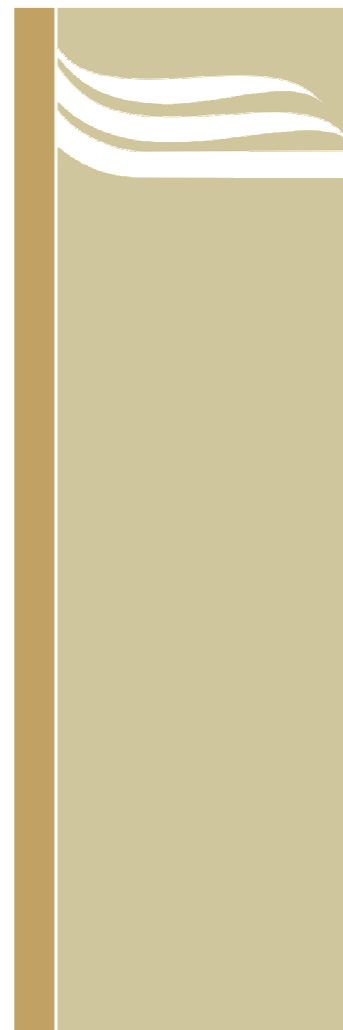


FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL
TITULO DE
LICENCIADO EN TURISMO**



UHo UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

**TITULO: PROGRAMA DE DESARROLLO DE GIBARA COMO
MUNICIPIO TURÍSTICO**

Autor: Roger José Ricardo Rodríguez

Tutora: Ms.C. Ing. Evelina Cardet Fernández

Holguín, 2011

“El turismo, a través del multideestino, bien podría convertirse en el motor principal de la integración caribeña, el incremento del comercio, las inversiones y los contactos entre nuestros países. Podríamos proyectarnos al mundo como el destino turístico más atractivo, un destino único y diverso...”

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Eidebarto". The signature is stylized with a large, sweeping initial letter and a long, horizontal flourish extending to the right.

A mi madre por todo su amor y protección.

A mi familia y seres queridos.

A mis padres y mi familia,

A mi profesora y tutora Evelina por su ayuda incondicional y sus enseñanzas,

A mi novia Yusmara por su amor y comprensión,

A mis amistades y profesores, especialmente a Rosa Palao Fuentes, por su valiosa ayuda,

Al departamento de Publicidad de la Sucursal CIMEX Holguín,

A todas las personas de Gibara que me brindaron información, por su dedicación.

RESUMEN

En la sociedad contemporánea surgen nuevas formas de pensar que buscan mayor racionalidad, lo que propicia la construcción de un nuevo proyecto de futuro autogenerador y multirrelacional. Las tendencias señalan las líneas de evolución que se van a confirmar en el futuro y se caracterizan por la internacionalización de los mercados; la democracia directa, participativa y multiforme; la competitividad de productos de bajo precio y máxima calidad; la tendencia que incluye en un mismo producto múltiples servicios, atractivos naturales, con valores culturales, patrimoniales e históricos; las estrategias conjuntas, la visión del cuidado y conservación del medioambiente; el conocimiento y el talento; la flexibilidad y la creatividad; la diferenciación; innovación e inventiva continua. Estos valores, unidos a la utilización de otros recursos materiales y humanos, pueden hacer de un lugar un foco de atracción permanente para el turista eventual.

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer un programa de desarrollo para el municipio turístico de Gibara conformado por ofertas específicas de productos turísticos territoriales unidos a atractivos que pueden ser de orden natural, histórico, rural y cultural.

ABSTRACT

In the contemporary society new forms of thinking arise looking for bigger rationality, which propitiates the construction of a new project of future self-generator and multipurpose. The trends point out the evolution lines that will be confirm in the future and they are characterized by the internationalization of the markets; the direct democracy, participative and diverse; the competitiveness of products of low price and maximum quality; the trend that includes in the same product multiple services, natural attractiveness, with cultural, patrimonial and historical values; the combined strategies, the vision of the care and conservation of the environment; the knowledge and the talent; the flexibility and the creativity; the differentiation; innovation and continuous inventive. These values, together to the use of other material and human resources can make a place a focus of permanent attraction for the casual tourist.

The actual investigation has as a main objective to propose a program for the development of tourism in the municipality of Gibara, conformed by specific offers of territorial tourist products together to the natural, historical, rural and cultural attractiveness.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I: BREVE FUNDAMENTO TEÓRICO- REFERENCIAL ACERCA DE LA GESTIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS TERRITORIALES.....	13
1.1 Producto turístico.....	13
1.2 Concepto y estructura de los productos turísticos territoriales.....	13
1.3 Determinantes del proceso turístico en la conformación de un producto territorial.....	17
1.4 La sostenibilidad en el desarrollo de productos turísticos territoriales.....	19
1.5 Modelo de desarrollo de un producto turístico territorial en una región.....	21
1.6 Procedimiento para el desarrollo de productos turísticos territoriales.....	22
1.6.1 Fase I Preparación.....	23
1.6.2 Fase II: Diagnóstico.....	24
1.6.3 Fase III: Proyección.....	31
1.6.4 Fase IV: Implantación.....	35
1.6.5 Fase V: Evaluación y control.....	36
CAPITULO II: PROPUESTA DE PROGRAMA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO TURÍSTICO TERRITORIAL MUNICIPIO TURISTICO GIBARA.....	38
2.1.1 Fase I Preparación.....	38
2.1.2 Fase II: Diagnóstico.....	38
2.1.3 Fase III: Proyección.....	54
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La viabilidad del turismo en la región norte de Holguín fue vislumbrada por Fidel en el discurso pronunciado el 26 de febrero de 1959, en los balcones del edificio hoy museo *La Periquera* de la ciudad de Holguín, cuando planteara:

“... ¿Cuántos kilómetros de playa hay allí, hay carreteras, qué necesitan que hagamos allí en Guardalavaca?, Y la playa de Caletones ¿dónde está?, porque óiganme el calor que hace aquí no hay quien lo aguante. La Marina de Guerra la comenzará a preparar para este verano, no puede haber playas privadas, porque se acabó la privacidad, las playas son públicas y el pueblo tiene derecho. Tenemos que mejorar las de Gibara, porque hay que ayudar a los gibareños, hay que hacer casetas, restaurantes...”

Significándose en este corto fragmento la importancia de Gibara y su entorno como un espacio que debe jugar un rol relevante en la cualificación y diversificación de lo que se concibe como el destino turístico Holguín.

Las tendencias internacionales reportan que la actividad turística a nivel de localidad y comunidades experimentará un crecimiento sostenido y parten de desarrollar una oferta que se fundamente en lo auténtico de sus tradiciones. A nivel nacional existen algunas experiencias de gestión municipal turística, donde se destaca Trinidad en Sancti Spiritus y La Habana Vieja, en La Habana.

Gibara, Monumento Nacional, por conservar valores del patrimonio cultural y natural, apoyado por un mínimo de infraestructura, podría convertirse en un espacio turístico, que podría gestionarse y comercializarse desde la localidad, jugando un importante papel en sus resultados económicos y la diversificación de la oferta del destino Holguín.

La provincia de Holguín localizada al Norte de la región oriental de Cuba, juega un importante papel en el Programa Nacional de Desarrollo Turístico y clasifica entre las 8 regiones turísticas priorizadas en el país (NORTE DE HOLGUIN). Es considerada el escenario del primer encuentro en esta tierra entre el Viejo y el Nuevo Mundo, en 1492 con la llegada de Cristóbal Colon a nuestras costas; está definida como la capital arqueológica de Cuba. La planta hotelera constituye el 7% de los hoteles y el 8% de las habitaciones del país; el 56% es de playa y el resto se distribuye en similares proporciones entre los productos naturaleza, salud y ciudad.

La región turística 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, Mallar, Fran País, Sagua de Tánamo y Moa. La misma cuenta con playas, cuevas, áreas naturales, ríos, bahías, en fin con recursos turísticos y condiciones para varias modalidades recreativas, como el turismo de playa, náutico, ecológico, urbano, de salud, etc.

La ciudad de Gibara se funda el 16 de enero de 1817, fecha en que se inicia la construcción de la Batería Fernando VII. Su nombre parece ser tomado procedente de las voces indígenas GIBA-GIBARA, que sirven para denominar un arbusto que crece en las orillas de los ríos, lagunas y tierras anegadas, aunque se discuten otros orígenes¹. Los primeros habitantes se asientan en Punta del Yarey, nombre con el cual era conocido este territorio, hasta 1841.

En 1822 se habilitó el puerto como de tercera clase, lo que generó para la actividad mercantil el traslado de muchos comerciantes a Gibara. Este desarrollo económico trajo consigo que las clases pudientes construyeran valiosas edificaciones, que han llegado hasta nuestros días. El 28 de julio de 1828, Gibara constaba con 17 calles, 9 de norte a sur y 8 de este a oeste, 2 escuelas costeadas por el municipio, iglesia parroquial y un cuartel con local para dos caballerías de infantería.²

A raíz de la Guerra del 1868 se inició la construcción de un sistema defensivo que protegiera la villa de las fuerzas mambisas, lo que impidió que su riqueza comercial y su desarrollo urbano se vieran afectados en los años de lucha contra la metrópolis española, como sucedió en otras ciudades del país.

A partir de las primeras décadas del siglo pasado, su jerarquía económica comienza a declinar, producto de la construcción de la carretera central, habilitación de otros puertos en la región nororiental y problemas referidos al calado de la bahía, que limitaron el arribo de embarcaciones a su costa, produciéndose un estancamiento en sus construcciones y desarrollo urbano, manteniendo su imagen de ciudad de finales del siglo XIX, llegando así hasta nuestros días este extraordinario conjunto histórico arquitectónico-urbano, declarado Monumento Nacional en el 2003.

¹Enrique Doimeadios. Historiador de Gibara.

Gibara conocida también como, La Villa Blanca de los Cangrejos, La Perla Hermosa de Oriente, La España Chiquita, cuenta con un amplio espacio para el desarrollo del turismo. A pesar de la presencia de estos espacios y los numerosos recursos turísticos (naturales, culturales, históricos) encontrados en ellos, que en su conjunto se podrían explotar y facilitar el desarrollo de un turismo sostenible en el municipio, todavía es muy limitada la gestión en este sentido, es decir, aunque Gibara cuenta con suficientes recursos de diversos tipos para lograr una permanente y creciente afluencia de turistas, no se han creado las condiciones para ello o sea, dichos recursos aún no se explotan debidamente.

Gibara como espacio turístico reporta la existencia de efectos negativos que limitan el mejor desempeño de la actividad, entre los que se significan, los problemas organizativos, la falta de integralidad, la inexistencia de un proceso inversionista coherente, entre otros, lo que ha incidido en un insuficiente desarrollo de la infraestructura técnica y de apoyo, reflejada en la mala accesibilidad vial a Gibara, el inadecuado estado de las instalaciones náuticas y el deterioro de la imagen del centro histórico de la ciudad, siendo el 61% de sus construcciones de valor patrimonial, provocando una baja explotación de su potencial turístico, sobre lo cual influye además una inadecuada estrategia de comercialización expresada entre la no correspondencia entre el diseño de la oferta turística y la variedad de los atractivos recreativos que posee el territorio.

En relación con lo antes expuesto, se puede plantear como **problema científico** de la investigación, el siguiente: *¿Cómo contribuir a diversificar la oferta de Gibara potenciando su desarrollo sostenible como Municipio Turístico?*

A partir de esta problemática se considera como **objeto de estudio** *el desarrollo de productos turísticos*, y su **campo de acción** *el desarrollo del producto turístico territorial Gibara*.

Gibara representa uno de los lugares de mayor atracción para la aplicación de un modelo de desarrollo turístico debido a sus espacios naturales, patrimoniales e históricos-culturales. Siguiendo las directrices de los lineamientos del XI Congreso del

² En un expediente instruido por varios vecinos de Gibara decían que la misma constaba con 370 casas, en su mayor parte de tejas, madera y mampostería, también con 75 aljibes o cisternas, con una iglesia y un cuartel, como así mismo un cementerio, un reloj público, un casino denominado Príncipe Alfonso y su alumbrado público.

Partido Comunista de Cuba a fomentar el desarrollo de productos turísticos locales, la presente investigación se propone como **objetivo general**: *diseñar un programa para potenciar el desarrollo sostenible de Gibara como Municipio Turístico.*

Sobre esta base se planteo la **hipótesis** siguiente: *el diseño de un programa para el desarrollo sostenible de Gibara como Municipio Turístico puede contribuir a la diversificación de su oferta.*

Para dar cumplimiento a este objetivo general, se plantearon las **tareas científicas** siguientes:

- ✓ *Caracterizar la evolución del estado del arte en lo relacionado con el desarrollo de productos turísticos territoriales.*
- ✓ *Determinar el procedimiento a aplicar para diseñar el programa de desarrollo sostenible de Gibara como Municipio Turístico.*
- ✓ *Caracterizar la situación actual de la actividad turística en el Municipio Gibara.*
- ✓ *Elaborar una propuesta de programa de desarrollo sostenible de Gibara como Municipio Turístico.*

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados se utilizaron los **métodos científicos** siguientes:

Métodos Teóricos

- El **lógico-histórico** que permitirá conocer la génesis y evolución del desarrollo de productos turísticos territoriales.
- El **inductivo-deductivo**, así como la abstracción científica, lo cual permitirá llegar a consideraciones fundamentales sobre el objeto de estudio.
- El **analítico-sintético** que posibilitará descomponer el objeto en diferentes factores y elementos.

Métodos Empíricos

- Observación: para caracterizar y describir el objeto de estudio,
- Búsqueda heurística: para informarse del tema en diversas fuentes bibliográficas,
- Tormenta de ideas: para la generación de nuevas ideas,
- Método de experto, para la evaluación del programa diseñado.

La investigación está estructurada en dos capítulos, el primero aborda algunos conceptos y definiciones teóricas acerca de productos turísticos territoriales y el procedimiento para el desarrollo de productos turísticos territoriales. El segundo comprende la propuesta para la aplicación de dicho procedimiento en el municipio de Gibara. Se complementa la investigación con un conjunto de conclusiones y recomendaciones frutos del trabajo desarrollado así como las principales fuentes bibliográficas consultadas y los anexos imprescindibles para cumplimentar la propuesta.

CAPÍTULO I: BREVE FUNDAMENTO TEÓRICO- REFERENCIAL ACERCA DE LA GESTIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS TERRITORIALES

Este capítulo propone un modelo teórico que refleja las variables que condicionan el desarrollo de productos turísticos territoriales y las interrelaciones que estas poseen. Sobre la base de investigaciones desarrolladas se diseña un procedimiento que sirve de guía en el proceso de desarrollo de un producto turístico territorial.

1.1 Producto turístico

Middleton, 1994³ considera que un **producto turístico** se define como un paquete de componente tangible e intangible, basado en una actividad en un destino, percibido por los visitantes como una experiencia y disponible a cambio de un precio. Por otra parte, el Consejo Federal de Turismo (1992) distingue que el término se enmarca en la integración de los recursos naturales y/o culturales con los respectivos servicios, en una unidad que justifique un desplazamiento turístico.

El autor coincide con González Ferrer (2007) al delimitar el **producto turístico** como un conglomerado de atributos tangibles e intangibles, ensamblados por el turista, que tiene una organización de servicio como centro de referencia, pero que no es únicamente gestionado por ella; que explota recursos turísticos como atractivos (sean atractivos naturales y/o socioculturales, soportados con la infraestructura necesaria gestionada por los gobiernos locales, y brinda servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas, todo lo cual confluye en un espacio local determinado; es ofertado en el mercado y consumido en el lugar de prestación del servicio, generando flujos turísticos en búsqueda de beneficios, experiencia y aprendizaje.

1.2 Concepto y estructura de los productos turísticos territoriales

La Tabla 1.1 Muestra que el producto turístico puede caracterizarse desde una **perspectiva integral** como un constructo que integra: los recursos turísticos, la infraestructura que lo soporta y los servicios que se ofertan.

Martín Fernández (2001) plantea que los **productos turísticos territoriales** tienen una consideración peculiar. Todos los productos vinculados a las instalaciones y el uso de atractivos se crean sobre un espacio geográfico y físico. Por ello, la clasificación de

³ Citado por Pérez Crespo, Fernando (2008). Tecnología para el desarrollo de productos turísticos territoriales. Aplicación parcial en la región de Baracoa. Tesis presentada en opción al grado científico de máster, Universidad de Holguín.

corte territorial se usa para su relación directa con el marketing y las ventas, dado que los clientes viajan a un lugar o “destino turístico”. Esto significa que los territorios se convierten en prescriptores de viajes a partir de la fuerza que tenga su marca en los mercados emisores. Incluso influyen en las decisiones de viajes de muchos clientes potenciales, las imágenes de marca de los países.

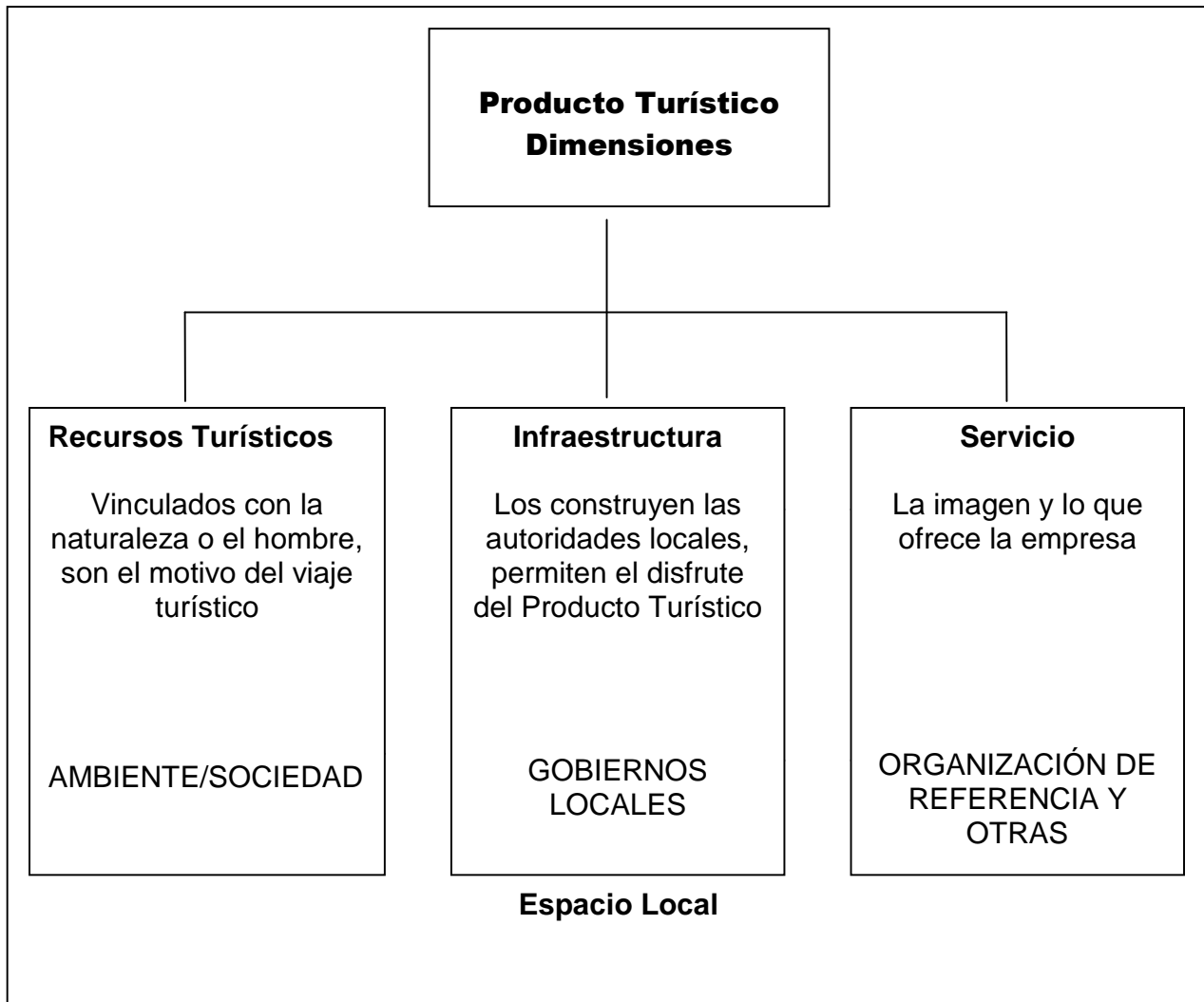


Tabla 1.1: Dimensiones que integran el concepto de producto turístico

Fuente: González Ferrer, 2007

En esta investigación se coincide con el autor en el que se clasifican los productos territoriales como:

- **El complejo turístico:** conjunto de instalaciones que existen en un entorno geográfico claramente delimitado, casi siempre vinculado a algún atractivo natural o

cultural. Básicamente se estructura para que los clientes se desplacen por él caminando o en medios elementales de locomoción (casi siempre individuales). Deberá estar subordinado administrativamente a una sola entidad

- **El polo turístico:** no necesariamente tiene que ser una agregación de complejos, sino que en un territorio con clara delimitación geográfica (ya sea por accidentes naturales o por las formas de acceso) pueden coincidir instalaciones vinculadas a atractivos de sitio, donde los clientes se desplacen en medios limitados de locomoción (individuales o por pequeños grupos) y cuyas instalaciones puedan estar subordinadas a diferentes entidades. Los polos turísticos deben tener marca propia que será de mayor o menor penetración en el mercado, según se haya desarrollado más su comunicación promocional y los flujos de turistas que hayan accedido al lugar

- **El destino específico:** es un amplio conjunto de atractivos e instalaciones capaz de satisfacer necesidades de varios segmentos de mercados, con delimitación geográfica específica y que responde a una marca territorial única. Pueden integrarse por lo que fuera un solo polo turístico o por varios polos interconectados en los accesos, pero siempre en un territorio tal que las distancias a recorrer por los turistas sean mínimas (básicamente en tiempo, no más de media hora). Pueden conceptuarse aquí tanto a las ciudades como a desarrollos en playas o cercanos a otros atractivos naturales o culturales

- **La región turística:** es la conceptualización geográfica de un destino específico y sus zonas aledañas, que permiten la realización de excursiones breves desde el primero, por los atractivos que poseen, aunque las segundas no sean zonas capaces de convertirse en destinos turísticos en sí mismas o no tengan el nivel de desarrollo suficiente para serlo en un momento determinado.

- **El destino país:** es en realidad el conjunto de regiones turísticas así como los polos turísticos independientes que están en fase de desarrollo. El destino país es una marca y, como tal, está sujeta a todas las acciones y reacciones de la comunicación promocional turística. Pero lo más importante es que el destino país como marca no solo se ve influenciada por acciones vinculadas al turismo, sino (y esto es lo más importante) por su propia historia y por todas las acciones actuales que, transmitidas por los medios de comunicación internacionales hacia todos los mercados, generan

una imagen de marca específica y, consecuentemente, influyen positiva y negativamente sobre los flujos de turistas potenciales.

Entre las características que diferencian a los productos turísticos territoriales se encuentran:

- El impacto social es mucho más amplio, al abarcar procesos muy diversos, independientes entre sí, que representan los intereses de diferentes agentes económicos,
- Las fronteras del sistema que conforman el producto turístico territorial no es tan precisa como en los productos empresariales,
- Se destaca como un rasgo significativo su carácter modular. Este es transformado y articulado de acuerdo al poder de elección del turista en correspondencia con la evolución de sus necesidades,
- Las necesidades actuales del turista exigen que su concepción se deba caracterizar por la integración de valores patrimoniales auténticos,
- El carácter territorial exige equidad y racionalidad para lograr una explotación armónica de los recursos, las orientaciones de las inversiones, la aplicación de técnicas, un nivel de excelencia en el desempeño de las instituciones y empresas, con el fin de reforzar un potencial socioeconómico apto para responder a las necesidades y aspiraciones de la sociedad.

Es criterio de González Ferrer (2007) que existen varias causas de la gran complejidad de la definición producto turístico territorial, entre estas se encuentran:

- Ambigüedad conceptual e interrelacionados en la práctica turística,
- Complejidad en las relaciones que se establecen en el desarrollo del producto y el espacio turístico,
- Diferencia entre las visiones del producto turístico que tienen los visitantes, los agentes de viaje y los gestores,
- Los tour operadores lleva a efecto una integración vertical de componentes y servicios específicos organizados para responder a los deseos y necesidades de sus clientes, a partir de los “paquetes”.

1.3 Determinantes del proceso turístico en la conformación de un producto territorial

A los efectos de esta investigación se entenderá por procesos turísticos: al conjunto de actividades que se integran en un territorio para propiciar la creación de productos turísticos dirigido a la satisfacción del cliente y a la obtención de utilidades (Pérez Campdesuñer, 2006)⁴. De la revisión de los estudios realizados por el autor, se concluye que los procesos que se realizan pueden ser agrupados de acuerdo con los criterios siguientes:

- **Acceso:** permiten el acceso del turista, donde se incluyen las agencias de viajes, aeropuertos, líneas aéreas, aduana, inmigración, cruceros, agencias transportistas.
- **Atractivo:** producen alrededor de los recursos que originan en el turista el deseo de viajar: playa; centros recreativos: cabaret, teatros, ecología: senderismo, caza, pesca; eventos: culturales, deportivos, científicos, académicos, históricos, arqueológicos, negocios; atención médica, etc.
- **Hospedaje:** aseguran el descanso físico del turista, ellos abarcan las diferentes modalidades.
- **Facilidades:** propician la adquisición de servicio deseados por el turista, ello se refiere a restaurantes, cafeterías, heladerías, correos (tradicional o electrónico), teléfonos, tiendas. Abarca el conjunto de actividades que determinan la oferta complementaria de los atractivos y hospedaje.
- **Infraestructura:** contemplan todas aquellas actividades que si bien los turistas no interactúan directamente con ellas, sí perciben de modo indirecto los resultados de su gestión: carreteras; proveedores de las entidades agrupadas en los criterios anteriores: electricidad, agua, comunicaciones, insumos; agencias empleadoras, escuelas formadoras, estructuras organizativas de dirección: cadenas, delegaciones, comunales, conservación del medio ambiente, empresas constructoras, inversionistas, etc.

⁴ 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.

Según esta concepción en la cadena de los subprocesos que intervienen, resulta lógico pensar que cualquier esfuerzo aislado de uno u otro de los subprocesos por incrementar el número de turistas, si bien en sus inicios podría originar resultados superiores, se alcanzaría luego un punto donde los empeños no serían recompensados por los logros, pues las causas que inhiben el incremento del número de turistas estarían ubicadas fuera del radio de acción del subproceso en cuestión.

Resulta importante aclarar que en la misma medida en que un territorio turístico, existan opciones de elección para los turistas; se podrán desarrollar tantos productos como combinaciones de elección posean los turistas

Como resumen se puede plantear que tanto el carácter modular o personal del producto turístico, como el carácter multiorganizacional del proceso turístico elevan las complejidades de la gestión en este nivel e imponen retos a los enfoques de gestión que se deben utilizar. Generalmente, en la medida que se incrementan las posibilidades de elección de los turistas, aumentan la necesidad de una gestión integral del producto turístico pues esta asegura:

- una concepción más integral,
- un aprovechamiento más eficiente de los recursos turísticos,
- una concentración de los gastos en la gestión,
- un mayor impacto de las acciones comerciales,
- una evaluación integral de los resultados de la prestación en la mente de los turistas,
- alta coherencia en las políticas,
- mayor poder de negociación frente a los diferentes canales de comercialización del destino.

En general, un producto turístico territorial se enmarca en un espacio delimitado artificialmente por barreras geográficas y políticas. Cada vez más se reconoce que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa.

1.4 La sostenibilidad en el desarrollo de productos turísticos territoriales

Actualmente es esencial la estructuración de una oferta turística territorial que actúe a medio y largo plazo como importante factor de desarrollo. Igualmente es necesario que posibilite aprovechar los potenciales que ofrece el territorio, brindando nuevas modalidades basadas en el uso equilibrado y sostenido, así como una utilización y administración de los recursos turísticos bajo una práctica integral y flexible.

La fuerte presión socio-ambiental provocada por el incremento de las actividades turísticas y el deterioro de los recursos en diferentes partes del mundo han generado un importante debate con respecto a su evolución y el paradigma de la sostenibilidad desde el inicio de los años 1990. Se han formulado principios teóricos llevados a cabo innumerables estudios con el objetivo de establecer las bases referenciales hacia el desarrollo sostenible del turismo.

En 1983 la Organización Mundial del turismo (OMT) define como turismo sostenible al que se orienta a satisfacer las necesidades de los turistas actuales, generando ingresos y bienestar social en el destino pero conservando al mismo tiempo los recursos y garantizando la continuidad de las ofertas y de las actividades a largo plazo. Son formulaciones basadas en la búsqueda de la compatibilidad integral entre preservación y desarrollo, y suponen los primeros pasos en la construcción de las futuras estrategias del sector, que tiene en los requerimientos ambientales y culturales las principales demandas del mercado.

El debate en estos momentos aparece centrado en la elección de un modelo de oferta turística que asuma el impacto del turismo en la economía local, reconfigurando una nueva estructura de su sistema productivo y de gestión, pero que al mismo tiempo debe esforzarse en preservar su identidad social y cultural como un valor fundamental.

Las directrices estratégicas hacia el desarrollo de productos turísticos territoriales se pueden enfocar desde dos alternativas muy claras en este momento:

1. Prestando simplemente facilidades a las empresas y dejando actuar el mercado dentro de un razonable control social.
2. Planificando la orientación de la actividad económica en conjunto con el objetivo de incrementar el bienestar de toda la sociedad.

En el primer caso se tiene la consideración de un subsector económico interrelacionado en mayor o menor medida con los otros en función de su especificidad y estacionalidad, mientras que en el segundo, la actividad turística tiende a integrarse en el sistema productivo territorial con sinergias positivas, destacando por otra parte, que para la demanda turística, el nivel de satisfacción está directamente relacionado con la percepción de tales sinergias.

Desde una perspectiva histórica, los elementos del nuevo entorno para el desarrollo de la oferta turística indicados por los referentes de la sostenibilidad señalan una evolución desde una aproximación restrictiva y utópica, hacia una interpretación más contemporánea de sus imperativos como elementos potencialmente estratégicos.

Interpretando el sistema turístico como un proceso dinámico, compuesto por una secuencia lógica de decisiones y acciones interrelacionadas e interdependientes, es necesario la sistematización de dimensiones y factores determinantes. La sostenibilidad turística supone el desarrollo de una estrategia integral que busque el crecimiento y la reactivación del sector turístico sin sacrificar otros elementos claves como factores sociales ambientales y culturales, a través del respeto al patrimonio natural y cultural, la participación de las comunidades en los beneficios generados por el sector y en la rentabilidad de las inversiones. Se trata de una visión de largo plazo que pretende evitar que el deterioro de los recursos y los problemas de la comunidad se reviertan en contra de la actividad, lo que en última instancia da mayor seguridad a la inversión.

Puede concluirse que el análisis de productos turísticos territoriales se tiene que estudiar cada vez con mayor detalle y desde la perspectiva de una gran variedad de disciplinas y enfoques, más allá de la perspectiva económica dominante aunque esta tenga una valiosa aportación. Los profesionales que se desarrollan en esta área, tanto en el ámbito privado como en el público, requieren de contar con estos instrumentos conceptuales, mientras que en el ámbito académico se debe actualizar, desarrollar transmitir estas herramientas metodológicas y conceptuales, a través de la investigación y de la propia formación.

1.5 Modelo de desarrollo de un producto turístico territorial en una región

El objetivo general del modelo es presentar el marco teórico, que sirva de soporte para lograr la integración de las diversas variables que influyen en el desarrollo exitoso de un producto turístico territorial para favorecer el desarrollo del procedimiento a utilizar para cumplimentar el propósito trazado. El desarrollo de los productos turísticos territoriales se encuentra condicionado de forma directa por el resultado de dos grupos de variables generales las que influyen en la demanda y las que condicionan la oferta turística. En el primer grupo se ubican las características concretas de los mercados emisores de turistas, donde se concentran las demandas fundamentales del producto. Entre las características a considerar se destacan: la situación socio política y económica existente donde mientras más estable sea la primera y más prospera la segunda mayor será demanda turística como tendencia, la cultura nacional y sus características demográficas y sicográficas condicionarán las peculiaridades de la demanda en cuanto a gustos y deseos de los turistas potenciales. En función del comportamiento de estas variables se podrán estimar los requerimientos de los clientes futuros del producto turístico.

La oferta turística de la competencia tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo constituye el principal aspecto exógeno que limita la demanda real de un producto turístico territorial y por tanto debe ser siempre un aspecto a tener en cuenta al desarrollar un producto turístico.

El desarrollo turístico se encuentra mediatizado por el poder de un grupo de organismos de interfase como los transportistas (aéreos, marítimos o terrestres), las agencias comerciales, aunque entre estos dos actores existe una alta interdependencia por lo general las segundas dominan o se convierten en interfase de los primeros, no obstante es necesario destacar que con el desarrollo de las comunicaciones el poder de estos actores comienza a disminuir. Entre los actores de interfase también se deben tener en cuenta algunos organismos que pueden fungir como financistas del producto ya sea porque poseen intereses directos en este como es el caso de algunas cadenas hoteleras internacionales o por que su negocio fundamental son las finanzas (Banca). En el caso de las cadenas hoteleras internacionales es necesario señalar que no sólo pueden contribuir con recursos financieros sino que aportan clientela, imagen,

contactos y experiencia en la explotación de productos, elementos que resultan muy valiosos en las etapas iniciales del producto. Como se observa estos elementos de interfases pueden influir tanto en la demanda como en la oferta turística.

En lo relativo a las capacidades estas se encuentran condicionadas por los recursos turísticos disponibles en el territorio donde se desea desarrollar el producto turístico, estos pueden ser atractivos cuando son de origen natural: clima, playas, montañas, cuevas, plataforma marina, etc.; o de origen social: cultura, historia, patrimonio, etc. También se deben considerar los recursos económicos que aseguran la existencia de las condiciones materiales para el desarrollo de recursos turísticos: vías de acceso, transporte, condiciones de hospedaje, alimentación, comunicaciones. Además constituye un aspecto distintivo las características del personal de la zona ya sea para prestar servicios a los turistas como para interactuar con estos como comunidad receptora. El balance adecuado en el uso racional de estos tres tipos de recursos será lo que asegure la sostenibilidad del producto.

No siempre, sobre todo en los estadios iniciales es posible que el territorio turístico pueda desarrollar todas sus capacidades para poder enfrentar la demanda turística en estos momentos juega un papel importante el apoyo que se obtenga de otras fuentes externas al territorio como es el país como destino o la región turística.

En el desarrollo de los productos turísticos deben considerarse otros factores propios de un mundo globalizado que influyen tanto en las capacidades como en la demanda como son los aspectos económicos, tecnológicos, políticos, científicos y culturales.

A medida que los actores se integren y busquen soluciones competitivas sostenibles y auténticas el mercado emisor se hará más atractivo, por tanto se podrá explotar mejor los recursos económicos, sociales y se obtendrá mayores beneficios.

1.6 Procedimiento para el desarrollo de productos turísticos territoriales

El procedimiento propuesto se compone por cinco fases y 26 pasos, que incluye los respectivos procedimientos específicos, se deberá convertir en una herramienta de intervención profesional a utilizar por los propios actores de la región turística de Gibara y contempla cada uno de los elementos del modelo que propician el desarrollo de acciones de diagnóstico o mejora sobre ellos.

1.6.1 Fase 1: Preparación

Objetivo: Crear las condiciones organizativas para el desarrollo de producto turístico territoriales

Paso 1-1: Creación del equipo de trabajo

El desarrollo del producto turístico se inicia con la toma de conciencia de su posibilidad por parte de uno los posibles actores (directos o no) del producto. Este puede ser del propio territorio o del país en general y estar o no vinculado al turismo. A partir de este momento se inicia el proceso de ganar adeptos a la idea, lo cual se hará más viable en la medida que se disponga de más información que permita evidenciar la pertinencia de la idea. Con información disponible se inicia la tarea más ardua, activar al resto de las partes implicadas, mediante actividades de relaciones públicas, cursos, conferencias para evidenciar la importancia de constituir un grupo de trabajo que potencie su desarrollo. Este será más eficaz en la medida en que presente un mayor número de miembros de las distintas entidades o procesos que deberán interactuar o conformar el producto turístico.

La composición del grupo, además, deberá asegurar que esté dotado de conocimientos transdisciplinarios que se complementen, tal y como demanda el objeto de estudio, aunque, por razones operativas se deberán generar estructuras que faciliten las actividades de desarrollo y que se adoptarán según lo demanden las peculiaridades de éste desde una estructura participativa de los actores involucrados.

Paso 1-2: Capacitación del equipo de trabajo

Como resultado del paso anterior, en este se debe garantizar que los miembros del grupo conciban el alcance e implicaciones del producto, sus características e impacto en la vida social del territorio, así como las técnicas, herramientas y variables a considerar en el desarrollo de este, entre las que destacan herramientas para el estudio de mercado, el análisis de capacidades turísticas y el diseño de productos turísticos, así como técnica para el trabajo en grupo: generación de ideas y búsqueda de consenso. Además de asegurar el compromiso explícito de los actores implicados de apoyar el desarrollo del producto.

Paso 1-3: Activación e integración de los actores implicados

En el desarrollo de cualquier producto turístico territorial intervienen múltiples actores, entre los que destacan las comunidades locales, gobiernos locales, actores de interfase, usuarios del mismo, entre otros, que determinarán su éxito o fracaso, por ello es necesario que desde un inicio todos estén conciente del rol que juegan respecto al producto turístico, los beneficios y exigencias que de este se desprenden, para ello se deberán concebir acciones publicitarias a través de los medios de comunicación que fomenten el conocimiento local sobre el producto turístico y favorezcan una actitud positiva hacia el mismo. Las acciones previstas deberán desarrollarse durante todas las fases del ciclo de vida del producto desde su concepción hasta su extinción si esta llegará a ocurrir.

1.6.2 Fase 2: Diagnóstico

Objetivo: Determinar la demanda y las capacidades del futuro producto turístico así como la brecha existente entre ambos aspectos.

Para el desarrollo de esta fase se conciben tres etapas fundamentales una dirigida al diagnóstico de las capacidades (interno), otra al diagnóstico de la demanda (externo) y por última una encaminada a determinar la existencia de fuentes de financiamiento que permitan eliminar la brecha existente entre demanda y capacidades. Cada una de las cuales se describe a continuación.

Etapas 2-1: Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno se orienta a determinar el potencial de recursos turísticos disponibles y las capacidades complementarias que lo deben acompañar.

Paso 2-1: Inventario de los recursos turísticos

Como se conoce los recursos turísticos, son todos aquellos elementos naturales o artificiales que por sus características son capaces de generar flujos turísticos: playas, ríos, lagos, montañas, cuevas, plataforma marina, aves, peces, eventos, sitios y potencialidades culturales, históricas, científicas o recreativas, etc. En todos los casos es necesario que el grupo de trabajo determine la capacidad de carga del recurso turístico. Para establecer estas capacidades se deberá recurrir primeramente a la revisión de fuentes bibliográficas referenciales, consulta a expertos, observación y

medición. En este aspecto juegan un papel preponderante la información disponible en las organizaciones diseñadas para la planificación física del territorio.

Los recursos turísticos inventariados pueden ser evaluados siguiendo los criterios propuestos por Álvarez Solís (2000).

- **Singularidad:** de un elemento respecto a otros, como sinónimo de particularidad o excepcionalidad.
- **Estado de conservación:** situación en que se encuentra en la actualidad un recurso.
- **Temporalidad:** analiza la estacionalidad del uso turístico del recurso y por tanto su importancia en la organización de la oferta permanente.
- **Accesibilidad:** este criterio define las posibilidades físicas de visitar un recurso.
- **Fragilidad:** este aspecto indica la mayor o menor capacidad de carga que posee un recurso a la hora de plantear una posible puesta en valor.

Posibilidades de intervención: criterio múltiple en el que se consideran varios factores como la propiedad del recurso, el coste de un determinado proyecto, las posibilidades de financiación, etc.

En función de la evaluación de las categorías anteriores de cada uno de los recursos turísticos estos pueden ser clasificados en una de las cuatro categorías utilizadas por Álvarez Solís. 2000.

- **Categoría 3 o de Excepcional Potencialidad Turística:** recursos con gran potencial de atracción para el mercado turístico internacional.
- **Categoría 2 o de Alta Potencialidad Turística:** recursos con potencial alto, para motivar corrientes turísticas tanto nacionales como extranjeras, bien sea por si mismos como en combinación con otros recursos.
- **Categoría 1 o de Media Potencialidad Turística:** recursos capaces de interesar a un público de un ámbito geográfico cercano, o bien a los visitantes que hubiesen llegado a la zona por otras motivaciones.
- **Categoría 0 o Baja Potencialidad Turística:** recursos con un interés exclusivamente local, sin interés para público externo.

Paso 2-2: Estudio de carga de los recursos turísticos

El concepto de capacidad de carga turística combina en sí el análisis de dos factores:

- Las características de los turistas (socioeconómicas, demográficas, motivaciones, aptitudes, expectativas, patrones de conducta, entre otros).
- Las características de los recursos del área de destino y de su población (infraestructura de alojamiento y servicio, desarrollo socioeconómico del área, estructura social y nivel político, entre otros).

Ambos deben estudiarse de modo integral, no de manera independiente. La relación entre estos dos factores, de manifiesta de forma cualitativa y cuantitativa mediante indicadores y normas de manejo.

Se pueden definir tres tipos de capacidad de carga:

1. Capacidad de carga física: máximo de persona en cantidad y tipo de uso que puede tolerar un paisaje sin sufrir daños irreversibles.
2. Capacidad de percepción: máximo de personas tolerables sin que se deteriore la calidad de la experiencia recreativa, sin disminuir el goce y disfrute de los visitantes.
3. Capacidad ambiental: efectos negativos acarreados por el uso del área turística

Para la capacidad de carga turística Salina Chávez (2003) propone el modelo siguiente:

$$CCT = f(Cf, Cfr, Cc)$$

Donde:

Cf: Coeficiente de fragilidad de paisaje, este coeficiente se calcula $Cf = Vc \cdot If$, que Vc: el valor de conservación del paisaje e If: índice de fragilidad.

Cfr: Coeficiente de funcionabilidad recreativa

Cc: Coeficiente de categoría turística.⁵

Paso 2-3: Análisis de las capacidades de los procesos turísticos

De igual forma se deberán determinar las otras capacidades existentes:

- Procesos de acceso: vía aérea, terrestre o marítima
- Procesos de hospedaje: hoteles, hostales, casas

⁵ Salina Chávez, E. (2003). Geografía y turismo: aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo. Editorial SI-MAR S.A. Ciudad de La Habana

- Proceso de facilidades: transporte local (compartido o no con la población), vías de comunicación (teléfono, internet, correo postal o electrónico), tiendas, restaurantes, club recreativos o deportivos, servicios de salud, servicios de seguridad (policía, bombero), servicios migratorios (emigración, aduana)
- Procesos de infraestructura: abastecimiento (lencería, alimentos, agua, energía.), mantenimiento, transporte de carga y de trabajo.

En todos los casos se tratara de expresar las capacidades de cada uno de los aspectos analizados en función de la cantidad de turistas que estos pueden atender para facilitar su comparación con la demanda. De igual forma se deberá considerar que existen recursos, fundamentalmente en los procesos de facilidades, que deben ser compartidos con la comunidad local.

Como parte del análisis de estas capacidades se deben tener en cuenta la cantidad de personal que debe laborar en los procesos antes descrito así como la preparación que este dispone para enfrentar las exigencias que impongan el futuro producto turístico. Para determinar estas capacidades se deberá recurrir primeramente a la revisión de fuentes bibliográficas referenciales, consulta a expertos, observación y medición. En este aspecto juegan un papel preponderante la información disponible en las organizaciones diseñadas para el control estadístico del territorio.

Etapas 2-2: Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo se dirige a lograr una caracterización de los futuros mercados, sus demandas y forma de comercialización de estos.

Paso 2-3: Análisis de las oportunidades del entorno

En ocasiones no se puede pretender que todas las capacidades que demandan un producto turístico territorial estén dentro de su contexto y se debe recurrir a capacidades que estén relativamente cerca en términos (económicos y de desplazamiento), se pueden: utilizar atractivos turísticos fuera del territorio, atender turistas hospedados en otras demarcaciones geográficas, valerse de vías de accesos disponibles en otra localidad o recurrir a facilidades o infraestructuras exógenas. Para ello se dispondrán de dos vías fundamentales la cooperación territorial o la contratación económica.

Paso 2-4: Análisis de los principales competidores

El conocimiento de la competencia resulta un aspecto esencial para tomar decisiones comerciales, por lo que deben compararse sus productos, precios, canales y promociones, para de esta forma identificar ventajas y desventajas y trazar estrategias en correspondencia con ello. Los perfiles de los competidores reflejan sus principales características y tendencias y la comparación se basa en resultados de su actividad.

Paso 2-5: Análisis de las tendencias del mercado

El equipo de trabajo recopilara información sobre cuales son las tendencias del mercado, movimiento de los flujos turísticos, principales mercados emisores, situación socio-económica-política general de estos y tendencias de los mismos, formas de turismo que se practican y demandas de estos. Para ello se utilizaran de modo general la información disponible en las diversas fuentes de información secundaria y específicamente la que se ofrezca en los informes anuales de la Organización Mundial de Turismo.

De igual forma se deberá desarrollar el análisis de los canales de comercialización disponible, es decir cuales son los canales de comercialización a utilizar para acceder a los diferentes segmentos de mercado, formas y precios de operación, seriedad y seguridad de las negociaciones.

Paso 2-6: Evaluación del Mercado Potencial

En función de los resultados del paso anterior se deberán preestablecer los mercados metas, para luego proceder a la caracterización cualitativa de la demanda, lo que significa diseñar y aplicar investigaciones de mercado que permitan determinar las características demográficas y sicográficas del futuro mercado meta en función del cual posteriormente se deberá diseñar el producto con vistas a dar respuestas a los requerimientos del mercado. Para el desarrollo de esta se recomienda seguir el procedimiento propuesto por Kinnndear y Taylor (1990), concebido en las siguientes etapas:

1. Establecer la necesidad de información
2. Especificar objetivos de la investigación y necesidades de información.
3. Determinar las fuentes de información.
4. Desarrollar formatos para recopilación de información.

5. Diseñar la muestra
6. Recolección de datos.
7. Procesar los datos.
8. Analizar los datos.
9. Presentar los resultados de la investigación.

La investigación del mercado debe además conllevar a la caracterización cuantitativa de la demanda, es decir se deberá construir un pronóstico de cuantos turistas solicitaran el producto en el futuro. Para ello se podrá recurrir a dos métodos de pronósticos fundamentales: análisis de series de tiempo el cual necesita para operar información previa de periodos anteriores, no siempre disponible sobre todos para productos de nueva creación, como segundo método se recomiendan los modelos de regresión múltiple los cuales se basan en:

- la determinación de las variables que condicionan las demandas (variables causales),
- medición o evaluación de las variables determinadas,
- construcción de la ecuación de regresión múltiple, utilizando como variable dependiente la demanda turística, para ello se utilizan mediciones de comportamientos pasados de las variables causales,
- determinación de las variables futuras: se utilizan como datos comportamientos estimados de las variables causales.

Etapas 2-3: Integración de las capacidades y la demanda

Una vez evaluadas cada una de las capacidades y estimada la demanda futura se debe proceder a la integración de estas con vistas a determinar la brecha existente para ello se deben considerar los aspectos siguientes:

- Capacidad de atractivo (CA)= la suma de la capacidad de cada uno de los atractivos disponible en el territorio,
- Capacidad acceso (CAcc)= la suma de todas las capacidades de acceso del territorio,
- Capacidad de hospedaje (CH)= la suma de todas las capacidades de hospedaje del territorio,

- Capacidad de facilidades (CF): se evalúan de forma independiente de acuerdo con su naturaleza y la demanda que de esta pueda ejercer el futuro mercado potencial,
- Capacidades de infraestructura (CI): al igual que la anterior se evalúan de forma independiente de acuerdo con su naturaleza y la demanda que de esta puedan ejercer el funcionamiento integral de los restantes procesos,
- Capacidades de fuerza de trabajo (CFt)= la suma de toda la fuerza de trabajo potencialmente activa sin empleo + coeficiente de desplazamiento,

El coeficiente de desplazamiento de la fuerza de trabajo se determina como el estimado del total de trabajadores que pueden emigrar de otro sector hacia el sector turístico sin afectar el desarrollo exitoso de las otras actividades productivas o de servicio de la localidad.

Para garantizar un adecuado balance entre demanda y capacidad debe cumplirse que:

- La capacidad de atractivo del territorio más la capacidad de atractivo de territorios cercanos con posibilidades de explotación desde el territorio deberá resultar mayor que la demanda prevista,
- La capacidad de acceso al territorio de forma directa o indirecta deberá ser mayor o igual que la capacidad de atractivo y hospedaje del territorio y superior a la demanda prevista,
- Las capacidades de facilidades del territorio y sus zonas cercanas deberá ser superior a la subdemanda prevista del potencial de demanda estimado por tipo de facilidad,
- La capacidad de infraestructura del territorio y sus zonas cercanas deberá ser superior a la subdemanda prevista del potencial de demanda estimado por tipo de infraestructura,
- Las capacidades de fuerza de trabajo deberán ser superiores a la demanda prevista en su totalidad para los distintos tipos de procesos.

El incumplimiento de cualquiera de las condiciones anteriores producirá la insatisfacción de la demanda con su correspondiente costo más los costos de oportunidad. En esta situación resulta evidente la necesidad de desarrollar nuevas capacidades. En caso de existir el estado contrario demanda inferior a las capacidades

deben generarse las acciones de comercialización necesaria para estimular esta incluyendo las vinculadas al perfeccionamiento del producto y aumento de la variedad de la oferta.

Etapas 2-4: Identificación de fuentes de financiamiento

Independientemente de que exista una situación de demanda mayor que capacidad u otra contraria será necesario el desarrollo de una inversión ya sea en el campo de la comercialización o en el de desarrollo de productos. Como generalmente los procesos de desarrollo se enfrentan a restricciones de recursos financieros es necesario descubrir las posibles fuentes de financiamientos éstas pueden ser inversiones **extranjeras** (organizaciones crediticias u organizaciones turísticas) las primeras financian proyectos en búsqueda de dividendos por intereses, las segundas para compartir los mercados y las utilidades. Otras fuentes de financiamiento lo constituyen las que se relacionan con el gobierno sea a un nivel nacional o local para estimular el desarrollo o de intereses crediticios en búsqueda de beneficios mediante intereses. Las fuentes **locales** vinculan la gestión empresarial que se basa en su flujo de caja y utiliza parte de sus utilidades en desarrollar pequeñas inversiones en la remodelación u ampliación de las capacidades.

Por otra parte, las denominadas **propias** relacionadas con la economía familiar y el posible financiamiento de las organizaciones no gubernamentales. El objetivo de este paso es identificar por medio de negociaciones previas las posibles fuentes de financiamiento y el monto total previstos para esta.

1.6.3 Fase 3: Proyección

Objetivo: Diseñar las acciones necesarias para el desarrollo de los productos turísticos territoriales

Etapas 1: Definición de elementos estratégicos

En esta etapa se deben trazar los principales aspectos estratégicos que sirvan como guía para el establecimiento de acciones más concretas en aras del desarrollo de productos turísticos.

Paso 3-1: Análisis y definición de Políticas

Antes de proceder al diseño de acciones de desarrollo es preciso determinar las guías generales para la acción conocer los principales lineamientos para el desarrollo turístico

en el contexto internacional, nacional y local. Conocer los aspectos que se prohíben y se potencian para el desarrollo turístico entre los aspectos restrictivos se encuentran por ejemplo el turismo sexual, el turismo de juego, el consumo de narcóticos. También se deben considerar los lineamientos para el desarrollo de un turismo sostenible. De forma general se recomienda seguir la **política de desarrollo** siguiente:

Se debe potenciar un turismo que contribuya al enriquecimiento físico y espiritual del hombre y excluya cualquier otra práctica ajena a este fin al tiempo que posibilite el desarrollo económico, social y **ambiental** de la comunidad donde este se ejerza. Comprometido con la mejora constante del servicio y los beneficios para todas las partes interesadas y en correspondencia con los intereses nacionales.

Paso 3-2: Selección de los mercados metas

En función de los resultados del diagnóstico externo y la política de desarrollo establecida se deberán seleccionar los mercados metas hacia los cuales se orientará la materialización del producto.

Paso 3-3: Diseño de los objetivos de trabajo

De acuerdo con la política establecida y los resultados de integración de las capacidades y la demanda se deberán fijar primeramente la misión y visión del producto turístico y posteriormente los objetivos de trabajo que fundamentalmente responderán a tres áreas de trabajo principales.

Económica:

- Obtención de utilidades,
- Rendimiento de los activos fijos,
- Aprovechamiento de las capacidades existentes,
- Nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales,
- Satisfacción de los turistas.

Social:

- Incremento del número de empleo,
- Mejora de los niveles de capacitación,
- Mejora de los niveles de ingreso,
- Mejora de las condiciones de vida (casa, transporte, hospitales, vías de comunicación, oferta complementarias),

- Satisfacción de los trabajadores,
- Satisfacción de la comunidad.

Ambientales:

- Nivel utilización de los recursos energéticos,
- Nivel de utilización de los recursos hídricos,
- Nivel de conservación de las condiciones naturales,
- Nivel de recuperación de los desechos sólidos,
- Nivel de contaminación visual,
- Nivel de cumplimiento de la política ambiental a través de la implementación de sistemas de gestión ambiental,
- Nivel de tratamiento y recursos de aguas residuales.

Etapas 2: Definición de proyectos de desarrollo

Tomando como referencias las políticas y objetivos establecidos así como el mercado meta fijado se procede a estimular el desarrollo de proyectos que permitan crear capacidades para enfrentar la demanda turística prevista de la forma más eficaz y eficientemente posible para lo cual se recomienda desarrollar los pasos siguientes.

Paso 3-4: Generación de proyectos

En función de toda la información recopilada hasta este momento se estimula el desarrollo de proyectos, en todo su alcance que partan de la demanda prevista y los recursos turísticos disponibles que aún no están en plena explotación y transiten por el desarrollo de las capacidades de acceso, hospedaje, facilidades e infraestructura. Este trabajo de proyecto por su alcance debe poseer un carácter de trabajo en equipo con formación interna, transdisciplinaria donde existan conocimientos de arquitectura, planificación física, medio ambiente, gestión turística, logística, economía, entre otros. Es altamente probable que cada proyecto se convierta en macro proyectos que se dividan en múltiples proyectos con suficiente complejidad por sí sólo.

Se recomienda que se estimule la generación de tanto proyectos como sean posibles para poder seleccionar de entre todas las más factibles y pertinentes.

Paso 3-5: Evaluación de proyectos

Cada uno de los proyectos generados debe ser sometido a un proceso de evaluación de su factibilidad desde diversas aristas: económica, ecológica, legal, técnica,

antropológica, etc. Es de esperar y desear que más de un proyecto de los generados supere esta fase de desarrollo motivo por el cual se concibe el paso siguiente.

Paso 3-6: Escalonamiento de proyectos

Generalmente por restricciones financieras o tecnológicas no todos los proyectos pueden ser puesto en marcha a la vez, estos dependen del capital financiero disponible, el flujo de caja pronosticado y los recursos humanos y técnicos existentes con potencialidades de utilización, por ello se hace necesario prever un escalonamiento de todos los proyectos que superen la evaluación, lo cual se hará en función del rendimientos de sus inversiones, las posibilidades técnicas y comerciales disponibles.

Etapa 3: Diseño de la comercialización

El inicio del proceso de comercialización no puede esperar a que finalice la fase de inversión en el desarrollo del producto se debe desarrollar a la par de esta, de hecho la propia comercialización condiciona algunos atributos a considerar en el desarrollo del producto.

Paso 3.7 Selección de canales de comercialización

Se debe iniciar una intensa actividad de comercialización mediante los canales de comercialización previstos (TTOO, Agente de Viajes, Prensa Especializada, Líneas Aéreas)

Resulta importante la participación en ferias de producto y el uso adecuado de una estrategia de relación calidad - precio que estimule la comercialización y se corresponda con las necesidades del mercado objetivo establecido sin comprometer el futuro del producto.

Paso 3-8: Diseño de las acciones de comercialización

La correcta selección de los canales de comercialización de los productos turísticos condiciona en gran medida el éxito de estos. Hasta hoy las Agencias de Viaje y Tour Operadores dominan el acceso al mercado turístico y errar en la selección de estos puede constituir la principal causa de fracaso de un producto turístico. La selección de los canales de comercialización se debe desarrollar en función del mercado meta y los estándares establecidos para el producto.

Una vez seleccionado los canales de comercialización se debe proceder a su contacto y negociación, para lo cual se hace necesario confeccionar materiales publicitarios que

ayuden a “tangibilizar” en la medida de lo posible el producto y así facilitar su posicionamiento entre los elementos a concebir se encuentran: Marca (registrada), multimedia, papelería, slogan, emblemas, etc. Esto debe ser desarrollado por especialistas del Marketing y la Publicidad considerando las peculiaridades del producto y del mercado meta.

Paso 3-9: Diseño de las acciones de activación local

El equipo de trabajo del proyecto de desarrollo identifica a los líderes formales e informales, especificando el rol social de cada uno de ellos, evaluando cuáles son las fortalezas y debilidades del territorio en función de cada uno de los objetivos de los proyectos generados. Posteriormente se definen un grupo de acciones que conlleven a la creación de espacios de participación social (reuniones, talleres, conferencias, seminarios, cursos de formación, exposiciones, etc.) para facilitar la participación de la comunidad en el proyecto.

Paso 3-10: Diseño de las acciones para el reordenamiento territorial

El diseño de las acciones para el reordenamiento territorial se recomienda emplear lo propuesto por Salina Chávez (1986) considerando tres fases que parten de tres núcleos diferentes referidos a: la elección del área cuyo desarrollo se desea planificar, la selección de la mejor alternativa y la confección del plan. Estos tres modelos y sus etapas primarias y secundarias conforman el esquema de planificación que puede ejecutarse a diferentes niveles, esferas de actuación y diferentes plazos.

1.6.4 Fase 4: Implantación

Objetivo: Poner en marcha los proyectos seleccionados de acuerdo con el plan de escalonamiento previsto para estos.

Paso 4-1: Obtención de financiamiento

Una vez concluido el diseño es el momento de poner en marcha todo lo concebido para lo cual se procede a la aplicación de los pasos siguientes. La acción inicial se debe concentrar en la obtención del financiamiento de cada una de las fuentes concebidas de acuerdo al plan de financiamiento trazado y la demanda de los proyectos a aplicar.

Paso 4-2: Desarrollo de las inversiones y acciones de reordenamiento

Inicialmente se procede a lograr la compatibilización de los objetivos de inversiones con las disposiciones legales vigentes del país, posteriormente con el financiamiento disponible se procede a la ejecución del proyecto.

Tan importante y necesario como la creación de la infraestructura es el reclutamiento, selección y preparación del personal que labora en la oferta del producto, para lo cual se deberán desarrollar acciones de formación técnica, cultural e idiomática de acuerdo a la demanda propia del producto en desarrollo.

Paso 4-3: Gestión del producto turístico por los actores locales

En este paso se procede a la ejecución de un grupo de acciones dirigidas a lograr el desarrollo de un producto competitivo, auténtico y sostenible con la participación de todos los actores territoriales.

1.6.5 Fase 5: Evaluación y control

Objetivo: Explotar de forma eficaz y eficiente el producto desarrollado asegurando la sostenibilidad de este.

Paso 5-1: Evaluación del desempeño del producto turístico

Se debe proceder a la aplicación de todos los indicadores diseñados en el paso 3-4, los que permitirán detectar las insuficiencias fundamentales que se presentan durante la explotación del producto y las causas del mismo.

Paso 5-2: Mejora continua del producto

En función de los resultados del paso anterior se deberán diseñar y aplicar acciones que permitan la mejora de este, no sólo porque el mismo no se corresponda con lo diseñado sino porque el mercado demande cambios de este como parte del perfeccionamiento que lo caracteriza.

Este paso da lugar al uso cíclico del procedimiento descrito al menos a partir de la Fase II, aunque no se descarta una constante actualización de la primera fase.

Paso 5.3 Valoración de la propuesta por expertos

Los análisis del criterio de expertos, usualmente están cargados de subjetividad y sometidos a influencias externas como la posibilidad de una doble interpretación, que sean criterios no bien pensados, que respondan a presiones o intereses específicos y que por tanto puedan desvirtuar el resultado que se busca. Por tal razón se establecen

métodos que intentan asegurar la mayor objetividad posible. Una forma de hacer esto es por una parte utilizar algunas características del método Delphi y por otra parte tratar de dar objetividad a los criterios utilizando la introducción de escalas.

1. Reconocimiento de la importancia de un procedimiento para el desarrollo de productos turísticos,
2. Validez del modelo presentado,
3. Pertinencia del procedimiento,
4. Coherencia entre el modelo y el procedimiento,
5. Carácter metodológico del procedimiento,
6. Validez del procedimiento.

Según Noda, Hernández (2000) del método Delphi es conveniente utilizar la característica de consultar más de una vez a cada experto de modo que tenga la ocasión de ver cómo se distribuyen las opiniones de los restantes expertos, comparar esta distribución con su propio criterio y decidir si lo reafirma o si realmente debe pensarlo ante las opiniones de otras personas que son también expertos en el tema.

Para hacer esto se requiere en primer lugar enfrentar a los expertos con una escala ordinal en la que deben situar a cada indicador. Al confeccionar esta escala es conveniente tener en cuenta la recomendación de considerar un número impar de valores en la escala.

Para transformar la escala ordinal subjetiva en una escala continua objetiva, se hace uso de la estandarización de las escalas, que es el procedimiento que permite expresar en forma numérica la posición relativa de un objeto continuo y de la frecuencia con la que se selecciona cada indicador como categoría.

A partir de la definición de la probabilidad en términos de frecuencia, se considera que la frecuencia relativa con la que se selecciona un indicador en una categoría es la probabilidad de que sea seleccionado. De aquí se sigue que la probabilidad de que un indicador sea seleccionando en una de las primeras categorías, es decir, que su valor de escala esté por debajo del límite superior de la k -ésima categoría se corresponde con un valor del dominio de la distribución normal, valor que debe ser proporcional a la diferencia entre el valor de escala del indicador y el valor de escala del límite superior de la k -ésima categoría.

CAPITULO II: PROPUESTA DE PROGRAMA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO TURÍSTICO TERRITORIAL MUNICIPIO TURISTICO GIBARA

A continuación se describirán los resultados fundamentales de la aplicación parcial del procedimiento para el desarrollo del producto turístico territorial Municipio Turístico Gibara siguiendo las fases descrita en el mismo.

2.1.1 Fase I: Preparación

En esta fase se inicio la conformación y preparación de todo el equipo de trabajo. El equipo fue integrado con personal representante de diversas entidades e instituciones entre las que destacan: Miembros del Gobierno Local y de organizaciones de masas de alcance local, representantes del Ministerio del Turismo, el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, el Ministerio de Educación, la Empresa de Telecomunicaciones ETECSA, Direcciones de Comercio y Gastronomía, Servicios Comunales, Ministerio del Trabajo, Empresa Eléctrica, Patrimonio y Cultura y la Empresa Turística de Gibara, entre otros.

2.1.2 Fase 2: Diagnóstico

En el diagnóstico se abordaron las dos perspectivas fundamentales la interna y la externa, como se describe a continuación.

Etapas 2-1: Diagnóstico Interno

Situación geográfica

La ciudad de Gibara (ver **Anexo 1**) es una ciudad costera y se ubica en la parte Noroccidental de la provincia Holguín y al Oeste de la Bahía de igual nombre, limita al Norte con las instalaciones de Guardafronteras, al Sur con la carretera Holguín y la desembocadura del río Cacoyugüín, al Este con la Bahía de Gibara y al Oeste con las elevaciones de Cupeycillo.

Posee un clima tropical con temperatura que oscila entre 23 y 30 °C, la humedad relativa es de 83 %, la evaporación potencial media es de 1500 mm al año, precipitaciones variables con promedio anual de 800 mm, el 80 % de las precipitaciones ocurren en los meses de mayo a noviembre.

El régimen de vientos predominantes es de dirección Este-Noreste pero con la influencia de vientos locales, las brisas y los terrales por lo que hacen del clima un ambiente muy agradable.

Caracterización socioeconómica de la ciudad de Gibara

En 1752 Holguín alcanza la categoría de ciudad al separarse de Bayamo, y Gibara se convierte en su puerto natural por excelencia, conociéndose que de ella dependía la prosperidad económica del territorio holguinero. Se comienza la solicitud de habilitación para puerto desde 1773. No es hasta 1817 en que se conjugan factores internacionales, nacionales y locales que se logra la necesidad de fortificar este importante puerto natural, y surge así la Batería de Fernando VII. Es aquí cuando comienza el desarrollo socioeconómico en el territorio, teniendo en cuenta que las actividades productivas van unidas al desarrollo de la civilización, formando parte indisoluble a través de la agricultura, la industria y el comercio, estas generan el desarrollo que depende en gran medida de sus riquezas y su capacidad de aprovechamiento.

A partir del 18 de diciembre de 1821 se ordenó la habilitación del puerto como de tercera clase, contando ya Gibara con 74 casas y una población de 337 habitantes, conformando una incipiente burguesía comercial, trabajadores dedicados al tráfico naval, pescadores, tabaqueros, artesanos y comerciantes internos, desarrollándose las actividades productivas secundarias o de segundo orden; que relacionan actividades manufactureras, industrias e infraestructuras.

En 1822 se hace efectiva la habilitación del puerto; con su ampliación hace que, a fines de la década del sesenta ya el pueblo estaba delineado con 17 calles rectas y simétricas con casas de embarrado y guano, majestuosas edificaciones de mampostería, la iglesia, un cuartel y dos escuelas. El creciente desarrollo portuario trajo consigo numerosas riquezas, por lo que el gobierno español decide desarrollar la ciudad. El puerto de Gibara propició mucho intercambio comercial con Europa y América.

A partir de la guerra de los 10 años se produce el crecimiento poblacional más grande del país por las migraciones hacia ella, dado por su puerto seguro y la fortificación de su ciudad, convirtiéndose en una gran ciudad para la época, de igual forma con la

construcción del ferrocarril en 1883 aumenta su auge económico-comercial al enlazarse con Holguín y otras regiones. La región fue el segundo centro tabacalero más importante del país después de Santiago de Cuba. En la villa existieron 12 fábricas de tabaco con 500 tabaqueros.

La caña de azúcar se extendió rápidamente también en este territorio, desarrollándose trapiches e ingenios, como algo curioso de esta rama de producción estuvo dado a que en el territorio no se fomentaron las dotaciones de esclavos, las clases bajas de la zona sostuvieron la producción azucarera. Con la apertura de la carretera central en 1929 se decae la economía portuaria, a lo que contribuyó el poco calado del puerto que no permitía la entrada de barcos de gran tonelaje.

La producción de tabaco se deprimió y la ciudad no tuvo otras fuentes de empleo y se convirtió en el recinto de verano de los holguineros y las áreas próximas, dada la calidad de las pequeñas playas que circunvalan la ciudad como el Faro, Bayado, Boquerón, Villa Blanca y el Curita terciarizándose la ciudad (ciudades que viven de las actividades de consumo, el sector administrativo, la informática, inmobiliario y el turismo) con una fuerte privatización de estos lugares.

Como consecuencia del monocultivo y las deformaciones impuestas a nuestra economía por los norteamericanos, el desempleo tiene una tasa alta y Gibara es la de mayor nivel de desempleo con el 93 % en el territorio.

A partir del triunfo revolucionario, en la ciudad de Gibara se prioriza el empleo como uno de los aspectos más importantes al heredar una pequeña ciudad con déficit de servicios, y sin industrias, el puerto deprimido, solo los pescadores independientes podían tener alguna solvencia económica. Las viviendas estaban muy bien caracterizadas, la clase dominante poseía paredes sólidas y cubiertas de tejas, las clases humildes viviendas de maderas techos de tejas o guano, las calles fundamentalmente eran de tierra.

El Comandante de la Revolución Ernesto Guevara, fue el impulsor del desarrollo industrial en la ciudad, la que visitara en varias ocasiones para ver su marcha, entre éstas tenemos la cooperativa pesquera para agrupar a los pescadores independientes y crear empleos, en ese mismo año comienza la vida y el desarrollo del astillero de Gibara *Alcides Pino*, con la reparación de un viejo barco de madera, haciéndose la

reparación en las arenas de una playa abandonada y que tenía por nombre la Enramada. Esta nueva actividad productiva se genera dada la necesidad de construir la Flota Pesquera Nacional como uno de los pilares fuertes de la economía, ya en 1960 se inicia un plan de inversiones que se ha mantenido hasta la actualidad, ahora con la construcción de barcos con fibras de vidrios y la reparación de todos los barcos que necesitan de esta en la zona Norte Oriental incluyendo los de servicio al turismo.

También es impulsada por el Comandante Ernesto Guevara la industria textil ante el gran desempleo existente en esta ciudad, por lo que se construyó la hilandería *Inejiro Asanuma*. Su plan de producción era de 1500 Tm. al año, con el objetivo de suministrar materias primas a las fábricas textiles del país, esto permitió emplear a 342 obreros, en estos momentos diversifica su producción y mejora su tecnología. Entre estas dos empresas de tan importante valor para el municipio suman cerca de 700 empleos.

Gibara como Municipio Turístico

Las potencialidades que avalan a Gibara y su entorno como municipio turístico se concentran en una variedad de atractivos de corte naturalista y socio-culturales asociadas a las temáticas de turismo náutico, turismo urbano, turismo de naturaleza y turismo rural, a los que se les unen las modalidades de turismo de sol y playa y el turismo de salud, en una menor escala. La oferta turística de Gibara tendrá como eje central los valores tradicionales y del patrimonio de la localidad.

La riqueza de sus tradiciones se expresa en una rica oralidad, caracterizante de todas las generaciones desde el siglo XIX y que para el siglo XX es sin duda una de sus joyas culturales, recogida en varias publicaciones que aseguraron su protección y permanencia. El signo predominante de la cultura tradicional popular radica en esta expresión, que incluye versos, poemas, canciones, coplillas, cuentos, leyendas urbanas y rurales y un anecdotario único en el país⁶.

Análisis de los recursos disponibles

Los valores tradicionales y del patrimonio de Gibara están reflejados espacialmente a partir de la concentración de los atractivos que la identifican, lo que ha permitido realizar una zonificación turística sobre la base de cuatro espacios: Litoral, urbano,

⁶ Castañeda García, Francisco: Así es Gibara.

natural y rural; en cada uno de los cuales se ubican múltiples y valiosos recursos turísticos.

En los mencionados espacios se pueden ejecutar recorridos náuticos, safaris subacuáticos, programas de turismo de ciudad, rutas ecológicas, rutas espeleoturísticas y de agroturismo.

Espacio litoral: Comprende el tramo de costa entre playa Los Bajos, la zona inmediata a la entrada de la bahía y todo el litoral hasta playa Caletones, donde existen fondos de inestimable belleza de interés geográfico e histórico (Ver **Anexo 2**).

Espacio urbano: Se localiza en la ciudad, donde el desarrollo turístico está fundamentalmente en su dimensión urbana, por ser una destacada exponente de la cultura cubana con la riqueza de sus tradiciones, sus valores monumentales y la exclusividad de un ambiente de pueblo de pescadores, pero la mayor riqueza según los visitantes es su gente, cooperativa, humana, cariñosa y un poco ególatra, orgullosa de su villa y de su historia (Ver **Anexo 3**).

Espacio natural: Se concentra en áreas silvestres y protegidas del entorno de la ciudad como Caletones y la Sierra de Cupeycillo-La Candelaria, caracterizadas por su naturalidad, atractivo paisajístico, el desarrollo del carso (cuevas secas e inundadas) y el uso de aguas medicinales en la Loma de la Morena (Ver **Anexo 4**).

Espacio rural: Existen en el entorno lagos artificiales (embalses) como Las Tinajitas y Santa Clara, con atractivos paisajísticos y potencialidades para la pesca de agua dulce. Los entornos de Iberia, Uñas, Boca y Velasco son de interés por sus tradiciones agrícolas asociadas a las Islas Canarias y mantenidas como parte de la cultura campesina actual. En este espacio se evidencian también restos de fortines que tuvieron sus orígenes en la protección contra los ataques de corsarios y piratas, primero y contra los embates de la contienda mambisa (Ver **Anexo 5**).

Ubicación regional y vínculos principales

Gibara está ubicada en la costa norte de la provincia de Holguín, en el Oriente de Cuba. Limita por el Norte con el Océano Atlántico, por el sur con el municipio de Holguín, por el este con el municipio Rafael Freyre y por el oeste con el municipio Calixto García y el municipio Jesús Menéndez de la provincia de Las Tunas.

Sus vínculos principales se establecen a través de la Carretera Central procedente de Holguín. Además, se utiliza la vía Gibara–Velasco 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.

Paso 2-3: Análisis de las capacidades de los procesos turísticos

Situación de los productos turísticos existentes

Para la identificación de los productos turísticos con mayores potencialidades en el corto y mediano plazo a potenciar se trabajó con un grupo de expertos los cuales en los análisis realizados consideraron la conveniencia de concentrar las potencialidades que tiene el municipio en 6 productos turísticos, que son:

- Turismo náutico y de buceo.
- Turismo de naturaleza.
- Turismo cultural.

➤ **Turismo Náutico y de Buceo**

La náutica de la región está siendo operada por dos compañías: Marina Gaviota Oriente y Náutica y Marinas Marlin S.A., las cuales ofrecen servicios al turismo extranjero, que van desde las actividades náuticas con sus clubes de playa ubicados al servicio del “Todo Incluido”, y una escuela de velas, hasta servicios o productos tan diferenciados y exclusivos como es el caso de buceo.

➤ **Turismo de Naturaleza**

El municipio gibareño, con gran diversidad biológica; cuenta con relieves pintorescos de gran valor paisajístico; la belleza de sus fondos marinos; sus atractivos espeleológicos, la existencia de lugares de inestimable valor histórico-cultural; reúne apreciables riquezas que pueden ser convertidas en ofertas de turismo de naturaleza. Si a esto se le incluye la existencia de playas que atraen turismo de estancia, se dan condiciones propicias para ofertar opcionales y productos de este corte.

Los atributos típicos del potencial para el turismo de naturaleza son:

- Unicidad de paisaje y de sus playas,
- Gibara esta en el eje del corredor aves migratorias del Caribe,

- Presencia de atractivos espeleológicos como las cavernas inundadas de Tanques Azules en Caletones,
- Belleza y naturalidad de los fondos marinos,
- Lugar de inestimables valores culturales a escala local, asociados a sitios naturales y rurales.

Las principales opciones que conforman el sistema de ofertas de esta actividad con potencial en nuestro territorio son:

- Paseos náuticos por sitios donde predominan los escenarios naturales,
- Buceo contemplativo por senderos subacuáticos,
- Pesca ecológica,
- Observación de aves,
- Observación de flora y fauna a través de senderos adecuadamente diseñados,
- Recorridos de baja complejidad por zonas montañosas,
- Espeleoturismo,
- Actividades deportivas en espacios naturales,
- Opciones que propician un contacto con tradiciones típicas de valor histórico y cultural en sitios rurales.

Acorde con las diferentes figuras legislativas establecidas por la ley de Medio Ambiente donde se regulan las categorías de manejo de las áreas protegidas que admiten uso turístico y su potencial recreativo, en el municipio se proponen 5 áreas con aptitudes para el turismo de naturaleza, ellas son:

- Reserva ecológica: Caletones y la zona marina,
- Elemento Natural Destacado: Cerros Cársicos de Maniabón (Silla de Gibara),
- Río Cacoyuguín,
- Loma del Catuco,
- Cueva de los Panaderos.

➤ Turismo Cultural

El turismo cultural cuenta con amplias posibilidades de desarrollo como producto – mercado, por todos los valores que preserva la ciudad, encontrándose en ella el 81% de los recursos socioculturales del municipio según el inventario realizado para su evaluación.

Más de la mitad de estos recursos, se encuentran en buen estado y en su mayoría son considerados tangibles, como son: museos, casas de cultura, cines, teatros, galerías de arte, bibliotecas, sitios históricos y arqueológicos, monumentos y plazas.

El 15% de estos recursos se consideran en mal estado, por el deterioro y las limitaciones materiales de las instalaciones, por lo que no se recomienda su utilidad turística hasta tanto sean restaurados.

De forma general, existe un bajo aprovechamiento con respecto al índice de la actividad turística, pues en este sentido sólo se utiliza un 20%, es decir, unos 10 sitios.

El producto cultural gibareño se diversifica y muestra signos de adultez. En la ciudad cabecera, los principales museos se restauran y amplían.

Los recursos intangibles, entre los que se encuentran los eventos, costumbres y tradiciones, dan signos de relevancia a nivel nacional. Tal es el caso del Festival Internacional de Cine Pobre *Humberto Solás* (Ver **Anexo 6**), el Festival Internacional de Cine de Lebu⁷, el Festival de Cine Latinoamericano Caverna Benavides⁸ (Ver **Anexo 7**) y el Día del Gibareño Ausente, que son verdaderas fiestas del pueblo y que atraen a muchos visitantes extranjeros que vienen al encuentro de nuestras raíces culturales. Sin embargo, no se comercializan adecuadamente para el turismo, lo que podría aumentar la participación extranjera en los eventos.

Infraestructura técnica, social, de apoyo y facilidades de acceso

- *Vínculos marítimos:* El municipio tiene facilidades de vínculos marítimos a través del puerto. Además la náutica de la región está siendo operada por dos compañías: Marina Gaviota Oriente y Náutica y Marinas Marlin S.A., las cuales ofrecen servicios al turismo extranjero, que incluye el desarrollo de excursiones y opcionales al

⁷ Difunde, promueve y desarrolla a través de muestras itinerantes, presentaciones de distintos espacios cinematográficos en la Caverna de los Panaderos.

⁸ Muestras de audiovisuales con Gibara de sub-sede en la Caverna de los Panaderos en su IX edición.

municipio, aunque no explotan suficientemente las potenciales que para el buceo existen en el mismo.

- *Red Vial:* La red vial se encuentra pavimentada, aunque en los últimos años, debido al uso, catástrofes atmosféricas y poco o ningún mantenimiento, ha sufrido un gran deterioro. Por lo antes mencionado en cuanto a la contaminación de los alcantarillados, permite que en períodos de lluvia la red vehicular se inunde de la misma agua contaminada que se desborda por los alcantarillados, haciéndola prácticamente intransitable en estas fechas. Como la frecuencia de uso vehicular no es alta, no existe contaminación sónica ni grandes congestionamientos en este sentido, a no ser en sectores como la calle Independencia, que por sus características propias de eje principal de la ciudad, acumula un alto uso peatonal y por consiguiente comercial, generando cargas y descargas de mercancías en la propia vía.
- *Estado técnico constructivo:* La tipología arquitectónica que presenta el Centro Histórico corresponde a la arquitectura cubana del siglo XIX y principios del XX, lo cual crea una situación compleja a la hora de intervenir debido al deterioro propio de los mismos por la edad, el escaso mantenimiento y la complejidad de las técnicas constructivas que se requiere. Las cifras calculadas por el grupo técnico encargado de hacer dicho dictamen, bajo la supervisión de la Dirección de Sitios Históricos y Monumentos de la ciudad de Holguín, indicaron que el 42,6% del total de las edificaciones está en buen estado, el 33% en un estado regular y el 24,1% están en mal y pésimo estado. La situación más difícil de restauración se aprecia en los techos y cubiertas.
- *Comunicaciones:* Este servicio sólo se realiza telefónicamente y ha sido incorporada la prestación del mismo a través de celular.
- *Redes eléctricas e iluminación pública:* Es abastecido por la red eléctrica de toda la ciudad, la cual en su totalidad está carente de la misma, no solo por la depauperación y mal estado del equipamiento que propicia dicha energía, sino por la falta exquisita de iluminación en el propio Centro Histórico, volviéndose este, por sus características propias, un lugar difícil de vivir y transitar, tanto vehicular como de forma peatonal, por los riesgos que puede ocasionar, lo que lo convierte en una

zona inhóspita, algo que contradice las características propias que debe presentar el mismo.

- *Red de acueductos:* El área del Centro Histórico Urbano (CHU) es abastecida en su totalidad por la red de acueductos de toda la ciudad, la misma presenta una alta carencia de alcantarillados, y los existentes presentan un alto grado de obstaculización por residuos debido a la falta de tratamiento de los mismos, por consiguiente tienen un alto grado de contaminación. Los residuales de todo el CHU son evacuados mediante fosas, lo que provoca una alta contaminación del manto freático local y por consiguiente de las áreas aledañas.
- *Radio y televisión:* En el Litoral Norte de Holguín la señal de televisión se genera en dos centros: La Loma de la Cruz que irradia para el municipio de Gibara, con una potencia nominal de 5 Kw y la Torre Gibaravisión captándose una señal aceptable en el municipio.

Potencial habitacional

Hoy día la ciudad cuenta con El Hostal Brisas del Mar con 4 habitaciones y capacidad de alojamiento de 8 personas, para la prestación del servicio de hospedaje a los turistas que visitan la misma. Además de que dicho servicio se realiza por el sector privado pues la ciudad cuenta con 30 casas de renta, que suman un total de 44 habitaciones, de ellas 30 en CUC y 14 en MN, actualmente se encuentra en ejecución el Hotel EEE⁹ Ordoño, con una capacidad de 27 habitaciones cuatro estrellas. Así mismo se prevé la construcción de varios Hostales, entre ellos: El *Bellomar* y el *Plaza*.

Infraestructura extrahotelera y de recreación

La red extrahotelera del municipio turístico es insuficiente para la demanda pues sólo cuenta la Villa, con El restaurante El Faro de la cadena PALMARES que tiene un horario de Servicio de 11.00 AM a 11 PM todos los días cuyo objeto social es la Oferta de Servicio Gastronómico (Almuerzo, Comida, Cenas y venta de bebidas y refrescos).

La otra instalación de turismo con que cuenta el municipio es el Punto de Renta de Autos de la Compañía TRANSTUR con horario de servicio desde las 8.00 de la mañana todos los días ofertando el servicio de renta de autos de varias líneas (Geely, Hyundai, Samsung, Kia, Jeep) ambas instalaciones se encuentran muy cerca una de la

otra ocupando sólo un pequeño espacio de la ciudad en su parte mas este cerca del Parque las Madres y La Batería Fernando VII. Ambas instalaciones son visitadas principalmente por los mercados: Alemania, Inglaterra, Italia y Francia.

En estos momentos las agencias de viajes del territorio (Cubatur, Viajes Cubanacan y Marlin) tienen diseñada una excursión casi todos los días, excursiones que incluyen un recorrido por el río Cacoyuguín, visitas a fincas campesinas, paseos por la ciudad y almuerzo en el restaurante El Faro. En el caso de Viajes Cubanacan la excursión se llama La Gran Aventura (Champion Tour), el de Cubatur (Gibara Colonial, Gibara Jeep y Green and Blue) y nuevas ofertas para el 2012 de la Marlin (Jumbo River Tour y Tracking Columbus).

Evaluación de los proveedores

La diversidad de productos tanto de alimentos como industriales que demandan las instalaciones hoteleras y extrahoteleras del municipio turístico es muy amplia y variada, La Comercializadora ITH S.A. perteneciente al MINTUR y el AT Comercial del Grupo Gaviota tienen como objetivo, la compra, almacenamiento y ventas mayoristas de: alimentos, bebidas, insumos gastronómicos y hoteleros. Productos y materiales para el mantenimiento y las construcciones, equipos tecnológicos y piezas de repuestos, partes y accesorios para equipos tecnológicos y automotores así como materiales y mobiliario para oficinas, no obstante en este proyecto se deben aprovechar las potencialidades de todas las formas productivas a escala local.

Etapas 2-2: Diagnóstico Externo

En el diagnóstico externo se valoraron tanto las potencialidades de la región donde se encuentra enclavado el producto como las propias del mercado disponible.

Paso 2-3: Análisis de las oportunidades del entorno

Como principales oportunidades del entorno se situaron las Agencias de Viajes (A.A.V.V.) que son organizadoras de excursiones y giras, brindando servicios; además de reservas de hoteles, autos, boletería aérea y otros dentro del país.

En estos momentos, la agencia Cubatur tiene diseñada 2 excursiones a Gibara, la agencia Ecotur y Gaviotatur tienen una excursión muy similar.

⁹ EEE: Encanto Ecológico Emociones

En el caso de Cubatur una excursión se llama Green and Blue: Recogida en Jeep por los hoteles, motos acuáticas en Samá, visita a Gibara, almuerzo en el Faro, visita y monta a caballos en Bariay. Con un precio de 79.00 CUC para los adultos y 57.00 CUC para los menores.

La otra excursión de Cubatur se llama Jeep Safari Gibara: Recogida en Jeep por los hoteles, visita a la ciudad de Holguín y la Fábrica de Tabacos. Visita a Gibara y almuerzo. Con un precio de 79.00 CUC para los adultos y 42.00 CUC para los menores.

En el caso de Ecotur la excursión se llama Gran Aventura: Recogida en los hoteles, entrega de los jeep, paseo en motos acuáticas en la Bahía de Vita. Al llegar a la Villa de Gibara, visita a la Cueva de los Panaderos, almuerzo, visita al Museo de Ciencias Naturales, tiempo libre y retorno. Con un precio de 79.00 CUC para los adultos y 42.00 CUC para los menores.

La otra excursión de Cubatur se llama Gibara Jeep: Salida en jeeps 4x4 por caminos de campo donde se podrá apreciar la vida en el campo y observar el magnífico paisaje que acompañará su excursión a la Villa Blanca, un pueblo de pescadores con una rica historia y que conserva sus tradiciones de gente de mar. A la llegada, recorrido a pie por sus calles y parques. Visita al Museo Municipal y al Mirador Los Caneyes. Almuerzo con comida internacional y una bebida incluida. Tiempo libre. Regreso. . Con un precio de 59.00 CUC para los adultos y 36.00 CUC para los menores.

Paso 2-4: Análisis de los principales competidores

El conocimiento de la competencia resulta un aspecto esencial para tomar decisiones comerciales, por lo que deben compararse sus productos, precios, canales y promociones, para de esta forma identificar ventajas y desventajas y trazar estrategias en correspondencia con ello. Los perfiles de los competidores reflejan sus principales características y tendencias y la comparación se basa en resultados de su actividad.

Para el municipio Gibara los principales competidores nacionales son: Trinidad y Baracoa por considerarse que ofertan productos sustitutivos y que operan con los mismos mercados emisores.

1. Trinidad: La Villa de la Santísima Trinidad fue la tercera villa fundada por la Corona española en Cuba, a principios de 1514. La villa se fundó con la presencia del Adelantado Diego Velázquez de Cuellar, y fue evolucionando con rapidez, lo cual le permitió ser una de las más prósperas de la mayor de las Antillas. La labor de conservación y restauración emprendida por los especialistas de esta zona del centro sur de Cuba, y el amor que profesan a su ciudad sus habitantes, propició que sea una de las ciudades coloniales mejor conservadas no sólo de Cuba, sino también de América, e inscribirse en la Lista del Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO junto al Valle de los Ingenios en 1988. Este destino oferta un producto turístico basado esencialmente en cultura e historia, se coloca en primer lugar en ingresos, utilidades, costos y gastos por peso de ingreso y turistas físicos recibidos. Posee imagen y notoriedad internacional. Ha experimentado crecimientos año tras año en sus principales indicadores, sus objetivos principales están dirigidos a su participación en los mercados que atiende, dirigiendo sus estrategias a la diferenciación de su producto y a un mayor aprovechamiento del Valle de los Ingenios como producto turístico.

2. Baracoa: Llamada también la Ciudad Primada, fue fundada en 1511 con el nombre de Nuestra Señora de la Asunción de Baracoa por el conquistador español Diego Velázquez que ostentaba entonces el título de Adelantado. Es el más antiguo asentamiento de la Isla después de la llegada de los colonizadores españoles y de ahí debe su nombre de Ciudad Primada. En 1518 recibió el nombramiento de ciudad. Fue la primera capital y el primer obispado de la Isla. Este destino oferta un producto turístico basado esencialmente en cultura e historia, posee discretos ingresos, utilidades, costos y gastos por peso de ingreso y turistas físicos recibidos. Posee notoriedad internacional aunque le falta trabajar su imagen. Sus objetivos principales están dirigidos a incrementar su participación en los mercados que recibe el país, dirigiendo sus estrategias a la diferenciación de su producto y a un mayor aprovechamiento de sus recursos turísticos.

Paso 2-5: Análisis de las tendencias del mercado

De acuerdo a los resultados obtenidos en los pasos anteriores es posible desarrollar el análisis de la posición de mercado de acuerdo a la matriz de crecimiento y cuota de mercado o matriz de BCG. Cuba a partir del desarrollo de la actividad turística ha experimentado un crecimiento de un 23.3 %, Holguín uno de las 8 regiones priorizadas ha mantenido un ritmo de crecimiento de un 17 %, se ubica en el cuadrante de Interrogantes, opera con altas tasas de crecimiento del mercado pero con una participación pequeña del producto en el mismo y en Gibara hoy los crecimientos son mínimos pero alentados por la preferencia que en los visitantes tienen los atractivos de la ciudad. Por tanto, la estrategia tiene que estar orientada a conquistar una mayor cuota de mercado, para lo cual son necesarios recursos financieros, técnicos y humanos. La Política de Desarrollo del destino contempla un crecimiento de la planta hotelera, red extrahotelera e infraestructura de apoyo, lo que conlleva a la preparación de los recursos humanos necesarios para el crecimiento proyectado, así como todo el soporte comercial del destino turístico.

En el cuadrante donde se ubica el producto turístico holguinero, presupone como estrategia invertir para construir, apoyándose en puntos fuertes y reforzar las áreas vulnerables así como la búsqueda de un liderazgo competitivo. La estrategia de desarrollo se centra fundamentalmente en el crecimiento de producto turístico apoyado en los atractivos de la región; con una diversificación y diferenciación del producto teniendo un sólido programa de calidad que haga ser cada vez más competitivo en la búsqueda del liderazgo dentro del producto mercado.

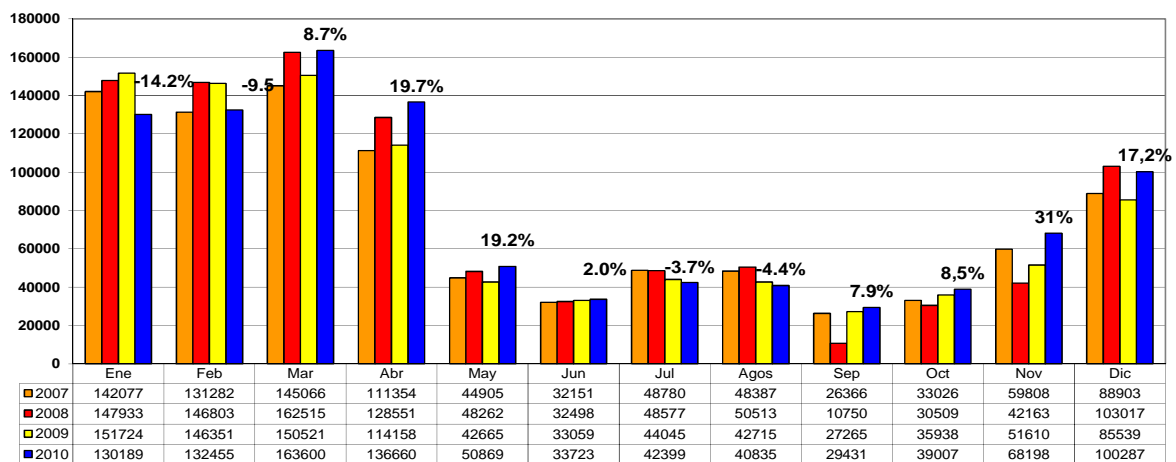
Paso 2-6: Evaluación del Mercado Potencial

Durante el 2010 los principales emisores de turismo al destino Holguín fueron Canadá, Inglaterra y Alemania según la **Tabla 1.2:**

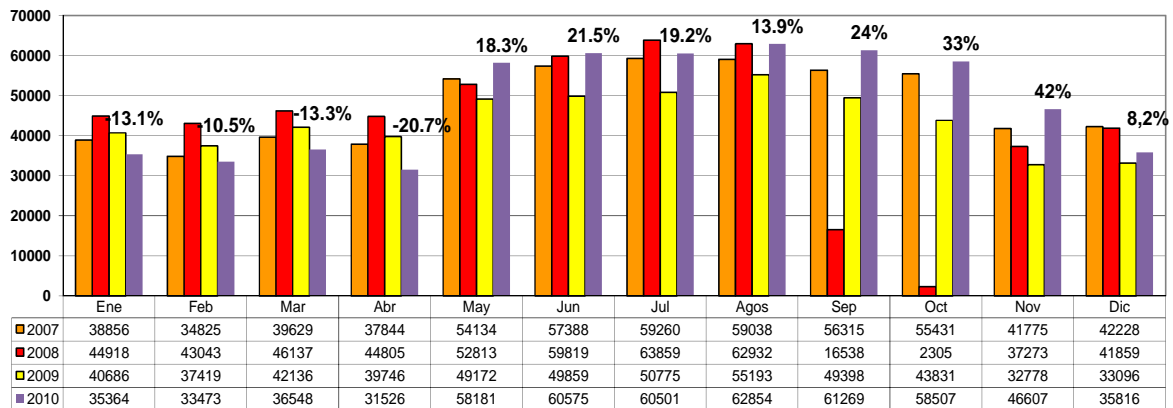
COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS EMISORES										
Mercados	Tur Días	Tur Días	% de	Tur Fís	Tur Fís	% de	Estancia	Estancia	Cuota	Cuota
	Acum 10	Acum 09	Crect.	Acum 10	Acum 09	Crect.	Acum 10	Acum 09	Mer.10	Mer. 09
Canadá	967653	925590	4,54%	128234	121144	5,9%	7,5	7,6	50,6%	51,3%
R. Unido	581221	524089	10,9%	51483	45910	12,1%	11,3	11,4	30,4%	29,1%
Alemania	95310	106682	-10,7 %	11067	11778	-6,0%	8,6	9,1	5,0%	5,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos comerciales del Mintur Holguín.

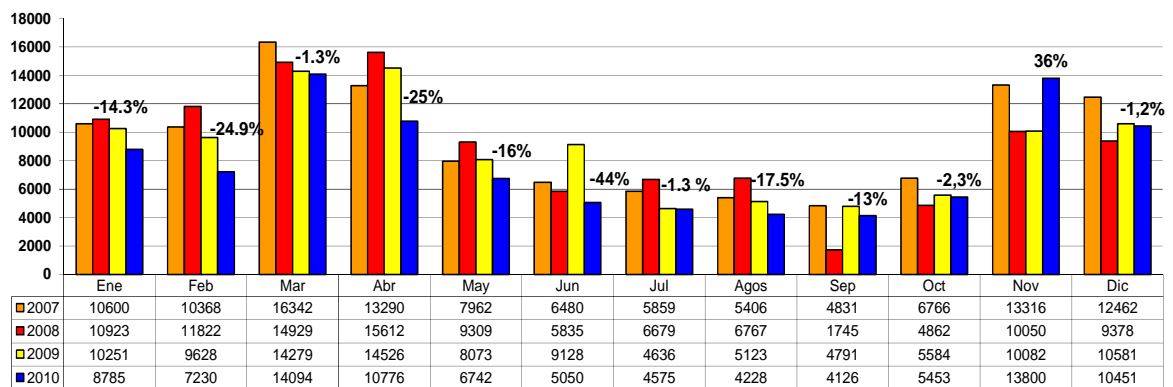
Canadá, nuestro principal emisor, aporta el 51% de los visitantes y presentó una tendencia creciente durante todo el año, decrece un 5.9% en turistas físicos y 4.5% en turistas días. En Cuba, creció un 2.7 % hasta noviembre, en el territorio actualmente se recibe el 13.5 % de los canadienses que visitan nuestro país; de un 13.3% en 2009. Principales TT.OO Transat con el 30.8%, Sunwing con el 27%, Air Canadá el 13.5%.



Reino Unido, segundo emisor, aporta el 30 % de los visitantes, crece un 12.1% en turistas físicos y crece en 10.9% en turistas días, ha mantenido una tendencia creciente durante todo el año. En Cuba crece un 1.4; Holguín recibe el 29.9% de los ingleses que visitan nuestro país, del 26.9 % en 2009. Principales TT.OO, Thomas Cook 45.1% y TUI (Thompson) el 44.7%.



Alemania aporta el 5% de los turistas, decrece un 6 % en turistas físicos y decrece 10.7% en turistas días; mantuvo una tendencia decreciente durante todo el año. En Cuba este mercado crece un 0.6%, Holguín recibe el 11.7% de los alemanes que visitan nuestro país, del 12.7 % en 2009. Principales TT.OO, Thomas Cook 18.4% y TUI el 13.5%.



Del mercado inglés, ha crecido el número de pax en los últimos años, son los que más opcionales compran y una parte de los que visitan el destino viaja motivada por la cultura, muestran preferencias por las opcionales relacionadas con la historia y la cultura del lugar, sienten interés por visitar la ciudad colonial de Gibara y presentan tendencia a la compra de ron y tabaco.

Etapa 2-3: Integración de las capacidades y la demanda

De la integración de las demandas y las capacidades se pudo extraer como conclusión fundamental que se dispone de mucha más capacidad de atractivos que del resto de las capacidades existentes, así como que las capacidades de alojamiento y de oferta

complementaria aún son capaces de asimilar un aumento de la demanda, aunque necesitan de un fortalecimiento de su nivel técnico, en igual medida resulta necesario trabajar en potenciar las capacidades de acceso y utilizar las facilidades que ofrecen los destinos cercanos, así como de aumentar la preparación del personal ya vinculado al turismo como de nueva incorporación en función del desarrollo futuro.

Etapa 2-4: Identificación de fuentes de financiamiento

Como fuentes de financiamiento se deben aprovechar la contratación de servicios directamente con los productores que permitan: eliminar intermediarios y establecer precios flexibles que varíen en dependencia de las fichas de costo del productor, atendiendo a distancia, estacionalidad, costos o valor de la producción y de los insumos necesarios para las mismas y que permitan pagar en las diferentes formas existentes: cheque, efectivo, responsabilizando al proveedor con la calidad, durabilidad, especialización y compromisos de entrega.

Estudiar mecanismos de abastecimiento a las entidades turísticas que exploten las potencialidades de todas las formas productivas a escala local¹⁰, o sea, poder comprar a cooperativas y otras formas de producción no estatales en la moneda que se pacte siempre que los precios sean competitivos y no se violen procedimientos del control interno.

Continuar potenciando la cooperación internacional con Organizaciones No Gubernamentales (ONG`s) y asociación con capital extranjero, aprovechando la experiencia acumulada en la colaboración con las Organizaciones de Solidaridad con Cuba del Prat de Llobregat de Catalunya que condujeron al hermanamiento de Gibara con esa localidad española.

2.1.3 Fase 3: Proyección

De acuerdo con los resultados obtenidos en la fase anterior se procedió a la proyección de las acciones a desarrollar.

Etapa 1: Definición de elementos estratégicos

Se definieron los diferentes aspectos estratégicos necesarios para poner en marcha al producto turístico.

Paso 3-1: Análisis y Definición de Políticas

La Política de Desarrollo del MINTUR en Holguín elaborada en 1997 y actualizada en el 2005, permitió encaminar adecuadamente la evolución del turismo en el territorio, al precisar hacia donde era necesario dirigir los esfuerzos y en la misma se plantea que el turismo cuenta con amplias posibilidades de desarrollo en la ciudad de Gibara por todos los valores que preserva, encontrándose en ella un alto por ciento de los recursos socioculturales del destino (más de 40), según el inventario realizado para su evaluación.

Los lineamientos en la política para el turismo plantea como objetivo fundamental del sector la captación de divisas frescas con una posición competitiva en el mercado, el perfeccionamiento de las formas de comercialización y promoción en este caso del destino y alcanzar el incremento de los arribos con una mayor cantidad de países, accediendo a nuevos segmentos de mercado y crear de forma acelerada ofertas de nuevos productos.

Teniendo en cuenta que las principales acciones del Plan de Desarrollo Turístico del destino Holguín para el período 2010 - 2015 están encaminadas a introducir nuevas propuestas relacionadas con el patrimonio, considerando los resultados del diagnóstico realizado y las aspiraciones definidas por la Alta Dirección del sector en el territorio, se propone el Programa de Desarrollo del Municipio Turístico Gibara (**Ver Anexo 8**) en el que se relacionan las actividades que se sugiere cumplir, con sus responsables, participantes y fechas de cumplimiento, recomendándose igualmente a partir de lo anterior desarrollar los Programas Específicos correspondientes que pueden consultarse en el **Anexo 9**.

Paso 3-2: Selección de los mercados metas

Se consolidará el mercado inglés y se impulsará una diversificación de los mercados emisores tales como Alemania, España, Suiza, Francia, Italia y Holanda.

Paso 3-3: Diseño de los objetivos de trabajo

La misión, visión y objetivos de trabajos para el producto turístico territorial son:

¹⁰ Basado en el lineamiento 242 del VI Congreso del PCC.

MISION

Con un rico acervo histórico cultural, el municipio turístico Gibara satisface las expectativas de sus clientes brindando un producto sostenible para lo cual cuenta con tecnología que permite ofertar servicios al turismo de sol y playa, naturaleza, náutica, buceo, salud, eventos y cultura. Zona del Encuentro de Dos Culturas, ciudad sede del Festival Internacional de Cine Pobre *Humberto Solás*, es el destino ideal para los que buscan distracción, intercambio cultural, paz, salud y seguridad.

VISION

Somos uno de los principales municipios turísticos de Cuba, que se diferencia por la peculiar combinación de sus atractivos naturales, culturales e históricos, con una oferta diversificada lo que permite satisfacer a sus clientes y alcanzar un alto nivel de preferencia.

Etapa 2: Definición de proyectos de desarrollo

Analizando las perspectivas de desarrollo en Gibara y su periferia, ricas por su valor patrimonial, naturaleza y fauna, que aún no se conocen prácticamente en el mercado y después de estudiados los aspectos positivos y negativos que condicionan o limitan el desarrollo del turismo en esas zonas, se proponen varias actividades que se muestran en la **Tabla 1.3**:

Atractivos	Propuestas
Ruinas de los fortines	Crear un programa turístico integrando sus valores
Vivienda- vaquería el Vapor	Alojamiento rural aprovechando los valores de la casa asociado a la opción de la ganadería.
Loma del Catuco	Opcional con una vega de tabaco recreando el tema del mismo con oferta cultural y recreativa y la elaboración de tabaco.
Cueva de la Mazanga	Valle de la prehistoria y Museo de Sitio
Tanque Azul y su entorno	Senderismo, espeleobuceo y baño en los cenotes, buceo contemplativo por senderos subacuáticos.
Cueva La Fuente (Cueva del Agua)	Caminata, espeleoturismo e historia
Cueva Los Panaderos	Caminata, espeleoturismo
Cueva del Baga ¹¹	Espeleobuceo a profundidades.
Abra del Río	Caminata, senderismo, observación de aves,

¹¹ Cueva descubierta en agosto del 2010 por el espeleólogo gibareño José Corella y un grupo de investigadores alemanes. La cueva semivirgen es única de su tipo en Cuba.

Cacoyugüín.	paseos náuticos por sitios donde predominan los escenarios naturales.
Los Hoyos-El Jobal.	Rutas panorámicas de contemplación paisajística, observación de flora y fauna a través de senderos adecuadamente diseñados.
Almacenes del muelle de la bahía	Casa del Pescador
Cruz Roja Gibara	Snack Bar <i>La Loja</i> (remodelación y nueva construcción)
Hotel Ordoño ¹²	Restauración del hotel Ordoño
Local de los Comité de Defensa de la Revolución (CDR) y Hogar Materno	Hostal Bahía del Almirante
Terraza del teatro	Cafetería del teatro
Vivienda (Independencia No. 10)	Comidas rápidas (construcción)
Tienda productos industriales	Casa de infusiones (remodelación e integración fachada)
Combinado de Servicios (independencia No. 42)	Centro recreativo cultural
Vivienda (Independencia No. 28 ^a)	Preparar el local para la cadena de Tiendas Caracol.
Teatro colonial	Teatro colonial (financiamiento para su restauración)
Museo de artes decorativas	Museo de artes decorativas (financiamiento para su restauración)
Vivienda Ruinas del Restaurante Miramar Casa Da Silva	Hostal Club náutico, Restaurante, Casa de la amistad del Portugués (induce construcción de vivienda y rehabilitación)
Casa de la Cultura de Velasco	Remodelación de la Casa de la Cultura de Velasco
Hacienda Santa María	Casa Señorial de un Ingenio Azucarero.
Vivienda (Independencia esq. Peralta)	La Murcielaguina
Carretera Holguín-Gibara	Carretera turística Holguín-Gibara (Ver Anexo 10)
Marina de Gibara	Recuperación de su función de servicios marítimos y navegación.
Fuente Sierra Morena	Yacimiento natural de aguas sulfurosas con propiedades curativas.

Fuente: Elaboración Propia.

Con relación a algunos de los atractivos a visitar existen condiciones que impiden la correcta implementación de la ruta de acuerdo a los beneficios planteados en la idea

¹² Se encuentra en construcción con fecha de terminación en febrero del 2012.

del programa, por lo que se transforman en las limitaciones para su desarrollo, estos impedimentos se muestran en la **Tabla 1.4**.

Recursos	Impedimentos
Bahía de Gibara	Suciedad del Litoral Costero Ausencia de uvas caletas, almendros en el paseo del litoral.
Ciudad de Gibara	Deterioro de vallas y carteles Insuficiente señalización de sitios de interés. Inexistencia del paso peatonal marítimo.
Cantimplora -Gibara (4 km) Gibara -Caletones (16km)	Acondicionamiento de las vías de acceso
Río Cacoyugüín	No hay señalización Presencia de vegetación atravesada en el afluente a Estero Frío
Loma del Catuco	Limitado desarrollo de equipamiento para el turismo de naturaleza (senderos, miradores, centros de visitantes) Insuficiente accesibilidad a los principales atractivos naturales.
Cueva de La Mazanga	
Tanque Azul y su entorno	
Abra del Río Cacoyugüín	
Loma Cupeycillo el Jobal	
Los Hoyos-El Jobal.	
Cueva los Panaderos	
Municipio de Gibara	El municipio no cuenta con una promoción fuerte sobre turismo en el exterior. Falta de integración de todos los actores implicados en el desarrollo del turismo cultural (FCBC ¹³ y Comisión Cultura Turismo). Insuficiente existencia de planta hotelera.
Viviendas, restaurantes y tiendas	Atraso en las obras de construcción por falta de financiamiento e impedimentos burocráticos.
Recursos humanos	Poco tiempo para preparar en materia de turismo por la EHT ¹⁴ a directivos que viven en la región.
Teatro Colonial	Falta de financiamiento para su restauración
Hotel Ordoño	Inestabilidad en la entrega de los materiales de construcción
Hacienda Santa María	Alto grado de deterioro
Ruinas de La Murcielaguina	Alto grado de deterioro y en peligro de derrumbe.
Carretera Holguín-Gibara	Carretera turística Holguín-Gibara (Ver Anexo 10)
Marina de Gibara	Recuperación de su función de servicios marítimos y navegación.

Fuente: Elaboración Propia

¹³ Fondo Cubano de Bienes Culturales.

¹⁴ Escuela de Hotelería y Turismo.

Debido a estas restricciones existentes, en la **Tabla 1.5** se proponen un conjunto de acciones para superar las limitaciones actuales y de esta manera poner en valor turístico los recursos.

Recursos	Acciones	
Bahía de Gibara	Limpieza del Litoral Costero. Siembra de uvas caletas, almendros en el paseo del litoral.	
Ciudad de Gibara	Reparación de vallas, carteles. Identificación a través de la señalética de los valores monumentales, históricos y culturales. Proyecto y construcción del paseo peatonal marítimo.	
Río Cacoyugüín	Señalizar todo el cruce por el río.	
Cantimplora -Gibara (4,5 km)	Limpiar el trayecto hasta Estero Frío.	
Gibara -Caletones (16 km)	Acondicionamiento de las vías de acceso	
Loma del Catuco	Accesibilidad a los principales atractivos naturales Desarrollar de equipamiento para el turismo de naturaleza (senderos, miradores, centros de visitantes Aumento de la conciencia ambiental y por el conocimiento de la naturaleza y las tradiciones locales. Aumento de la promoción del turismo de naturaleza	
Cueva de la Mazanga		
Tanque Azul y su entorno		
Cueva La Fuente (Cueva del Agua)		
Cueva Los Panaderos		
Abra del Río Cacoyugüín.		
Los Hoyos-El Jobal.		
Municipio de Gibara		Opciones que propician un contacto con tradiciones típicas de valor histórico y cultural Fortalecer convenios con el FCBC y con la Asociación Cubana de Artesanos y Artistas (ACAA) en función de exponer y comercializar lo más auténtico de la artesanía local
Hotel Ordoño		Asegurar los materiales de construcción
Recursos humanos	Importar el talento humano desde Holguín e impartir cursos de capacitación a los cuadros gibareños.	
Teatro Colonial	Financiamiento para ejecución de obras constructivas.	
Viviendas, restaurantes y tiendas		
Hacienda Santa María		
Carretera Holguín-Gibara		

Marina de Gibara	Recuperación de su función de servicios marítimos y navegación.
Ruinas de La Murcielaguina	La demolición parcial o mantener en pie lo existente con arduos trabajos de consolidación necesarios.

Fuente: Elaboración Propia.

Etapas 3: Diseño de la comercialización

Como parte de las acciones de desarrollo se previeron algunas vinculadas a la comercialización como las que se describen en esta etapa.

En esta etapa inicial de aplicación del procedimiento no se profundizó en los indicadores de control desde el punto de vista cuantitativo manteniéndose en lo fundamental los indicadores tradicionales de corte económico, así como los relativos a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de las regulaciones ambientales, sin dejar de considerar aspectos sociales vinculados a la generación de empleo y vínculos con la comunidad.

Paso 3-7: Selección de los canales de comercialización

Las particularidades del turismo en el Caribe condicionan una alta dependencia de los turoperadores, por lo que acceder al público final es caro y difícil; se requieren de importantes análisis, estudios de mercados y de la conformación de un presupuesto de comercialización para el destino.

Sin embargo se intenta en la medida de lo posible, controlar la comercialización que el mayorista hace del destino. Para ello se invierte en las paginaciones de sus folletos, se asiste a distintas presentaciones a minoristas o se visitan las agencias de ventas. Otros medios de influencia sobre los minoristas, son los mailing directos, inserciones en prensa especializada, programas de fidelidad e incentivos al vendedor.

Para romper el círculo vicioso de un mayorista, es necesario un mayor esfuerzo promocional dirigido al cliente profesional (TTOO, Agente de Viajes, Prensa Especializada, Líneas Aéreas) y público final. Si se crea una demanda por nuestro producto, el mayorista se verá empujado a operar nuestro destino.

La comunicación comercial representa una inversión económica, que requiere del trabajo conjunto entre las entidades turísticas y autoridades de la región. Es de destacar que la turoperación en el destino Holguín incide en más del 90 % del arribo de turistas, pero el turismo libre tiene aún muy bajas cifras.

Paso 3-8: Diseño de las acciones de comercialización

La actividad de comercialización del municipio Gibara se ha venido desarrollando de forma aislada e insuficiente y cada vez más los turoperadores se interesan por los atractivos, facilidades, atributos y oferta de servicios del municipio, o sea, el Producto Turístico Integral.

Gibara ha de promoverse como municipio turístico diversificado, unido a sus mejores valores y a su realidad. Potenciar los tradicionales atributos del producto, tanto en el discurso visual a partir de las imágenes que se seleccionen, como en el discurso textual.

Las nuevas tecnologías de la informática y comunicaciones constituyen para los turistas una fuente objetiva de información, que posibilita recoger una gran cantidad de opiniones y conocer las propuestas de los diferentes turoperadores. El valor de dicha fuente consiste en la ausencia de alardes por parte de viajeros experimentados, así como la posibilidad de orientarse en la búsqueda de destinos turísticos sin tener la necesidad de acudir a una agencia de viajes tradicional¹⁵.

Por este motivo es necesario aumentar la utilización de este medio para comercialización y la promoción del destino Holguín, crear un sitio web donde se expongan los atractivos y potencialidades del municipio turístico Gibara enfocado a las expectativas de los mercados emisores de forma diferenciada (Teniendo en cuenta idioma, servicios que demandan.)

Gibara sigue siendo el paraje de tradiciones, de luchas y hoy reconstruye sus plazas, tejados y fortalezas que apretadas en estrecho abrazo, dan al visitante la bella imagen de la Villa Blanca, defendiendo su continuidad.

Debido a la preservación del testimonio patrimonial de Gibara (formas de vida, costumbres, rasgos y diferenciaciones de distintas clases sociales, como influencia de las relaciones de producción en diversos períodos históricos) constituye una necesidad insoslayable reflejar una imagen del futuro Municipio Turístico para lo cual se realizan las siguientes propuestas.

¹⁵ Pérez Torres, Inés del Carmen (2009): Estudio del mercado emisor ruso a Cuba. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciatura en turismo, Universidad de Holguín, pág. 55.

Color



Blanco y negro



Diseño: Lic. Felipe Vera Arzuaga, Especialista CIMEX Holguín.

Finalmente se sugieren además del que acompaña a los logos propuestos los slogans siguientes:

- Novia del Atlántico
- Vitrales, mar y tejas
- Bahía del Almirante
- Sueño de mar y tejas
- Mar azul y tejas rojas

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo se arribó a las conclusiones siguientes:

1. Se diseñó el Programa de Desarrollo del Municipio Turístico Gibara que ilustra las principales variables a considerar en el desarrollo de un producto turístico territorial y las interrelaciones entre éstas.
2. Sobre la base del Programa propuesto fue posible la concepción de un procedimiento general para el desarrollo sostenible de un producto turístico territorial donde se integran de forma armónica y creativa los diversos aportes de los modelos precedentes.
3. Para dar cumplimiento al Programa General de acciones para potenciar el desarrollo sostenible de Gibara como Municipio Turístico se proponen los Programas Específicos correspondientes.
4. Existen potencialidades para estructurar productos turísticos, pues la ciudad de Gibara posee atributos patrimoniales únicos y auténticos con posibilidad de aprovechamiento y puesta en valor turístico.
5. Se confeccionó el logotipo y el slogan de la campaña promocional del Municipio Turístico Gibara de acuerdo a su imagen de patrimonio histórico-cultural.
6. Como parte del Programa se realizó un diagnóstico a los atractivos y recursos de la región, así como impedimentos y acciones a realizar para su puesta en valor turístico.

RECOMENDACIONES

Se hace necesario formular recomendaciones encaminadas a la futura puesta en explotación del producto turístico territorial propuesto:

1. Socializar el modelo resultante, así como el procedimiento mediante la publicación y presentación de los resultados.
2. Aplicar de forma completa el procedimiento resultante del estudio presentado en el desarrollo turístico del municipio Gibara y revelar los aspectos enriquecidos en la contextualización del mismo.
3. Impulsar la gestión del desarrollo turístico de la localidad vinculado a otras regiones del país con características semejantes al Municipio Turístico Gibara.
4. Incorporar los resultados obtenidos en la tesis, a la enseñanza de pre-grado en asignaturas como gestión de producto turístico (producto turístico territorial), que se imparten en la Licenciatura en Turismo.

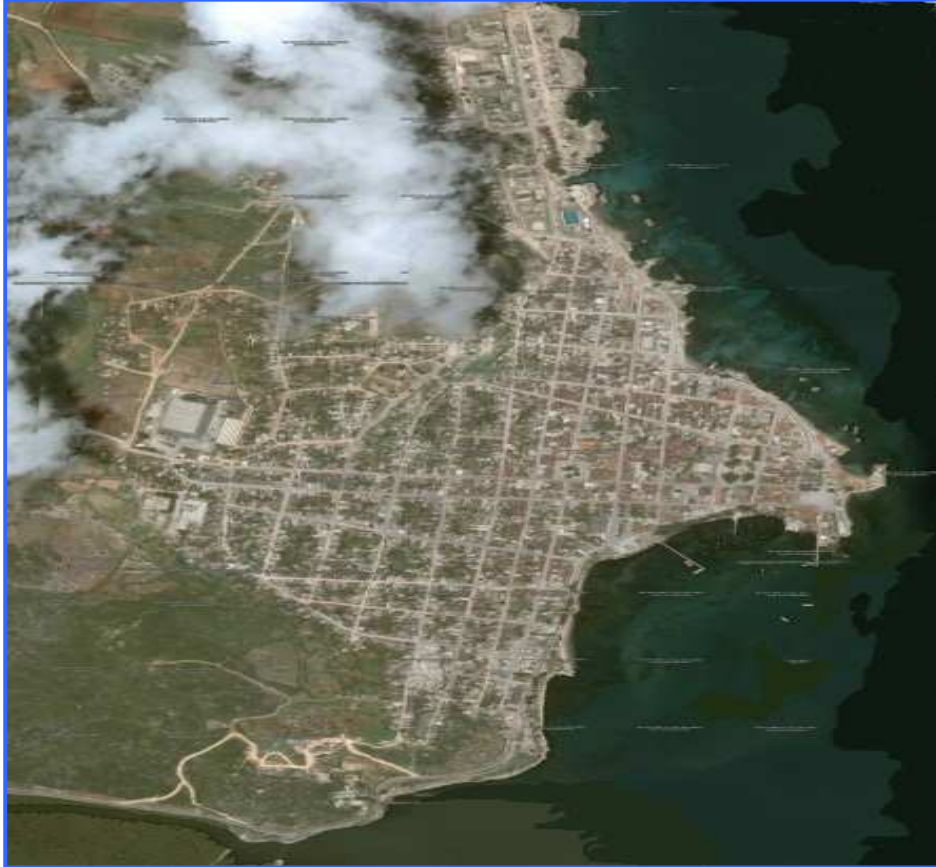
BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Solís, Cristina (2000) Modelo de desarrollo turístico de un área rural en declive.
2. Aguilera Cáceres Doris (2008) Modelo para la elaboración de una estrategia de desarrollo del Turismo Cultural en el destino Holguín. Tesis en opción al título de Máster en Ciencias en Gestión Turística. Holguín.
3. Beltrán Vargas, Cecilia (2002) Diseño y Comercialización de Productos Turísticos. Universidad de Externado Colombia.
4. 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.
5. Clemente Tamayo, Oslaidys (2008) Diagnóstico de los turísticos de la ciudad colonial de Gibara. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en turismo, Universidad de Holguín, Cuba.
6. Consejo Federal del Turismo (1992) Directivas para el desarrollo turístico.
7. Colectivo de Autores (1998), Política de Desarrollo del MINTUR al 2005. MINTUR-Holguín.
8. Colectivo de Autores (1997) Propuesta de Monumento Nacional. Gibara.
9. Colectivo de Autores (1998) Plan de Ordenamiento Urbano y Turístico. Ciudad de Trinidad, DPPF-Sancti Espíritus.
10. Colectivo de Autores (2000) Propuesta para Producto Turístico Gibara, DPPF, Holguín.
11. Colectivo de Autores (2003) Estrategia de Desarrollo de la Sub-región Turística Litoral Norte de Holguín, DPPF Holguín.
12. Funcia Morán, C; de la Uz Herrera, J.A; Mendoza Romero, Y. y Rodríguez Rubinos, J.M. (2009) Metodología para la mejora o diseño de productos turísticos y su comercialización. Escuela de hotelería y turismo de Santiago de Cuba, Cuba.
13. Gálvez Tamayo, Yordanis (2011) Propuesta del diseño del producto turístico territorial Hacienda Santa María. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

14. González Ferrer, Jorge. (2006) Monografía sobre el desarrollo de productos turísticos. Universidad de Holguín Cuba.
15. González Ferrer, Jorge. (2007) Monografía sobre el desarrollo de productos turísticos. Universidad de Holguín. Cuba.
16. 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.
17. Kinndear, T y J. Taylor (1990). Marketing Research. An Applied Approach. McGraw-Hill. New York.
18. Nicolau Lemus Antonio (1989) Crónicas Gibareñas (Teatro Colonial) Gibara.
19. 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 del Las Villas. Cuba.
20. Martínez Fernando. Ramón (2003) El desarrollo de los productos turísticos. Perfeccionamiento de los estudios de conceptos y diseños. Tesis para optar por el título de master en gestión turística. Universidad de La Habana.
21. Martínez Fernando. Ramón (2003) Desarrollo y lanzamiento de atractivos y actividades turísticas. Universidad de Gran Canaria. España.
22. Pérez Crespo, Fernando (2008) Tecnología para el desarrollo de productos territoriales. Aplicación parcial en la región de Baracoa. Tesis presentada en opción al título de Master en Gestión Turística. Holguín.
23. 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.
24. Perelló Cabrera. José Luís (2001) Desarrollo y promoción de productos turísticos. Universidad de la Habana. Cuba.
25. Pérez Ramírez, Kiria (2010) Propuesta del diseño del producto turístico cultural Ruta del Tabaco. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

26. Puente Fernández, Eduardo (2008) *Martí y el crucero del mundo*. Ediciones Balcón, EAEHT. La Habana.
27. Salinas Chávez, E (1986) Fundamentos geográficos paisajísticos de la organización del turismo en Cuba. Tesis para la obtención del Grado de Doctor en Ciencias Geográficas. Universidad Estatal de Kiev Ucrania.
28. 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.
29. Valcárcel Leyva, Nurys (2003) Gibara Colonial: historia de mar y tejas. Colección Comunidad. Ediciones Holguín.
30. Zuñiga Igarza, Libis Martha (2003) La integración de los valores patrimoniales al sistema turístico. Un enfoque desde el modelo de reordenamiento urbano. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Sociales. Provincia Holguín.

Anexo No.1: Vista aérea de la ciudad de Gibara.



Fuente: Image 2010 © Digital Globe. Google Earth

Anexo 2: Espacio Litoral

Recursos Disponibles	Breve descripción
Bahía Gibara	Ofrece potencial para el desarrollo de actividades náuticas. Es una bahía del tipo cerrada, con una profundidad máxima en el canal de entrada de unos 10 m y un área de espejo de agua de 580 ha, la imagen del entorno es de alto valor paisajístico, al realizarse una integración de imágenes de alta unicidad entre el Este de la Bahía producido por un borde verde que intercepta los ríos Gibara, Cacoyugüín y la ciudad. Resulta atrayente la entrada a la ciudad y su acceso a través del vial vehicular terrestre donde la bahía es el preámbulo a la ciudad.
Playa Blanca	Localizada al este de la ciudad, al otro lado de la bahía, desde el balcón del restaurante El Faro así como desde el Malecón de la Batería, se puede observar la belleza de esta maravillosa playa con su arena blanca y una vegetación al fondo con alto valor paisajístico, es área de baño de muchos de los visitantes de Gibara y de la población de la ciudad pues existe una lancha rápida que atraviesa la bahía facilitándole a los bañistas disfrutar de esta belleza.
Playa Bayado	Dentro de las características generales que presenta, es una playa de arenas finas de origen coralino fluvial. El área de baño tiene un fondo arenoso, la forma es de concha abierta, longitud total de 140m, ancho medio de la franja de sol 6m, capacidad potencial de 160 usuarios. El 17 de Mayo 2009 se inauguró un Punto Náutico para prestar servicio a la población de la ciudad y visitantes en moneda nacional cuenta con equipos no motorizados para prestar este servicio (Bicicletas acuáticas, Kayac y Velas para Surfing), según su representante en el municipio se están creando las condiciones para desarrollar el servicio al Turismo Internacional pero a largo plazo.
Playa Da Silva	Las características generales de la playa es que tiene arena de origen coralino y fluvial, el fondo marino es arenoso y en forma de concha con una longitud de 40m, ancho medio de la franja de sol 5m, con oleaje de medio a poco, y una capacidad potencial de 50 usuarios. Imagen del entorno de valor paisajístico, por estar en el interior de la bahía las imágenes se cierran en un círculo formado por la vegetación en el extremo Este y al Sur de la ciudad.
Playa El Faro	Es una playa con forma de concha por lo que hace años se llamaba así, antes del triunfo revolucionario formaba parte del balneario Manferrer al igual que el restaurante. Esta playa fue privada, se encontraba entre las playas importantes de la región oriental, y era visitada por personalidades importantes de la época siendo este su valor histórico. Tiene valor natural - paisajístico, la playa se proyecta

	<p>hacia el exterior de la bahía, donde las imágenes se abren hacia el horizonte y se cierran hacia el interior de la ciudad a través del restaurante El Faro.</p>
Playa Boquerón	<p>Su configuración es de concha, arenas de color crema, fondo arenoso y la pendiente submarina suave, tiene una longitud total de 90m con un ancho medio de la franja de sol 6m, el oleaje es de medio a fuerte, con capacidad potencial de 200 usuarios.</p>
Playa Caletones	<p>El área se ubica en la parte nororiental de la provincia en el municipio Gibara al Noreste de la ciudad del mismo nombre. Ocupa una superficie aproximada de 9500 ha. El área se encuentra en una llanura de origen marino cársico muy plana entre 2 y 10 metros de altura, cubierta hacia la zona Norte con vegetación del matorral xeromorfo costero (manigua costera) y hacia el Sur o interior del territorio con especies del monte seco.</p>

Anexo No. 3: Espacio Urbano

Recursos Disponibles	Breve Descripción
Centro Histórico	La Comisión Nacional de Monumentos declaró al Centro Histórico de Gibara Monumento Nacional atendiendo a sus valores urbanos y paisajísticos, así como el conjunto de importantes edificaciones que atesora.
Parque Las Madres	Mantiene su definición de forma irregular desde 1820, es de las construcciones más antiguas de la ciudad junto a la Batería, fue escenario de diversos sucesos históricos-sociales dentro de la ciudad es una plaza abierta con puntos focales y visuales interesantes hacia el mar desde todos sus ángulos.
Parque Calixto García	Inicialmente fue nombrado el Parque de la Iglesia, después Parque Las Armas y hoy Calixto García, es el parque central y más importante de la ciudad, su entorno es agradable, los valores arquitectónicos que la circundan la enaltecen, ofreciendo imágenes coherentes en sus 360°.
Parque Colón (Plaza de la Cultura)	En sus inicios fue llamada Plaza del Cementerio, hasta 1844 que con la llegada de los españoles fue nombrada Plaza de Colón y en la actualidad es la Plaza de la Cultura debido a que precede a la Casa de la Cultura de la ciudad, vista como una expresión exterior de ésta por el Arq. Walter Betancourt, al remodelarla en la década de los 70.
Casa del Artesano	Esta casa la utilizan como galería para exhibir sus obras, como bien dice su presidente en la entrevista realizada el pasado 18 de Abril “El gibareño es artesano desde la cuna y en Cuba hay artesanos en todas las provincias del país que sus raíces son gibareñas”.
Casa de la Cultura	Desde el 20 de Julio de 1975 funciona como la Casa de la Cultura con el nombre Raúl Gómez García, en ella se hacen exhibiciones de obras de artistas famosos de la plástica. Tiene un amplio salón para el desarrollo de talleres y eventos artísticos.
Hotel Ordoño	Construido en el año 1927 es un edificio al estilo ecléctico, su dueño un comerciante español Andrés Ordoño Díaz, la primera planta eran almacenes y locales de negocio y la planta alta era doble una parte para vivienda de este señor y la otra parte para recepciones a visitantes. Inicialmente su idea no era hacer un Hotel sino un salón para fiestas y recibir visitas pero con el tiempo no le iban muy bien los negocios el dinero se le fue acabando y es cuando lo empieza a alquilar, casi siempre lo mantenía hipotecado.
Museo de Artes Decorativas	Es también llamado Museo Colonial debido a su construcción pero su verdadero nombre es Museo de Arte de Gibara ubicado en la calle Independencia cerca del Parque Central y en la parte superior del Museo de Historia, es fundado como museo el 25 de Julio de 1972, anteriormente era una vivienda construida en 1872 en

	<p>la cual vivieron dos familias siendo su primer dueño Don Antonio Calderón de la Barca y luego José Otomano Viola quien era el accionista del ferrocarril y rico terrateniente.</p>
<p>La Batería Fernando VII</p>	<p>Construida en 1817 dando origen a la construcción de la ciudad, en ella se encuentran réplicas de cañones usados en los combates del siglo XIX, tiene un muro que sirve de malecón donde se observa la Bahía y el paisaje que cubre el fondo de la misma, dentro de la Batería existe la casa de La Historia del Tabaco donde se exhiben fotos, folletos, imágenes, documentos comerciales etc., que recogen dicha historia y como proyecto de esta casa museo tiene una Sala de Fumadores donde permanecen 2 tabaqueros que muestran al visitante como se elabora el tabaco.</p>
<p>Túnel del Ferrocarril</p>	<p>La construcción del ferrocarril en 1883 aumenta el auge económico-comercial de la ciudad al enlazarse con Holguín y otras regiones, contaba con un puente por encima del Río. El trazado del ferrocarril Holguín-Gibara, propició labrar un túnel de 150,0 m de longitud, atravesando una elevación en el acceso a la ciudad por el propio pueblo, aspecto singular en el país, ambas obras de gran atracción para los visitantes del lugar pues junto a la vista de la bahía dan un toque de belleza a la entrada de la ciudad.</p>
<p>Teatro Colonial</p>	<p>Es un teatro de renombre en el país, ha sido visitado por grandes personalidades de la música y el arte, tales como: Ignacio Cervantes, Bola de Nieve, Esther Borjas, Luís Carbonell, Frank Fernández, Rosita Fornés, entre otros.</p>
<p>El Cuartelón</p>	<p>El Cuartel General Español, hoy <i>El Cuarterón</i>, unido a los fortines y la muralla, tuvo sus orígenes en la protección contra los ataques de corsarios y piratas. Se comienza a ejecutar en 1854, pero a la visita de Don José Gutiérrez de la Concha en 1855, este se cansa caminando debido a la distancia desde el centro de la ciudad y altura existente en el lugar donde se hacia la construcción por lo que ordena pararla ya que no lo consideraba práctico para los soldados quedándose la obra hasta el nivel del techo que nunca se le construyó.</p>

Anexo No. 4: Espacio Natural

Recursos Disponibles	Breve Descripción
Complejo Cavernario La Polja del Cementerio	Las 19 cuevas que conforman el Sistema Cavernario de la Polja del Cementerio, constituyen un potencial arqueológico de alto valor. Su localización en el límite de la ciudad hace de este complejo cavernario un importante potencial turístico.
Cueva de la Fuente	Caverna de 1 200 m de extensión, la más extensa de la Sierra de Candelaria, de la cual pueden ser visitados unos 400 m correspondiendo estos a los más bellos de la cavidad. Esta caverna posee dentro de sus características el tener en su interior una gran cantidad de formaciones secundarias entre las que se hallan estalactitas, estalagmitas, columnas, electitas, mantos, etc. Los pisos de la misma son horizontales por lo cual el trayecto es cómodo y sin peligro alguno para los visitantes y la temperatura del aire es como promedio de 24°C no existiendo en ningún momento lugares excesivamente calientes.
Cueva Los Tanques Azules	La cueva de Los Tanques Azules, consiste en una gran dolina de 30 m de largo por 15 m de ancho y 5 m de profundidad, la cual se halla completamente llena de agua, dando la idea de una laguna de aguas muy transparentes y orillas verticales. Esta laguna tiene en su fondo tres entradas de galerías que dan paso a la caverna, totalmente inundada por las aguas freáticas y poseedora de una indescriptible belleza subacuática. Tanque Azul es la mayor caverna inundada de Cuba con 3 225 m de desarrollo total.

Anexo No. 5: Espacio Rural

Recursos Disponibles	Breve Descripción
Río Cacoyugüín	<p>Como su nombre le indica es una abertura entre dos elevaciones, formándose un valle cerrado, pasando el río en dirección Este-Oeste, en las márgenes escarpadas predomina la vegetación del bosque semideciduo en buen estado de conservación. Es un área de gran valor natural con unos 2 Km. aprovechables, escurre por un relieve de alturas y llanuras. No existen problemas de contaminación. Ocupa una superficie de 240 ha.</p>
Loma del Catuco	<p>La Loma del Catuco es una elevación de mediana altura ubicada 3 Km. al suroeste de la ciudad de Gibara donde hubo un asentamiento aborigen de agricultores ceramistas, perteneciente al período neolítico. En este lugar predominan los terrenos fértiles, aptos para el cultivo. Ha sido el sitio arqueológico más visitado y se han realizado múltiples excavaciones, encontrándose una serie de evidencias como: cerámicas, asas decoradas, burén, hachas petaloides, ídolos, cerámica colonial, láminas de cobre, bronce, hierro, puntas de hierro.</p>
Hacienda Santa María	<p>Localizada al sur de la ciudad, en las proximidades de Iberia, típica finca campesina cuya vivienda es caracterizada por una tipología constructiva similar a las casas de antiguos trapiches azucareros. Las ruinas del ingenio Santa María de las cuales quedan restos de los cimientos y la casa del ingenio. Además existen otros atractivos paisajísticos y potencialidades para la pesca de agua dulce.</p>
Casa de Cultura <i>Félix Varona Sicilia</i>	<p>Única de su tipo en el Mundo. De arquitectura ecléctica que hace recordar las montañas truncas, las pirámides egipcias o sencillamente un castillo encantado donde los duendes y hadas corren por sus pasillos, salones o si increíble teatro donde sueñan niños y adultos. Sus espinosos jardines testigos de hermosas trovas, tertulias, talleres o sencillamente un agradable rincón para los enamorados,</p>
Fortificaciones militares	<p>Los fortines y la muralla se crean como la línea defensiva de la ciudad en contra de los ataques de corsarios y piratas hasta la capitanía Pedanea de Auras, hoy Floro Pérez.</p>

Anexo No. 6: Festival Internacional de Cine Pobre *Humberto Solás*



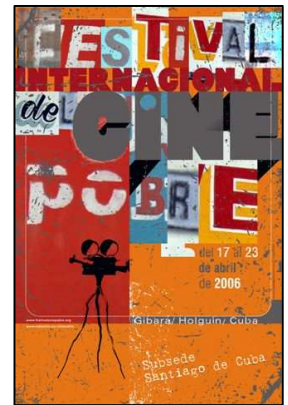
2003



2004



2005



2006



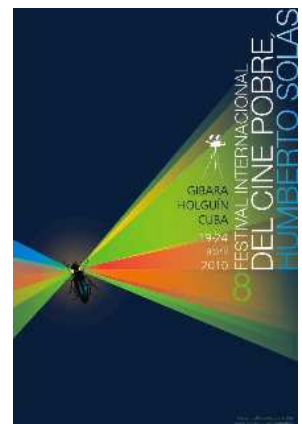
2007



2009



2008



2010

Anexo No. 7: Festival Internacional de Cine de Lebu y Festival de Cine Latinoamericano Caverna Benavides


Del 26 al 28 de enero de 2010, Gibara, Holguín, Cuba

SUB-SEDE EN GIBARA
 DEL FESTIVAL INTERNACIONAL DE CINE DE LEBU

**CAVERNA
DE LOS
PANADEROS**

CON EL APOYO DEL FESTIVAL INTERNACIONAL
 DEL CINE POBRE DE HUMBERTO SOLÁS

Lebu International Film Festival del 26 - 30 de enero de 2010 - www.cinelebu.cl
 Lebu - Región del Bío Bío - Chile



10
Festival
Internacional
de Cine de Lebu
26 - 30 de enero


País Invitado de Honor España
 Sub-Sede en Gibara, Holguín Cuba
 "Caverna de los Panaderos"
 Sub-Sede La Cueva del Lobo, Madrid
 Calle Sotomayor 11, España

APES
Premio 2007
Caja de Fomento
al Desarrollo
Regional

Organiza

Auspiciadores Principales

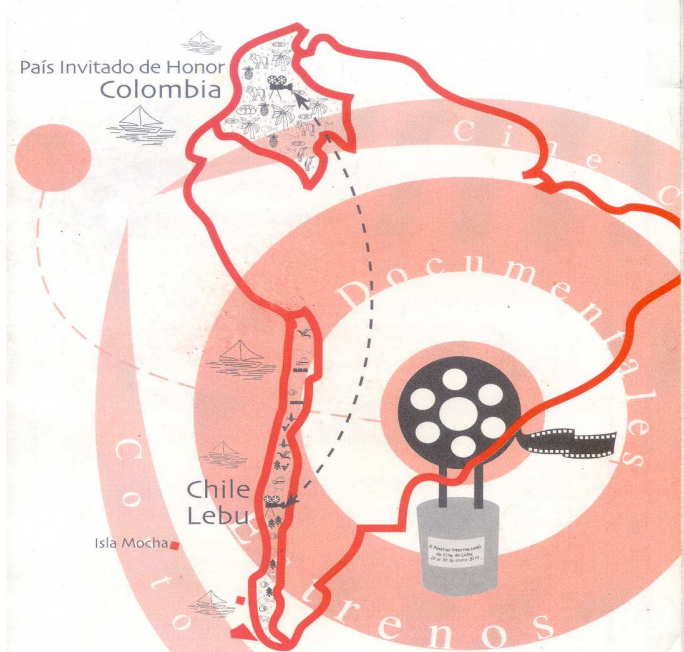
Auspiciadores



Dirección de Cultura y Cine en Gibara - Agencia Española de Promoción de Gibara - Sede Internacional - Recorrido de Gibara y Municipio de Gibara - Canal Comunitario de TV "Gibara Benavides" - Antena Municipal de "Gibara Benavides" y Sala de Cine Gibara

Programa 2009

IX Festival de Cine Latinoamericano
Caverna Benavides
 27 al 31 de Enero 2009



País Invitado de Honor Colombia


Chile Lebu

Isla Mocha

Exhibición Especial de la Muestra de Nuevos Realizadores
 - CUBA y del Festival de Creación Audiovisual de Tarragona/España


Primicia: Sub-sede en Gibara, Holguín, Cuba "Caverna de los Panaderos"

ORGANIZA

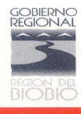


**AGRUPACIÓN CULTURAL
FESTIVAL DE CINE
CAVERNA BENAVIDES**


AUSPICIADORES PRINCIPALES



CONSEJO NACIONAL
DE LA CULTURA Y LAS ARTES
Grande Chile



GOBIERNO REGIONAL
REGION DE BIOBIO



40 años
DuocUC
DIPLOMATADO EN LA CALIDAD

Anexo No. 8: PROGRAMA GENERAL DE DESARROLLO DE GIBARA COMO MUNICIPIO TURÍSTICO

De acuerdo a los resultados del diagnóstico y a las aspiraciones definidas por la Alta Dirección del sector en el territorio, se propone ejecutar el Programa de Desarrollo del Municipio Turístico Gibara que se detalla a continuación:

No	ACTIVIDADES	Responsables	Participantes	Fecha
1.	Estructurar, organizar y designar al jefe de grupo de turismo del municipio Gibara que se encargará de garantizar el chequeo y control de las acciones contenidas en el Plan de Acción propuesto y la creación de un equipo multidisciplinario.	Gobierno del territorio.	Autoridades Territoriales.	Marzo 2011
2.	Reunión mensual del equipo de trabajo encargado, y la adopción de acuerdos; evaluación de las acciones y propuestas de otras nuevas.	Gobierno del territorio.	Autoridades locales designadas por el Gobierno, Instituciones turísticas; Historiador de la Ciudad	Mensual y de forma permanente.
3.	Realizar levantamiento RRHH capacitados para la actividad turística	MINTUR	TUREMPLEO y EHT Holguín	Julio 2011

4.	<p>Diseñar los Programas Específicos y Planes de Acción correspondientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo e integración artístico cultural del territorio - Desarrollo y comercialización de servicios gastronómicos - Desarrollo de servicios comerciales - Desarrollo del alojamiento turístico no profesional - Desarrollo de productos turísticos - Formación de una cultura turística en los ciudadanos - Formación de los recursos humanos - Desarrollo de inversiones - Promoción y comercialización - Mejoramiento de la infraestructura técnica - De fomento de las producciones y servicios locales - Desarrollo de los atributos relacionados con la tradición pesquera - Conservación y restauración de los valores patrimoniales - Ordenamiento Territorial Urbano 	Gobierno del territorio y MINTUR	Equipo multidisciplinario	Marzo Julio 2011
5.	Intercambio de experiencias con polos de mayor desarrollo; según necesidades	Gobierno del territorio y MINTUR	A propuesta del responsable	Sept. 2011
6.	Diversificar la oferta turística de la ciudad aprovechando las costumbres gastronómicas, culturales e históricas en el territorio	Gobierno Local e instituciones turísticas del territorio	Instalaciones turísticas y entidades locales	2010-2012
7.	Fomentar el desarrollo de eventos en el territorio a través de ferias de artesanía, platos típicos, eventos culturales e históricos y otros	Gobierno territorial e instituciones turísticas del territorio	Gerentes de las instalaciones, autoridades locales	Según cronograma

8.	Potenciar el desarrollo del Festival Internacional de Cine Pobre y otros eventos culturales	Gobierno; MINCULT, Delegación MINTUR	Personal designado	2012-2014
9.	Diseño e implementación de programa para la estimulación del trabajo por cuenta propia.	Gobierno territorial	ONAT, Organizaciones de masas y políticas	Según cronograma
10.	Diseño e implementación del programa de actividades por el 195 aniversario de la fundación de la ciudad y el X aniversario de su condición de Monumento Nacional.	Gobierno territorial	Autoridades locales designadas por el Gobierno, Instituciones turísticas; Historiador de la Ciudad	2011-2014

Anexo No. 9: Propuesta de Programas Específicos del Programa General de Desarrollo

Para dar cumplimiento al Programa General de acciones para potenciar el desarrollo sostenible de Gibara como Municipio Turístico se proponen los **Programas Específicos** siguientes:

1. Programa para el desarrollo e integración de las manifestaciones culturales y artísticas del territorio.

Responsable: Dirección de Cultura

Acciones

- Fomento de la Plaza del Artesano.
- Selección y montaje de los corredores para los servicios de venta de bisutería.
- Evaluación de la factibilidad de la visita de los turistas a la iglesia de la ciudad.
- Selección y aprobación de las viviendas del entorno de las plazas para su apertura a los talleres expositivos y de venta de artesanía.
- Selección y montaje de las manifestaciones culturales atractivas para la participación en el proyecto turístico.
- Reparación y apertura de los museos y galerías. Evaluar su ampliación.
- Elaboración de un programa de animación musical vinculado a los eventos tradicionales y a las nuevas ofertas recreativas. Debe comprender 3 sesiones diarias como mínimo.
- Centro recreativo cultural

2. Programa para el desarrollo y comercialización de servicios gastronómicos.

Responsable: Dirección Municipal de Comercio, Culinaria Municipal y EHT Holguín

Acciones

- Confeccionar el menú de la coctelería, la repostería y los platos de comida típica de Gibara.
- Rediseño de la oferta de la red gastronómica actual de la ciudad de Gibara incluyendo las condiciones de los inmuebles.
- Snack Bar *La Loja*

3. Programa para los servicios comerciales. Integración de las diferentes cadenas de tiendas, otros establecimientos y las ventas por trabajadores por cuenta propia.

Responsable: Dirección Municipal de Comercio, CARACOL y ONAT

Acciones

- Preparar el local para la cadena de Tienda Caracol.
- Preparar un local para la tienda de la Marlin
- Potenciar la ofertas de calidad en la tiendas de TRD.
- Identificar el surtido y la familia de producto que cumplan con productos de calidad para el turismo y seleccionar los puntos de ventas.

4. Programa para el desarrollo del alojamiento turístico no profesional.

Responsable: CAM y Delegación del MINTUR

Acciones

- Identificación de las familias, inventario, caracterización del potencial real de casas particulares para alquilar. Situación actual.
- Identificar el potencial de edificaciones con valor patrimonial para el incremento de habitaciones.

5. Programa para el desarrollo de nuevos productos turísticos y el incremento de las ventas de opcionales hacia la ciudad de Gibara.

Responsable: Delegación del MINTUR

Acciones

- Realizar estudios de mercado para mejorar y diversificar la oferta turística del municipio Gibara
- Excursión Gibara Colonial
- Ruta *Tabaco Cubano, de Gibara al mundo*
- Discover tour
- Boat Adventure
- Buceo (full day)
- Colombo's Paradise
- Club de Pescadores
- Sendero Eco- Espeleo- Arqueológico Caverna de los Panderos

- Sendero interpretativo Tanques Azules
- Producto Hacienda *Santa María*
- Producto Hacienda *Columbia*
- Sistema de fortificaciones militares
- Carretera Turística Gibara Holguín

6. Programa para la formación de una cultura turística en los habitantes de la ciudad. Divulgación de la historia local y los atributos de la región.

Responsable: Gibaravisión, Radio Gibara, Comisión de Historia del Turismo, Educación Municipal, CUM, Sectorial Municipal de Cultura con todas sus instituciones

Acciones

- Identificar por consejos populares las formas de participación de la comunidad en las manifestaciones culturales o comerciales en el proceso turístico.
- Establecer las vías mas expeditas de inserción de los pobladores al proceso turístico, respetando lo legislado.
- Programa de desarrollo en la población de una cultura turística, divulgándose por la radio municipal y la tele centro; el potencial de los principales valores culturales, la necesidad de la disciplina social, la hospitalidad y los principales planes inmediatos sobre el turismo.
- Divulgar la necesidad de la protección y conservación del patrimonio construido y el natural del entorno de la ciudad de Gibara

7. Programa de formación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo del Municipio Turístico

Responsable: EHT Holguín.

Acciones

- Estudio socio demográfico para identificar el potencial de fuerza de trabajo existente en la población
- Determinación de las necesidades de formación de los recursos humanos identificados.
- Diseño e implementación de Programas para la formación y capacitación de personal
- Divulgar a través de la prensa radial, televisiva y escrita programas de formación sobre educación ambiental dirigidos a toda la población.

8. Programa para el desarrollo de nuevas inversiones turísticas.

Responsable: Delegación del MINTUR

Acciones

- Incluir en el plan de preparación el incremento de hasta 16 habitaciones de 4 que existen en el hostel buena Vista del Faro de Gibara.
- Incluir en el plan de preparación el Hostel Gibara en la calle General Sartorio No. 22.
- Incorporar en el plan la culminación del Hotel Ordoño
- Incluir en el plan de preparación el Hostel *Bahía del Almirante* en la calle Ronda de La Marina e/ Francisco Aguilera y Narciso López

9. Programa para el desarrollo de la promoción y comercialización del destino Gibara.

Responsable: Delegación del MINTUR, Director del Telecentro y Responsable de la Radio Local

Acciones

- Diseñar y desarrollar campaña promocional que recoja la oferta turística de Gibara
- Crear y poner en funcionamiento el Centro de Información al visitante del municipio turístico Gibara
- Reproducir para la venta postales antiguas de Gibara (finales del XIX y principios del XX)

10. Programa para el mejoramiento de la infraestructura técnica. Playa, viales, señalización y obras marítimas.

Responsable: CAM, Grupo Técnico de Patrimonio, DMPF, Acueducto, Servicios Comunales.

Acciones

- Mejorar las carreteras y principales vías de acceso, así como los senderos utilizados en las opcionales ecoturísticas.
- Realizar acciones de mejora en la carretera que sienten las bases para el futuro acondicionamiento de la carretera turística Holguín Gibara

11. Programa para la conservación y restauración de los valores patrimoniales de la ciudad.

Responsables: CAM, Grupo Técnico de Patrimonio y DMPF

Acciones

- Desarrollo del programa de reordenamiento y restauración del centro histórico de la ciudad.

12. Programa para fomentar las producciones y servicios locales de apoyo al desarrollo turístico.

Responsables: CAM, ANAP, MINAGRI, Comunales, MINIL

Acciones

- Presentar al MINTUR los 2 proyectos diseñados sobre la implementación de los lineamientos para fomentar las producciones y servicios locales de apoyo al desarrollo turístico

13. Programa para el desarrollo de los atributos relacionados con la tradición pesquera de la ciudad.

Responsable: CAM, Empresa Pesquera, Grupo Técnico de Patrimonio y Marlin

Acciones

- Abrir tienda de avíos para pescadores y marineros
- Organizar torneos de pesca y festivales acuáticos
- Establecer competencias de diseño de embarcaciones artesanales de la pesca marítima
- Instituir *la corrida del pargo*
- Instaurar festivales de arte culinario marinerero
- Instrumentar expoventas de souvenir artesanales ornamentados con motivos marineros

14. Programa para el Ordenamiento Territorial Urbano de Gibara.

Responsable: Servicios Comunales

Acciones

- Diseñar plan de acciones para contribuir al mantenimiento, higienización y embellecimiento de la ciudad que incluya entre otras:
 - Compra de equipos de limpieza de la ciudad
 - Incremento de los costos de recolección de desechos en la ciudad
 - Abasto de flores al Hotel Ordoño

- Venta de flores en las plazas y portales
- Incrementar las tierras dedicadas al cultivo de flores
- Coordinación con los productores porcinos la utilización de los desechos líquidos del Hotel Ordoño
- Mejora de la jardinería e iluminación de los parques

Anexo No. 10 Carretera Turística Holguín-Gibara



Fuente: Propuesta de carretera turística Holguín-Gibara. Autora Lic. Ángela Peña Obregón.