por ingresar a la Zona de Turismo Sustentable del Caribe, promovida por la Asociación de Estados del Caribe.

La capacidad de alojamiento disponible para el turismo internacional en Varadero creció hasta la cifra de 17 766 habitaciones (un 18% superior con respecto a 5 años atrás), con la apertura del Iberostar Laguna Azul y la ampliación del Paradisus **Varadero.**

Varadero, en su proceso de desarrollo, ha alcanzado progresivamente una diferenciación en tres grandes zonas. En el extremo este de la península, denominado Sector Hicacos (desde el hotel Sandals Royal Hicacos hasta el extremo final), en

pleno desarrollo, se funden los mejores conceptos de resorts de categoría 5 estrellas; en esta zona se concentra actualmente cerca del 30% de las habitaciones hoteleras, recibiendo el 26% de los turistas días que se alojaron en el destino en el 2008, ingresando todos sus hoteles más de 20 millones de CUC. Un segundo grupo de hoteles, al noreste de la ciudad, desde los hoteles Gran Caribe Arenas Blancas hasta Aguas Azules, donde se encuentra la playa del sector de Los Taínos, que opta por la certificación Bandera Azul. Finalmente, encontramos un conjunto de hoteles ubicados en pleno núcleo urbano, próximo a diferentes centros culturales, recreativos y comerciales, en los cuales aumenta su desventaja comparativa en relación con los nuevos desarrollos hoteleros concentrados en el Sector Hicacos, Doce importantes cadenas hoteleras internacionales participan en la administración y comercialización de más del 80% de la capacidad de alojamiento, encabezadas por Sol Meliá.

Se comercializan todas las modalidades de alojamiento, aunque el todo incluido predomina al explotarse más del 96% de las habitaciones disponibles.

No obstante, no debe perderse de vista que en el Caribe están en fase de desarrollo los denominados “mega resorts” –verdaderos enclaves- con una gama de servicios no conocida antes en la región, combinando superiores estándares de alojamiento con una amplia gama de productos y servicios entre los que se encuentran paquetes de excursiones, salas de espectáculos, galerías de arte, spa, centros de convenciones, casinos, marinas, campos deportivos y golf. Estos hoteles se posicionan en el mercado incluso como verdaderos destinos “Todo Incluido”, con ejemplos como los de Barceló en Bávaro, Occidental en Playa Dorada (Puerto Plata), el desarrollo de la península de Samaná, etc. En el verano de 2010 se ampliará con la apertura del hotel Mangón III con 1104 habitaciones. En etapa de ejecución está “El Patriarca” con 421 habitaciones y en etapa de preparación el hotel asociado a la Marina Gaviota Varadero con 420 habitaciones.

Dentro de estas capacidades se incluyen 240 habitaciones orientadas a los que buscan los beneficios del lujo distinguido, con servicios de alto estándar y suprema calidad. Sobresalen, la oferta de 32 suites presidenciales disponibles en 10 hoteles;

las 80 habitaciones Junior Suite de Barceló Cayo Libertad y las 128 habitaciones del Servicio Real de los dos hoteles de la marca Paradisus, de la cartera de Sol Meliá, cifra que se completó con la incorporación de las 80 habitaciones en Paradisus Varadero, constituyendo el único destino del Caribe que posee dos hoteles de esta marca de resorts de gran lujo en destinos exóticos, totalmente integrados en su entorno natural. Completa la oferta para este segmento, las 6 habitaciones de la Mansión Xanadú.

El 59% de la planta hotelera de Varadero está conformado por hoteles resorts de categoría 4 estrellas, donde se ofrecen una cartera amplia de servicios muy atractivos con una buena relación precio-calidad, recibiendo el pasado año el 54% de las estancias en el destino. En fase de preparación está la ampliación del hotel Oasis Varadero 1920 con 188 habitaciones.

Un número importante de estas instalaciones está sufriendo un proceso de disminución acelerada en el nivel en sus estándares por problemas de mantenimiento y obsolescencia tecnológica, en especial los problemas del equipamiento en cocinas y la climatización. También en el mobiliario se ha alargado el ciclo de reposición.

Varadero está rodeado de expresiones de cultura, tradiciones, ciudades, parques naturales y adecuado manejo de los recursos de la naturaleza. Como complemento a los atractivos asociados al producto de sol y playa de Varadero, en la región de Matanzas se han identificado 188 atractivos y puntos de interés turístico. Los principales indicadores del destino serán mostrados en el **(Anexo No. 13)**

2.4 Situación de los principales indicadores en los destinos estudiados

La información que aparece a continuación se refiere a estudios realizados hasta el año 2010 y resumen, para ser analizado por los expertos la situación de los principales indicadores objeto de estudio.

Información sobre los destinos estudiados al cierre del 2010

NO.	INDICADOR	DESTINOS		
		HOLGUÍN	VARADERO	JARDINES DEL REY
1	Arribos	261223 U	916038 U	223100 U
2	Ingresos Turísticos	46261.8 MCUC	375239.9 MCUC	95610.1MCUC
3	Estancia	7.33 días	6.14 días	6.82 días
4	Ingresos/turistas-días	24.17	66.74	62.8
5	Cuota mercado con relación a Cuba	10.3 %	36.2 %	8.8 %
6	Movilidad	1.1 opc/pax	0.8 opc/pax	0.64 opc/pax
7	Índice de satisfacción de los clientes	1.63	1.88	1.68
8	Aceptación de los residentes	89%	88%	65%
9	Índice diversidad de la oferta	3.57	3.35	3.39
10	Repitencia de los clientes	55.8 %	40.9%	45.2%
11	Recursos turísticos existentes	41 playas 58,5 Km. 49 rec. Naturales 60 rec. Hist-cult	21 Km. 40 rec. Naturales 45 rec. Hist-cult	17playas 38, km 46rec. Naturales 62 rec. Hist-cult
12	Calidad del alojamiento	3127 habitaciones	15316 habitaciones	3541 habitaciones

Tabla No. 6 Información sobre los destinos estudiados al cierre del 2010

Fuente: Informes comerciales de los destinos 2010.

Para determinar el peso o importancia de los indicadores se sometió a criterio de expertos los 12 seleccionados y se organizaron de forma descendente, determinándose el factor de comparación y el peso de cada uno. **(Anexo No. 14)**

Tabla No. 7 Peso o importancia de los indicadores.

Escala de 0 a 1

INDICADORES	ΣA_{ij}	ΣA_{ij} (Escala 0 - 1)
1	72	0,12
2	63	0,10
3	19	0,03
4	62	0,10
5	22	0,04
6	41	0,07
7	92	0,15
8	25	0,04
9	77	0,12
10	58	0,09
11	70	0,11
12	22	0,03
Σ	623	1,00

T= 0,08

Los indicadores sombreados recibieron las mayores calificaciones, lo que refleja que a criterio de los expertos y se encuentran por encima del factor de comparación.

A criterio de los expertos resultan los de mayor peso en la competitividad de un destino turístico:

- Nivel de satisfacción de los clientes con la oferta del destino y su calidad.
- Arribos
- Diversidad de la oferta
- Repitencia de los clientes y su intención de recomendarlo
- Recursos turísticos que posee
- Ingresos Turísticos

- Movilidad
- Ingresos/Turistas días.

Resultados evaluados como los de menor importancia:

- Calidad del alojamiento
- Estancia
- Cuota de mercado
- Aceptación de los residentes

Se determinó seguidamente el estado o situación actual de los indicadores seleccionados para los tres destinos, partiendo de la información que aparece seguidamente:

No	Indicadores	Holguín	Varadero	J. de Rey
1	Arribos	0.4	1.2	0.3
2	Ingresos Turísticos	0.2	1.2	0.3
3	Estancia	1.2	1.0	1.1
4	Ingresos/Turistas	0.4	1.2	1.1
5	Cuota Mercado de Cuba	0.4	1.2	0.3
6	Movilidad	1.2	1,0	1,0
7	Nivel de Satisfacción de Clientes	1,2	0.7	0.8
8	Aceptación de los Residentes	1.2	1.1	0.8
9	Diversidad de la Oferta	1.2	1.1	1.1
10	Repitencia de Clientes	1.2	0.8	0.9
11	Recursos Turísticos	1,2	0,8	0,9
12	Calidad del Alojamiento	0,24	1,2	0,28

Tabla No.8 Situación actual de los indicadores en los destinos estudiados.

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores que aparecen sombreados y con la puntuación de 1,2 son los que presentan la situación actual más favorable:

- Varadero: Los arribos, ingresos turísticos, los ingresos/turistas-días, la cuota de mercado con respecto a Cuba y la calidad del alojamiento
- Holguín: Estancia, movilidad, nivel de satisfacción de los clientes, diversidad de la oferta, repitencia de los clientes y recursos turísticos.

Los resultados del cálculo del Índice de Competitividad se reflejan a continuación

NO	INDICADORES	HOLGUÍN	VARADERO	J. DE REY
1	Arribos	0,048	0,144	0,036
2	Ingresos Turísticos	0,02	0,12	0,03
3	Estancia	0,036	0,030	0,033
4	Ingresos/Turistas- días	0,04	0,048	0,11
5	Cuota Mercado de Cuba	0,016	0,048	0,012
6	Movilidad	0,084	0,07	0,07
7	Nivel de Satisfacción de Clientes	0,18	0,105	0,12
8	Aceptación de los Residentes	0,048	0,044	0,032
9	Diversidad de la Oferta	0,144	0,132	0,11
10	Repitencia de Clientes	0,108	0,072	0,081
11	Recursos Turísticos	0,132	0,099	0,088
12	Calidad del Alojamiento	0,0072	0,036	0,0084
	INDICE COMPETITIVIDAD	0,86	0,95	0,73
	DESTINO			

Tabla No. 9. Índice de Competitividad de los destinos estudiado.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran lo siguiente:

- El destino Varadero muestra el índice más alto, por lo que resulta el más competitivo. Los factores que inciden favorablemente son los arribos, donde alcanzan la mayor cifra del país en los destinos de Sol y Playa, su cuota de mercado alcanza el 36,2% y los ingresos turísticos son considerablemente mayores que los restantes destinos estudiados. Su planta hotelera con un elevado porcentaje de hoteles 4 y 5 estrellas, que imponen el precio a los restantes destinos, así como la imagen, ya que es el más conocido a nivel internacional, lo colocan en la mejor posición. Presenta insatisfacciones de sus clientes con los servicios extrahoteleros, sobre todo en el comercio y la restauración, carece de diversidad y atractividad. Pobre oferta recreativa diurna y nocturna. Los niveles de estancia y ocupación disminuyen. Tendencia al decrecimiento de los arribos y estancia
- El destino Holguín ocupa la segunda posición, mostrando potencialidades para elevar los niveles de competitividad, ya que posee los niveles de satisfacción de los clientes más elevados en el país, poniendo de manifiesto la calidad de los servicios y justificando los niveles de repitencia que alcanza, así como las intenciones de los clientes encuestados de recomendar este destino
- Jardines del Rey ocupa la última posición, supera a Holguín en los ingresos turísticos y en los ingresos/ Turistas-días. Muestra índices de satisfacción de los clientes muy similares a Holguín, aunque inferiores, con evaluación de Bien y posee recursos turísticos que le permiten mejorar su oferta, la que actualmente se considera envejecida. La tendencia de estos indicadores es a disminuir.

Con el objetivo de elaborar propuestas de acciones para mejorar la posición del destino Holguín se procedió a confeccionar la Matriz de Atributos, ubicándose los mismos de la forma siguiente:

MATRIZ DE ATRIBUTOS

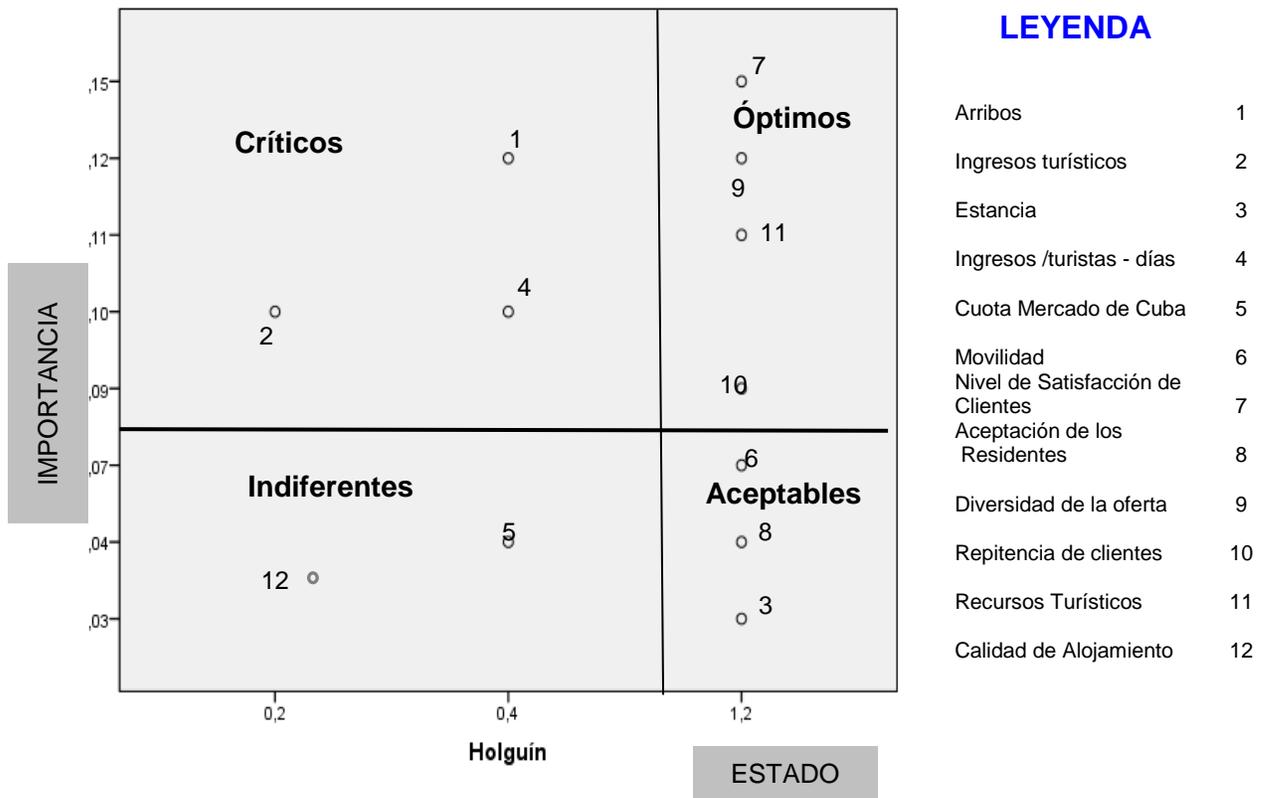


Gráfico No.1. Matriz de atributos del destino Holguín

- **Indiferentes:** La calidad del alojamiento y la cuota de mercado, los que tienen relativamente poca importancia y baja valoración. En este caso, las acciones que se propondrán y las proyecciones del territorio para los próximos años con relación a la construcción y puesta en explotación de nuevas instalaciones hoteleras y ampliación de las existentes, con categorías superiores, permitirá mejorar su situación.
- **Aceptables:** Clasifican en esta casilla la estancia, la movilidad y la aceptación de los residentes. Todos ellos aunque no se consideran por los

expertos muy importantes y presentan una alta valoración, el destino debe tratar de mantenerlos, pues pueden influir en la mejora de la competitividad.

- **Críticos:** Se consideran en esta clasificación los arribos, ingresos e ingresos/ Turistas-días. En el caso de los arribos, aunque experimentó un descenso en los años 2008 y 2009, en el 2010 experimentó un crecimiento y su tendencia es favorable. Se deberán acometer acciones que permitan elevar este indicador. Si se aprecia que los ingresos turísticos y los ingresos/turistas-días presentan una situación desfavorable, donde ha incidido una reducción de los precios en las instalaciones hoteleras, se requiere de acciones que posibiliten elevar los ingresos con nuevas opciones y añadir valor a la oferta.
- **Óptimos:** Presentan una situación muy favorable y son esenciales para alcanzar las aspiraciones de convertirse en un destino de excelencia el nivel de satisfacción de los clientes, la oferta, la repitencia de los clientes y los recursos turísticos que posee el territorio. En este sentido se hace necesario acometer un conjunto de acciones que permitan mantener y mejorar su situación ya que de ellos dependen mejorar la competitividad del destino. Cualquier proceso de mejora que se introduzca debe mantener el estado de estos indicadores.

2.5 Propuesta de acciones para elevar los niveles de competitividad del destino Holguín

NO.	ACCIONES	FECHA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
1	Perfeccionar y ampliar la oferta de las instalaciones hoteleras: <ul style="list-style-type: none"> • Bodas temáticas: Bodas Brisas, Boda Caribeña y Boda Afrocubana • Concursos y semanas temáticas (baile, gastronomía, arte, actividades deportivas). • Cenas para grupos y restaurantes especializados fuera del TI. • Programas para segmentos de grupos y clubes, con paquetes que incluyan descuentos de los servicios de terceros, tratando de lograr compromisos de emisión. • Ofertas a segmentos específicos del mercado, (senior, parejas, estudiantes, etc.) para estimular las ventas anticipadas. 	Temporada de invierno	Colectivos de las instalaciones hoteleras	Dirección de Hoteles y Delegación
2	Perfeccionar y ampliar la oferta de las agencias de viajes: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de la cartera de opcionales del destino. • Diseñar y lanzar al mercado nuevas opcionales, así como mejorar las existentes a través de la incorporación de los atributos que distinguen al destino (Cayo Bariay, Aldea Taina, Gibara, Visitas a Museos, entre otros) • Diseñar ofertas únicas y variadas para familias y grupos de personas 	Julio Para cada temporada	FORMATUR y UHO. FORMATUR, UHO y Departamentos comerciales de las AA.VV	Delegado Directores AA.VV Ministro y Comerciales

	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar ofertas de estancias combinadas y otras de hoteles de altos estándares que generen un ingreso medio alto. • Diseñar productos exclusivos de HAVANATUR como ofertas para grandes clientes. • Diseñar y lanzar ofertas para el mercado americano. • Valorar ofertas en las que se organicen excursiones sin transporte incluyendo en estos casos: visitas a lugares de interés, almuerzo, renta de autos • Ofertas puntuales para fechas importantes. • Ofertas de Circuitos en temporada baja para el turismo especializado 			
3	<p>Diseñar ofertas para el turismo nacional con precios diferenciados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos combinados dentro y fuera de la provincia, sobre todo, en Villa Don lino • Ofertas para familias con niños. • Visitas a centros históricos y culturales 	Temporada Verano	Dptos Comerciales de las entidades	Delegado Ministro y Directores Entidades
4	<p>Perfeccionar y ampliar la oferta de los prestatarios extrahoteleros (restauración, náutica, transporte, comercio):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar las ofertas gastronómicas atendiendo a las características del mercado internacional y el nacional. • Potenciar las ofertas gastronómicas con el rescate de la Cocina Cubana y Regional. • Desarrollo de parques recreativos, temáticos y acuáticos 	En cada temporada	Dptos Comerciales de las entidades	Delegado Ministro y Directores Entidades

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar festivales náuticos en el polo Guardalavaca • Programas de inserción de grupos de alta convocatoria en Centros Nocturnos. • Ofertas de transporte combinados. • Abrir nuevos puntos náuticos. • Diferenciar y tematizar las tiendas y restaurantes 			
5	<p>Participar como destino en las ferias y eventos turísticos internacionales para promover el destino y sus posibilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - MARITIME en Canadá - Lanzamiento de Producto Thomas Cook NA en Canadá - Seminario y presentaciones en Inglaterra, Alemania e Italia 	Según programa	Personal designado	Delegado del Ministro y Direcciones de entidades
6	<p>Previsión y ajuste de precios de las ofertas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la posibilidad de aplicación de precios resbalantes por largas estancias a decisión del director del hotel, sin violar los precios mínimos establecidos • Reformular la política de precios según las características de los diferentes productos, temporada y mercados. • Realizar monitoreo de los precios que ofertan los competidores. 	Antes de cada temporada	Dptos Comerciales de las entidades	Delegado del Ministro y Direcciones de entidades
7	<p>Desarrollar los programas inversionistas de acuerdo al presupuesto aprobado para :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remodelación y mejora del producto hotelero aprobado • Creación de nuevas capacidades hoteleras y 	Según programa	EMPRESTUR, INMOBILIARIA y personal de entidades	Delegado del Ministro y Dirección de entidades

	extrahoteleras			
8	Desarrollar presentaciones y seminarios con los equipos de ventas y reservas de las AAVV y los TTOO para actualizar la oferta de las instalaciones hoteleras y extrahoteleras del destino	Julio- Agosto	Red de ventas	Dirección de Hoteles y Prestatarios
9	Desarrollar acciones promocionales que permitan dar a conocer las ofertas actuales del destino: <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el banco fotográfico en alta resolución de las instalaciones y principales atractivos del destino • Actualizar las páginas Web de las instalaciones que la poseen • Crear la página web de las instalaciones que no la poseen • Crear el sitio web del destino Holguín. • Negociar de manera conjunta acciones de co-marketing con los principales TTOO • Confeccionar y distribuir nuevos materiales promocionales/posters para la divulgación de los servicios de las entidades. • Participación de la Agencia Guardalavaca en el Manager Coctel de los Hoteles, así como promoción en el Bus Turístico. 	Antes de cada temporada	Dptos Comerciales de las entidades	Delegado del Ministro y Dirección de entidades
10	Diseñar e implementar la Estrategia de desarrollo del Turismo de Eventos del destino, aprovechando sus potencialidades y diversificando la oferta: <ul style="list-style-type: none"> • Eventos en Brisas Guardalavaca (Romerías de Mayo, Fiesta Iberoamericana, Aniversario de los Hoteles y Fiesta de la Luna Llena 	Julio en adelante	Grupo de Trabajo y Direcciones de Entidades	Delegado Ministro

11	Diseño, perfeccionamiento e implementación de Programas de fidelización de clientes y crear las bases para el programa de fidelización de agentes de viaje.	Julio	Direcciones Comerciales	Direcciones de Entidades
12	Realizar monitoreo de los precios que se ofertan, para evitar mantener los precios fijos durante toda la temporada sin tener en cuenta nuestros niveles de ocupación y precio. Organizar y controlar la diferenciación de precios a los TTOO de mayor volumen de emisión.	Antes cada temporada	Direcciones Comerciales	Delegado del Ministro y Direcciones de Entidades
13	Desarrollar los programas de mantenimiento y reparación en todas las instalaciones que permitan mejorar el estado técnico del equipamiento disponible.	Según programa	Personal Entidades	Delegado del Ministro y Dirección de entidades
14	Desarrollar Asesoría de Calidad en las entidades del territorio	Según programa	Grupo de Trabajo y colectivos laborales	Director FORMATUR
15	Realizar inspecciones y asesorías como etapa preparatoria de las temporadas de verano e invierno.	Según programa	Grupo de Trabajo y colectivos laborales	Delegado Ministro
16	Concluir los trabajos de infraestructura vial que facilitarán un acceso más rápido y seguro al destino.	Según programa	Entidades	Delegado Ministro
17	Disponer de un sistema de monitoreo y análisis permanente de los indicadores del destino que sirva de alerta temprana antes la manifestación o movilidad de las tendencias internacionales y sus cambios para actuar en consecuencia y oportunamente.	Julio	Equipo Delegación	Delegado Ministro

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se concluyó una investigación relacionada con la competitividad turística del Destino Holguín, cuyos principales resultados se exponen a modo de conclusión:

1. El estudio de la competitividad de los destinos turísticos ha adquirido una elevada y progresiva connotación a escala internacional, constituyendo en la actualidad una herramienta clave para la gestión, el desarrollo y éxito de un destino turístico
2. Para competir en el ámbito turístico, un destino, además de ventajas comparativas, precisa de ventajas competitivas, es decir, no sólo es necesario poseer una variedad más o menos amplia de productos y recursos turísticos, sino que éstos deben ser gestionados de forma eficiente y eficaz a mediano y a largo plazos
3. Los principales modelos de competitividad turística propuestos en la literatura –el de Porter, Crouch y Ritchie (1999) y el de Dwyer y Kim (2003) – coinciden en la multiplicidad de factores que confluyen en la competitividad de un destino turístico, por lo cual ésta se convierte en un concepto que no puede ser analizado sin considerar una perspectiva multivariante. Estos modelos son de gran utilidad cuando se trata de examinar los factores determinantes de la competitividad en los destinos, sea para realizar un diagnóstico o para formular estrategias de desarrollo
4. Se consultaron diferentes procedimientos empleados para el análisis de la competitividad de destinos turísticos, se propuso y aplicó el ajustado por el grupo de expertos, atendiendo al tipo de destino estudiado y a la información disponible.
5. Los ingresos turísticos generados por el producto Sol y Playa representaron en el 2010 el 57% de los ingresos del destino Cuba, incidiendo en ellos fundamentalmente Varadero, Holguín y Jardines del Rey, lo que fundamenta la importancia del estudio realizado

6. Los resultados del estudio destacan a Varadero como el destino de Sol y Playa más competitivo en Cuba, seguido de Holguín y finalmente Jardines del Rey. En Varadero se destacan como principales indicadores los arribos, ingresos turísticos, calidad del alojamiento, así como la imagen de que goza en los mercados emisores
7. En el destino Holguín inciden favorablemente los niveles de satisfacción de sus clientes, siendo el territorio de mejores resultados en el destino Cuba. También se destaca la existencia de cuantiosos recursos turísticos, los niveles de repitencia de sus clientes y la evaluación favorable de su oferta
8. Los principales factores que inciden negativamente en la competitividad del destino Holguín se encuentran los ingresos turísticos, que resultan los más bajos de los destinos estudiados, los ingresos/turistas-días y la calidad del alojamiento
9. La importancia de la mejora competitiva del destino Holguín es su aporte a la competitividad del destino Cuba, por lo que el estudio de las mejores prácticas en contextos similares de sus competidores vecinos, deben conducir a estrategias de complementación y diferenciación.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio y de las conclusiones expuestas, se recomienda:

1. La Delegación del Ministro de Turismo en el territorio deberá crear una base de datos que permita monitorear los factores que inciden en la competitividad del destino Holguín y tomar decisiones en correspondencia con su estado
2. Perfeccionar el procedimiento empleado, incorporando nuevos indicadores al estudio, en especial, en los ámbitos medioambientales y de gestión.
3. Incorporar a los estudios de competitividad el resultado del trabajo desarrollado para medir las expectativas de los actores de un destino turístico
4. La Delegación del Ministro del Turismo en el territorio realizará estudios sistemáticos de competitividad para ajustar los objetivos y estrategias de los próximos períodos
5. Presentar a la Delegación del Ministro del Turismo en el territorio los resultados del estudio y el plan de acción propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Solís, Cristina (2000) Modelo de desarrollo turístico de un área rural en declive
2. Beltrán Vargas, Cecilia (2002) Diseño y Comercialización de Productos Turísticos. Universidad de Externado Colombia
3. Bigné, E; Font, X y Andreau, L. (2000) *Marketing de destinos turísticos*. Editorial ESIC, Madrid, España
4. Bigne Alcañiz (2000), Marketing de destino turístico; análisis y estrategias de desarrollo. Ed.ESIC. Madrid. 2000. 563p
5. Carballo Reyes, Y. (2009) Propuesta de perfiles para los turistas de Reino Unido que visitan el destino Holguín. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en turismo, Universidad de Holguín, Cuba
6. Cárdenas Tabares, Fabio. "Comercialización del Turismo" Editorial Trillas, 1998
7. Consejo Federal del Turismo (1992) Directivas para el desarrollo turístico
8. Colectivo de Autores (1998), Política de Desarrollo del MINTUR al 2005. MINTUR-Holguín
9. Colectivo de Autores (2003) Estrategia de Desarrollo de la Sub-región Turística Litoral Norte de Holguín, DPPF Holguín
10. Crouch, G.I., J.R.B. Ritchie y S. Hudson (2000) "Developing operational measures for the components of a destination competitiveness/sustainability model: consumer versus a managerial perspectives", en Mazanec, J.A., Crouch, G.I., Ritchie J.R.B. y Woodside, A.G. *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality, and Leisure*; cabi Publishing, 1-18
11. ——— y J. R. B. Ritchie (1999). "Tourism, competitiveness and societal prosperity". *Journal of Business Research*, 44, 137-152
12. Curso de Especialización Turística. Univ.de Camagüey, Univ. De Alicante, 2000
13. Dwyer, L. y C. Kim (2003). "Destination competitiveness: determinants and indicators". *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369-414

14. ——— y otros (2001). Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea. Ministry of Culture and Tourism, Korea Tourism Research Institute (Republic of Korea), Department of Industry, Science and Resources, crc for Sustainable Tourism, Australia-Korea Foundation (Australia). Francés, A. (2003). Turismo: competitividad y estrategia. Caracas: Ediciones iesa
15. Eiglier, P. y Langeard, E. (1989), Servucción. El marketing de servicios. McGraw-Hill, Madrid
16. Encuestas de satisfacción de clientes en el destino Holguín. 2010. INFOTUR. MINTUR
17. Fuller Robert y Carlsson Christer, “Fuzzy multicriteria decision making: Recent developments” Fuzzy Sets and Systems, 78 (1996) pags 139-153.
18. Funcia, C. y Colectivo. Estudio Comparado entre la valoración general de los productos genéricos y los resultados Encuestas de satisfacción en el destino Cuba, FORMATUR. 2011
19. Guzmán Vilar, Laritza. Propuesta de un sistema de indicadores para evaluar la autenticidad del patrimonio en una localidad turística. Tesis en opción al Título de Master en Ciencias en Gestión Turística. Holguín. 2007
20. Hassam, S.S. (2000): “Determinants of market competitiveness in an environmental and sustainable tourism industry”, en *Journal of Travel Research*, nº 38, p.p. 239-245
21. Informe comercial 2009; 2010 Delegación MINTUR, Holguín
22. Kinndear, T y J. Taylor (1990). Marketing Research. An Applied Approach. McGraw-Hill. New York
23. Kotler, P.; Bowen, J. y Makens, J. (1997) *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Prentice Hall. Méjico
24. Kotler, P. (2000) *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. 10ma edición. Pearson Educación S.A. Madrid, España

25. Kotler; et al (2004) *Marketing para turismo*, Tercera Edición, Pearson Educación, S.A., Madrid
26. Noda Hernández, Marcia (2004) Modelo y procedimiento para la mejora de la satisfacción del cliente en entidades hoteleras. Aplicación en el destino Holguín. Tesis para optar por el título de doctor en ciencias. Universidad Central de Las Villas. Cuba
27. Maria Manente, V. Minghetti, Paolo Costa, (2006) "Tourism demand segmentation and consumption behaviour: An economic analysis", *Tourism Review*, Vol. 51 Iss: 3, pp.53 - 62
28. Martínez Fernando. Ramón (2003) Desarrollo y lanzamiento de atractivos y actividades turísticas. Universidad de Gran Canaria. España
29. Masera. O; Astier, M y Bakkes, J.A: Sustentabilidad y Manejo de Recursos Naturales MESMIS
30. Nalebuff, Barry y Brandenburger, Adam, "Copetencia", Editorial Norma Colombia, 2004
31. Nieto Morote, A., Aragonés Beltrán, P. Estudio comparativo aplicado entre una técnica de toma de decisiones multicriterio difusa y la metodología Press II multiexperto www.uv.es
32. OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Villareal, 2003: 187
33. Organización Mundial del Turismo (OMT) (2004), Desarrollo Sostenible. Guía para planificadores *locales*, OMT, Madrid.
34. Pérez Campdesuñer, 2006. Procedimiento y modelo para la gestión de la calidad de un destino. Tesis para optar por el título de doctor en ciencias. Universidad de Holguín Cuba.
35. Política de desarrollo 2005-2009 del Destino Holguín. Delegación MINTUR. Holguín
36. Porter, Michael E. Ser Competitivo. Deusto, 2002
37. Porter, M. On Competition: Harvard Business School, 1998

38. Prahalab C. K. y Ramaswamy V..“Cooperación y Competencia”. Harvard Business Review, Gestión 3, Vol 5, Mayo-Junio. 2000
39. Puccio Hilda (1985), Competitividad en destinos turísticos. Una cuestión territorial, Instituto de Investigaciones Científicas del Turismo, Universidad de Morón, http://www.alcuth.org/competitividad_en_destinos_turisticos.pdf
40. Quem-Mazars. “Metodología para el diagnóstico de la competitividad de la oferta turística de los destinos”. Enero 2003
41. Quality. Roland Rust y Richard Oliver Editors, Neuwbury Park, CA: Sage, USA.
42. Rodríguez Rubino, Jesús Miguel. Estudio de Competitividad de la oferta turística del destino Las Tunas. Tesis de Maestría. Camagüey. 2004. 120p
43. Sánchez Rivero, Marcelino Medida de la sostenibilidad turística. Editorial Universitaria Ramón Areces. 2007
44. Téllez Ávila, Mairelis (2009) Diagnóstico de los recursos turísticos históricos-culturales del destino Holguín. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en turismo, Universidad de Holguín, Cuba
45. Valls, J.F Las claves del mercado turístico. Bilbao: Deusto 1998.

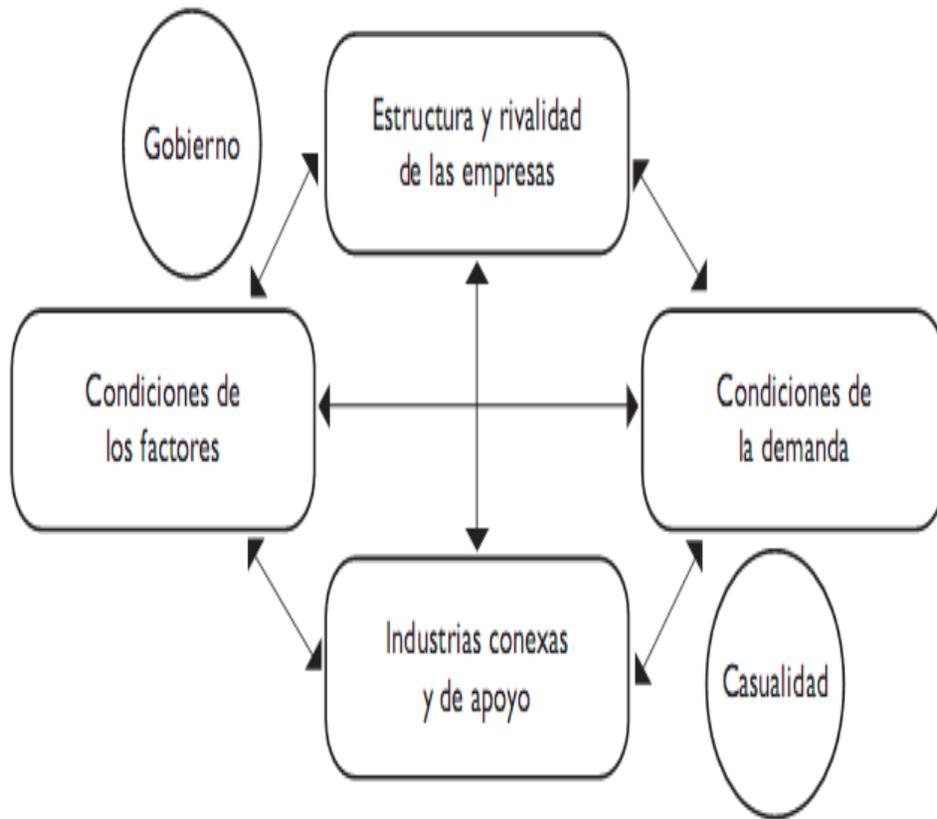
Anexo No. 1

Tabla No.1 Algunas definiciones macroeconómicas de competitividad

<p>“Capacidad de un país para crear, producir, distribuir y/o servir productos en mercados internacionales obteniendo beneficios crecientes sobre sus recursos”.</p> <p>Scott y Lodge, 1985.</p>
<p>“Una economía competitiva es aquella que exporta bienes y servicios con beneficios a precios del mercado mundial”.</p> <p>The Economist, 1994.</p>
<p>“La competitividad es producir más y mejores bienes y servicios de calidad que se comercialicen exitosamente entre los consumidores nacionales y extranjeros. La competitividad conduce a trabajos mejor pagados y a la generación de los recursos necesarios para crear una infraestructura adecuada de servicios públicos y de apoyo a los desfavorecidos”.</p> <p>Newall, 1992.</p>
<p>“La competitividad se alcanza con un sistema político, económico y social dinámico, armónico y articulado, fruto de la calidad de las decisiones que toman los actores”</p> <p>Programa de Competitividad de Caldas, 2004</p>
<p>“La competitividad viene determinada por el crecimiento de la productividad; una economía competitiva es aquella que experimenta un crecimiento elevado y sostenido de productividad, lo que conduce a un aumento de los niveles de vida”.</p> <p>Comisión Europea, 2003.</p>
<p>“La competitividad es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y las políticas que conforman la capacidad de un país para crear y mantener un entorno que genere más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus gentes”.</p> <p>International Institute for Management Development, 2003</p>

Anexo No. 2

Fig No.1 Determinantes de la competitividad (conocido como el Diamante de Poder)



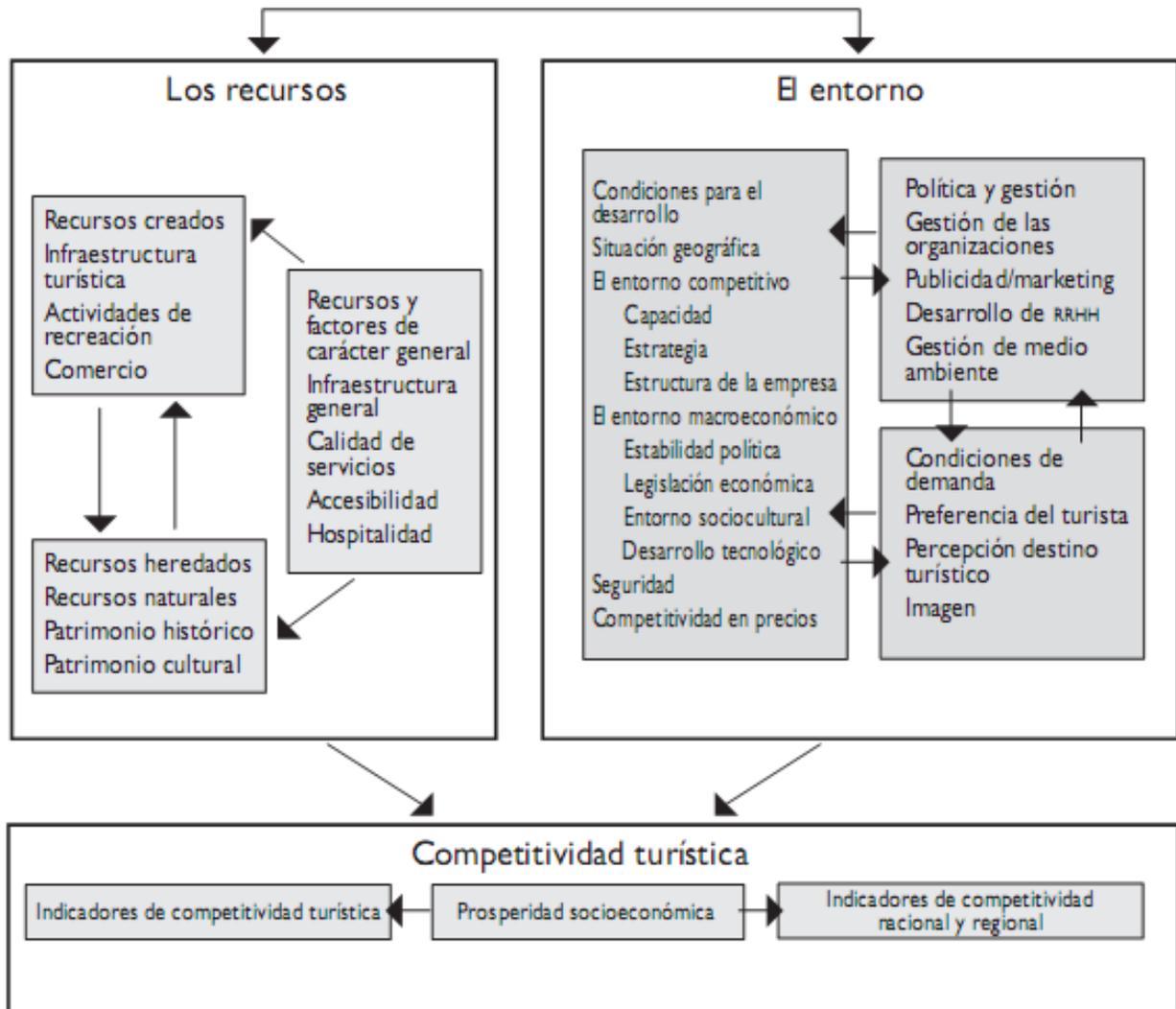
Anexo No. 3

Modelo de competitividad de Ritchie y Crouch (2000)



Fig.2 Modelo de competitividad de Ritchie y Crouch

Anexo No. 4 Modelo Dwyer y Kim.



Fuente: Dwyer y Kim, 2003 citado por Bravo Cabria, 2004.

Fig. 3 Modelo Dwyer y Kim.

Anexo No 5.

Tabla No.2 Principales indicadores que refleja la literatura consultada

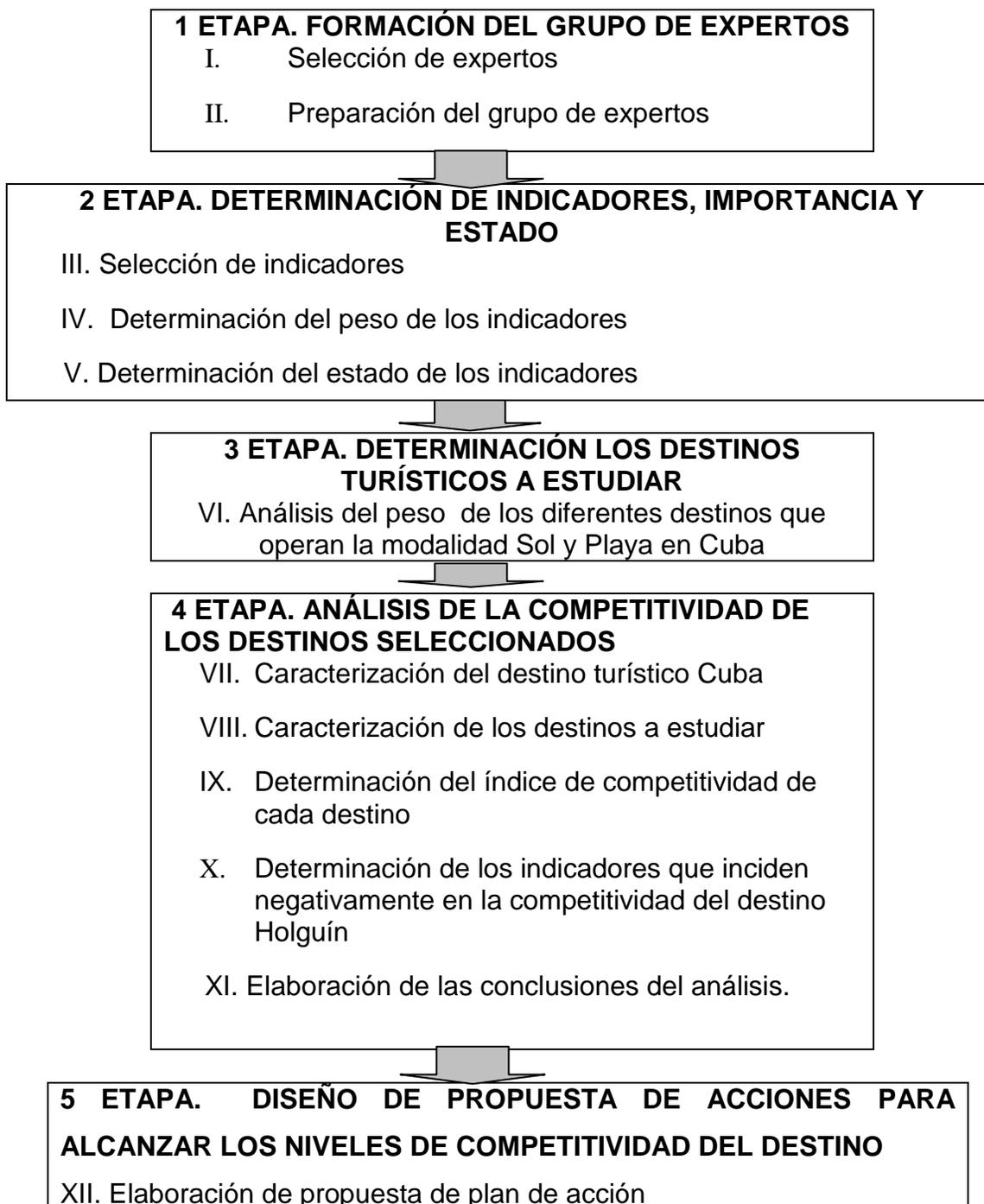
No.	Indicadores
1	Nivel de formación de la población
2	Números de cursos especializados en turismo/total de cursos
3	Inversión en construcción
4	Inversión en renovación
5	Consumo de energía eléctrica
6	Existencia de página Web
7	Existencia de aeropuertos
8	Existencia de autopistas
9	Existencia de estación de ferrocarril
10	Salario promedio del sector
11	Asignación de recursos para el turismo
12	Empleo neto directo e indirecto
13	Aporte al PIB del destino
14	Gastos promedio de los turistas
15	Ocupación Hotelera
16	Ocupación en transporte terrestre, Aéreo
17	Tasa de crecimiento sector turístico
18	Posicionamiento de precio respecto a destinos competidores
19	Tasa de inflación
20	Plazas en establecimiento hoteleros de diferentes categorías
21	Números de oficinas de turismo
22	Existencia media de restaurantes
23	Existencia media de Hoteles
24	Existencia de servicio de transporte público en zona de la oferta

25	Estancia Media
26	Densidad Ocupacional
27	Inversión en Instalación
28	Ocupación Existentes
29	Ingreso turísticos / Arribos turísticos
30	Turistas físicos extranjeros
31	Turistas Días
32	Principales mercados turísticos
33	Llegadas de visitantes extranjeros
34	Ingresos de las entidades turísticas
35	Principales emisores
36	Tasa de ocupación internacional
37	Números de monumentos y edificios históricos protegidos
38	Existencia del patrón arquitectónico/ Sitios arqueológicos
39	Números de proyecto de rehabilitación de edificios históricos/ Sitios históricos.
40	Inversión en proyecto de rehabilitación edificios históricos
41	Seguridad ciudadana
42	Encuentro intercultural
43	Conservación patrimonio cultural
44	Influencia del turismo en la comunidad
45	Números de tiendas
46	Número de de fiestas y tradiciones culturales
47	Números de eventos anuales en difusión cultural
48	Número de restaurantes de comida autóctona
49	Número de asociaciones socio-culturales
50	Trato a los turistas por parte de la población local
51	Personal dedicado a tiempo completo a medioambiente
52	Existencia de un registro anual y control de quejas de medioambiente



53	Espacios naturales singulares
54	Capacidad de carga
55	Valoración de residuos sólidos
56	Especies endémicas
57	Extinción de especies
58	Consumo total de agua
59	Recaudos propios destinados a protección de recursos naturales no renovable
60	Presupuesto de gastos dedicado a medioambiente
61	Existencia de campañas de sensibilización medioambiental organizadas
62	Existencia de asociaciones medioambiental
63	Promedio anual de quejas y denuncias sobre tema medioambiental
64	Número de multas por infracciones medioambiental
65	Aumento en la generación de residuos en temporada alta y baja
66	Existencia de un registro Municipal de datos estadísticos sobre residuos
67	Existencia de centro de recuperación, eco parques o punto limpio
68	Existencia de vertederos
69	Existencia depuradora de agua
70	Antigüedad de Red de alcantarillado
71	Existencia de ordenanzas municipales sobre contaminación atmosférica
72	Existencias de normativas sobre señalización de publicidad
73	Clasificación sanitaria del agua de baño en las playas
74	Números de playas con bandera azul
75	Inversión realizada en materia de protección de playas y medios costeros
76	Ríos con buena calidad
77	Especies piscícolas amenazadas o en extinción
78	Superficie arbolada
79	Dotación presupuestada para el cuidado de los montes y bosques
80	Dotación de bombero, brigada forestal y personal de vigilancia

Anexo No. 6. Procedimiento para el análisis de la competitividad de los destinos turísticos.



Anexo No.7 Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto

Nombre y apellidos:

Cargo:

Años de experiencia profesional:

Graduado:

Categoría científica:

Usted ha sido seleccionado como posible experto en la presente investigación. Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación “consulta a expertos” determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará.

Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación a la competitividad de destinos turísticos, teniendo en cuenta los elementos siguientes:

- Conceptos relacionados con la competitividad de los destinos turísticos.
- Modelos de competitividad de destinos turísticos.
- Indicadores para evaluar la competitividad de destinos turísticos.
- Procedimientos para el análisis de competitividad de destinos turísticos
- Principales características de destinos turísticos cubanos que operan la modalidad Sol y Playa

Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación, que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre el tema. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A

(alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Usted			
Su experiencia práctica			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Sus propios conocimientos del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Fuente: Adaptado al método expuesto por Campistrous Pérez, (1998)

Anexo No. 8 Procedimiento para determinar el coeficiente de competencia de los expertos seleccionados

$$Kc = \frac{1}{2} (kc + ka)$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de competencia.

kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1, de esta forma, la evaluación 0 indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación de 10 significa que el experto tiene pleno conocimiento del problema planteado, existiendo entre estas dos evaluaciones extremas nueve posibilidades intermedias.

ka: Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, obtenidos como resultado de la suma de los puntos obtenidos a través de una tabla patrón.

Tabla patrón:

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia práctica	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Sus propios conocimientos del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Procedimiento para determinar el coeficiente de competencia de los expertos seleccionados (continuación)

Al experto se le presentará esta tabla sin cifras orientándose el marcado de cuáles de estas fuentes él considera que han influido en su conocimiento. Posteriormente utilizando los valores de la tabla patrón para cada una de las casillas marcadas por el experto se calcula el coeficiente de argumentación.

Criterio de decisión:

Si $0,8 \leq Kc \leq 1$, el coeficiente de competencia del experto es alto

Si $0,5 \leq Kc < 0,8$, el coeficiente de competencia del experto es medio

Si $Kc < 0,5$, el coeficiente de competencia del experto es bajo.

Fuente: Según el método expuesto por Campistrous Pérez, (1998)

Anexo No. 9.

Tabla No. 3. Indicadores seleccionados para el estudio de competitividad

No.	Indicador
1	Arribos
2	Ingresos turísticos
3	Estancia
4	Ingresos/turistas-días
5	Cuota de mercado Cuba
6	Movilidad
7	Niveles de satisfacción de los clientes
8	Aceptación de los residentes
9	Diversidad de la oferta
10	Repitencia de clientes
11	Recursos turísticos
12	Calidad del alojamiento

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 10. Encuesta para determinar el peso o importancia de cada indicador
Estimado Experto:

Como continuación del trabajo que se viene realizando para analizar la competitividad de un destino turístico y luego de haber seleccionado los 12 indicadores que serán objeto del estudio, le solicitamos su colaboración para determinar el peso o importancia que tienen en la competitividad.

Es por ello que le solicitamos distriuya 12 lugares, en orden descendente, desde 12 al más importante hasta 1 el menos importante, empleando para ello la casilla colocada al lado del indicador.

No	Indicadores	Orden
1	Arribos	
2	Ingresos Turísticos	
3	Estancia	
4	Ingresos/Turistas	
5	Cuota Mercado de Cuba	
6	Movilidad	
7	Nivel de Satisfacción de Clientes	
8	Aceptación de los Residentes	
9	Diversidad de la Oferta	
10	Repitencia de Clientes	
11	Recursos Turísticos	
12	Calidad del Alojamiento	

Esperamos su colaboración.

Anexo No. 11

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Habitaciones físicas	3289	4249	4780	4780	4830	4840	4852	4880	4880	4889
Turistas días	990690	995526	1366275	1851964	1942195	1774634	1870431	1850624	1803130	1914003
Turistas físicos	137435	141250	184609	253600	265457	244774	257569	239191	238604	261223
Ingresos turísticos	33584,8	34429,8	38730	49193,8	51340	49453	49299,1	51821,4	45260,7	46261,8
Ingresos hoteleros	18361,3	18035,5	24018,8	28744	28965,2	26121	222744,9	25390,4	19388,2	19388,2

Tabla No. 3. Indicadores del destino turístico Holguín

Fuente: Informe comercial Delegación MINTUR

Anexo No. 12

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Habitaciones físicas	3631	3631	3702	3702	4008	4008	4698
Turistas días	1302,9	1602,8	1650,5	1556,6	1604,9	1633,8	1522,3
Turistas físicos	211,1	210,6	199,5	201,6	216,5	218,7	223,1
Ingresos Turísticos	102207,7	126935	125554	108269	112128	96351,6	95610,1
Ingresos Hoteleros	84469,2	91017,1	87989,8	89709,6	92069,1	70481,8	91033,8
Estancia	6,171956	7,61064	8,27318	7,72123	7,41293	7,47051	6,8234
Ingresos Turísticos/Turista día	78,44631	79,196	76,07	69,5547	69,8663	58,9739	62,8063
Turistas días estimados	1388,98	1487,11	1561,94	1609,19	1624,54	1603,70	1542,37
Estancia estimada	7,26	7,48	7,62	7,64	7,55	7,33	6,96
Ingresos turísticos turista estimado por día	73,25	74,86	75,62	74,82	71,77	65,75	56,06

Tabla No. 4. Indicadores del destino turístico Jardines del Rey

Fuente: Informe Comercial 2010 - 2011

ANEXO No. 13

INDICADORES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Habitaciones Días	4.409.346,00	4.471.985,00	5.048.465,75	3.525.589,00	5.927.181,00	4.514.437,00	4.462.810,00
Turistas días	5.562.873,00	6.003.473,00	6.011.423,00	5.871.209,00	6.975.393,00	5.685.306,00	5.622.787,00
Turistas físicos	937.849,00	1.021.749,00	788.931,57	762.418,29	847.322,29	947.189,00	916.038,57
Ingresos Turísticos	606.272,85	515.030,25	540.805,44	403.412,58	643.641,27	376.515,97	375.239,93
Ingresos Hoteleros	387.394,35	423.838,55	303.473,83	308.789,67	480.964,70	266.328,02	248.029,14

Tabla No. 5 Principales indicadores del destino turístico Varadero

Fuente: Informe Comercial 2010 - 2011

ANEXO No.14

Tabla No. 6. Determinación del peso o importancia de los indicadores

Indicadores	Expertos								ΣAij	Δi	Δi ²
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	12	7	7	8	7	12	8	11	72	20,1	404,01
2	11	6	6	7	6	10	7	10	63	11	123,21
3	2	3	3	1	3	3	2	2	19	1	1082,41
4	5	8	9	9	8	5	9	9	62	-32,9	102,01
5	4	2	4	2	2	4	1	3	22	10,1	870,25
6	6	5	5	3	5	6	3	8	41	-29,5	118,81
7	10	12	12	12	11	11	12	12	92	-10,9	1608,01
8	3	4	1	6	4	1	5	1	25	40,1	702,25
9	8	11	11	11	12	8	11	5	77	-26,5	630,01
10	9	9	8	5	5	9	6	7	58	25,1	37,21
11	7	10	10	10	10	7	10	6	70	6,1	327,61
12	1	1	2	4	4	2	4	4	22	18,1	894,01
									623		6899,8

Cálculo del factor de comparación (T):

$$T = \frac{1}{k} \left[\sum_{i=1}^k A_i \sum_{j=1}^m A_j \right]$$

$$T = \frac{1}{12} * 623 = 51,9$$

Llevado a una escala de 0 a 1, sería $\frac{51,9}{623} = 0,08$



Cálculo del factor de concordancia (W):

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta_i^2}{m^2 (k^3 - k)}$$
$$= \frac{12 (6899.8)}{64 (1728 - 12)} = 0,75$$

Cálculo de Δ_i y $(\Delta_i)^2$:

$$\Delta_i = \sum_{j=1}^m A_{ij} - T$$