

# **ESTRATEGIAS PARA UN MERCADO EMISOR DE UN DESTINO TURÍSTICO: APLICACIÓN PARA EL MERCADO EMISOR REINO UNIDO EN EL DESTINO HOLGUÍN**

**Autores:** MSc. Roberto Escalona Betancourt

Ing. Carlos Batista Matamoros

## **RESUMEN**

El presente trabajo se llevó a cabo con el objetivo de diseñar un procedimiento para la formulación de estrategias para un mercado emisor que favorezca la planificación estratégica de un destino turístico. Para la realización del mismo se tomaron como premisas fundamentales la valoración de la literatura disponible, la revisión de trabajos investigativos desarrollados en esta dirección y la experiencia del autor en la actividad científico investigativa, lo que posibilitó el diseño del procedimiento. Entre los métodos y técnicas empleados se destacan: el histórico- lógico, análisis y síntesis, análisis de documentos, modelación sistémica estructurada, las entrevistas y encuestas, así como el criterio de expertos y métodos estadísticos para el análisis de cluster. Los principales resultados del trabajo están en el diseño del procedimiento para la formulación de estrategias para un mercado emisor de un destino turístico y su aplicación en el mercado Reino Unido que visita el destino Holguín.

## INDICE

Contenido	Página
INTRODUCCION.....	4
CAPÍTULO I: EL EMPLEO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL TURISMO EN CUBA.....	9
I.1 Breve bosquejo histórico.....	9
I.2 Principales aciertos y limitaciones del enfoque de la planificación estratégica....	10
I.3 Introducción de la planificación estratégica en el sistema empresarial cubano....	15
I.4 Introducción de la planificación estratégica en el sector turístico cubano.....	18
I.5 Caracterización de la aplicación de la planificación estratégica en las entidades del destino Holguín.....	20
I.6 Conclusiones parciales.....	23
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA UN MERCADO EMISOR DE UN DESTINO TURÍSTICO.....	24
II.1 Elementos conceptuales para formular estrategias para un mercado emisor de un destino turístico.....	24
II.2 Contenido del procedimiento para formular estrategias para un mercado emisor de un destino turístico.....	24
II.2.1 Paso 1. Preparación.....	24
II.2.2 Paso 2. Diagnóstico.....	26
II.2.3 Paso 3. Definición de la visión.....	30
II.2.4 Paso 4. Determinación de los Factores claves del éxito.....	31
II.2.5 Paso 5 Selección de las Áreas de Resultados Claves.....	32
II.2.6 Paso 6 Determinación de los Objetivos estratégicos.....	33
II.2.7 Paso 7 Formulación de estrategias.....	34
II.2.8 Paso 8 Confección del mapa estratégico.....	39
II.3 Conclusiones parciales.....	39

CAPÍTULO III ESTRATEGIAS PARA EL MERCADO EMISOR REINO UNIDO EN EL DESTINO HOLGUÍN.....	40
III.1 Paso 1. Preparación.....	40
III.2 Paso 1. Diagnóstico.....	40
III. 2. 1 Características del mercado emisor de Reino Unido.....	43
III. 2. 2 Características de los recursos turísticos en el destino Holguín.....	57
III.3 Paso 3. Definición de la visión.....	57
III.4 Paso 4. Determinación de los Factores claves del éxito.....	57
III. 5 Paso 5. Selección de las Áreas de Resultados Claves.....	60
III. 6 Paso 6. Determinación de los objetivos estratégicos por factor clave de éxito para cada segmento de mercado.....	60
III.7 Paso 7 Formulación de estrategias.....	61
III. 8 Paso 8. Confección del mapa estratégico.....	72
III. 9 Validación del procedimiento.....	74
III. 10 Conclusiones parciales.....	75
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

La estrategia comienza a emplearse desde los ejércitos de la antigüedad y en el campo académico, desde 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgestern (Newman & Morgenstern, 1947).

En el mundo, para referirse a la estrategia, también se emplean los términos planeación, formulación, administración, dirección y gestión estratégica; sin embargo, el más adecuado es formulación o planeación ya que los modelos diseñados, en menor o mayor medida, sólo abordan esa etapa pues no alcanzan la implementación, la ejecución y el control. El diseño de modelos se convirtió en una moda para lograr implantar estrategias en las grandes, medianas y pequeñas empresas en busca de eficiencia y eficacia.

El término “planeación estratégica” comienza a emplearse en la teoría de la dirección en Estados Unidos de América, en el año 1962 y se anuncia en el libro Alfred Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise* (Chandler, 1962) y posteriormente el libro de Igor Ansoff, “Estrategias Corporativas” (I. H. Ansoff, 1965). Rápidamente se extendió por todo el mundo hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas tanto en organizaciones lucrativas como no lucrativas.

El 26 de julio de 1984, en el discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro expresó...“Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”..., en tal sentido, a finales del año 1986, la máxima dirección del país encomendó al Ministerio de Educación Superior, comenzar los intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos. A partir de esta fecha se inició la preparación en técnicas de dirección mediante la selección de veintiséis especialistas entre profesores del Ministerio de Educación Superior y directivos de empresas, los que posteriormente replicaron mediante cursos y talleres en las Instituciones de Educación Superior en todo el país.

A partir de 1990, comienza a introducirse la dirección por objetivos y más tarde, la planeación estratégica por los Órganos de la Administración Central del Estado. Aunque se han alcanzado avances, se puede apreciar que se ha centrado la

atención en la fase de formulación, no se ha llegado a profundizar en las fases de implementación y control, lo cual constituye la principal insuficiencia.

Sobre la base del trabajo que se venía haciendo por parte del Ministerio de Educación Superior, con los especialistas norteamericanos se coordinó, con la dirección del sistema de perfeccionamiento empresarial, un “proyecto piloto”, en 10 empresas que se denominó “integración estratégica”, que inicialmente se orientó hacia la integración de los sistemas internos en los organismos y empresas subordinadas, y posteriormente entre los propios Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) a fin de lograr el funcionamiento estratégico coherente, sistémico y basado en los procesos.(Portuondo, et al., 2008).

En 1992 se comenzó el primer programa de Maestría en Dirección, versión “tropicalizada” de los Máster on Business Administration que se imparte en países anglosajones, adaptado a las condiciones de Cuba.

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC se establece la implementación de sistemas de dirección por objetivos en las empresas del país, en busca de la eficiencia económica, lo cual se ha ido realizando con resultados positivos.

En la actualidad, en el ámbito internacional y regional las principales tendencias han estado relacionadas con el estudio de la estrategia como una nueva disciplina científica dentro de las ciencias sociales. Las aproximaciones teóricas son originadas esencialmente en universidades norteamericanas, diseminadas a través de publicaciones y aplicadas en países receptores de dicha teoría.

En el ámbito nacional, la introducción de la estrategia ha estado dirigida a elevar los niveles de desempeño de las organizaciones y su aplicación ha alcanzado a todos los Organismos de la Administración Central del Estado y del sistema empresarial, mientras que su empleo se relaciona con modelos para desarrollar el proceso de la planificación estratégica.

A nivel de destinos turísticos esta es una tarea medular, que imbrica a todos los diversos procesos que engranan la gestión turística, sin embargo, existe una limitada producción científica relacionada con los temas específicos sobre la planificación estratégica en destinos turísticos.

En las publicaciones e investigaciones actuales se observa, predominantemente, un enfoque estratégico dirigido a la formulación de estrategias particulares de las áreas

de resultados claves de los destinos turísticos, entre ellas la gestión de comercialización, la gestión de los recursos humanos, gestión de la calidad, gestión medioambiental y gestión e innovación tecnológica. Se observan limitantes en los restantes eslabones del proceso de toda la cadena de valor y las estrategias particulares de cada parte de esta, además de no existir procedimientos o metodologías para la formulación de estrategias de un mercado emisor en específico.

Lo anteriormente expuesto obedece a que la formulación de las estrategias, en los destinos turísticos, se realiza de manera general, sin tener en cuenta los elementos propios que distinguen a cada grupo de visitantes que accede a los diferentes destinos turísticos del país. Esto ha generado diversas situaciones incongruentes en cuanto a los procesos de gestión turística, provocando decrecimientos significativos en mercados emisores importantes como Reino Unido, Italia, Francia y Alemania, en indicadores tales como:

- ❖ Índice de satisfacción de los turistas
- ❖ Índice de repitencia de los turistas
- ❖ Ingresos promedio por turistas
- ❖ Ingresos x ventas de opcionales
- ❖ Estancia promedio en las entidades hoteleras

Lo antes expuesto facilitó definir el **problema científico** de la investigación: ¿Cómo formular estrategias para un mercado emisor como vía para favorecer la planificación estratégica de un destino turístico?

Para dar respuesta al problema, se delimitó como **objeto de la investigación**: la planificación estratégica y se precisó el **campo de acción**: la formulación de estrategias para un mercado emisor de un destino turístico.

El **objetivo general** de la investigación es: diseñar un procedimiento para la formulación de estrategias para un mercado emisor, que favorezca la planificación estratégica de un destino turístico.

Como **hipótesis** se defiende que si se aplica un procedimiento para la formulación de estrategias para un mercado emisor se dispondrá de una herramienta que favorecerá la planificación estratégica de un destino turístico.

Las **tareas científicas** desarrolladas, **métodos** y **técnicas** de investigación se precisan en correspondencia con las distintas etapas de la investigación.

### **Tareas científicas:**

1. Establecer las principales tendencias en el desarrollo histórico de la planificación estratégica, aciertos y limitaciones.
2. Analizar el estado de la implementación de la planificación estratégica en el sistema empresarial y sector turístico cubano.
3. Caracterizar el estado actual de la aplicación de la planificación estratégica en el destino turístico Holguín.
4. Diseñar el procedimiento para la formulación de estrategias para un mercado emisor de un destino turístico.
5. Aplicar el procedimiento para la formulación de estrategias para el mercado emisor Reino Unido del destino Holguín.

### **Métodos y Técnicas de investigación**

**Histórico-lógico:** Para establecer las principales tendencias en el desarrollo histórico de la planificación estratégica, aciertos y limitaciones.

**Análisis y síntesis:** Para caracterizar el estado de implementación de la planificación estratégica en el sistema empresarial, sector turístico cubano y en el destino turístico de Holguín.

**Análisis de documentos:** para la recopilación, selección y análisis de la información sobre planificación estratégica y su evolución, a través de varios modelos aplicados en el mundo.

**Modelación sistémica estructurada:** Para modelar los pasos del procedimiento dirigido a la formulación de estrategias para un mercado emisor que favorezca la planificación estratégica de un destino turístico.

**Encuestas:** para el estudio de las características del mercado emisor británico en el destino Holguín y para validar el procedimiento empleado.

**Entrevistas individuales:** para la caracterización del mercado emisor británico.

**Criterio de experto:** para buscar consensos en la definición de la visión, determinación de los factores claves para el éxito, generación de ideas para definir las áreas de resultados claves, así como en la determinación de los objetivos estratégicos y la formulación de las estrategias para el mercado emisor Reino Unido.

**Cienciométricos:** para el análisis de citas.

**Estadísticos:** para realizar el análisis de cluster.

### **Aporte práctico**

Procedimiento para la formulación de estrategias para un mercado emisor en un destino turístico.

La investigación consta de la introducción, donde se caracteriza la problemática y se demuestra el problema científico que debe ser resuelto; capítulo I, que contiene el marco teórico-referencial que soportó la investigación originaria; capítulo II, en el cual se describe la propuesta de un procedimiento para la formulación de estrategias para un mercado emisor de un destino turístico; capítulo III, que describe la aplicación y validación del procedimiento.



## **CAPÍTULO I. EL EMPLEO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL TURISMO EN CUBA**

El presente capítulo tiene como objetivo valorar el empleo de la planificación estratégica en un destino turístico, en el mismo se realiza un bosquejo histórico acerca de la planificación estratégica, así como sus principales autores. Se aborda el tema relacionado con los principales aciertos y desaciertos sobre el enfoque de la planificación estratégica, además se hace referencia a la introducción de la misma en el sistema empresarial cubano, haciendo énfasis en el sector turístico del país, así como a su aplicación en el destino turístico de Holguín.

### **I.1 Breve bosquejo histórico**

Se considera que la estrategia como disciplina académica y científica data de 1962 (R. Nag, D. C. Hambrick, & M.-J. Chen, 2007; Ramos & Ruiz, 2002).

Los pioneros de esta disciplina se consideran (Chandler, 1962), (Andrews, 1962), (Ansoff, 1962) y (Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1969), quienes introdujeron el tema de la estrategia bajo el término Business Policy, que posteriormente evolucionó en el término strategic planning por las obras de Charles Hofer y Dan Schendell (Hofer & Schendel, 1978) quienes se convirtieron en el nodo central para el desarrollo de la conceptualización de esta disciplina.

En 1980 surge la revista Strategic Management Journal, que impulsó y consolidó rápidamente esta disciplina con un crecimiento acelerado de la producción científica, ubicándose en los años 2008 como la tercera revista en el ranking mundial de revistas de la web of Science relacionadas con el management (Podsakoff, Mackenzie, Bachrach, & Podsakoff, 2005) y en el año 2008 alcanzó un factor de impacto de 3.645.

En cuanto a la metodología de la investigación ha ido evolucionando desde estudios descriptivos (Bracker, 1980) y análisis de contenido hasta métodos estadísticos (Ketchen Jr. & Shook, 1996; Shook, Ketchen Jr., Hult, & Kacmar, 2004) y actualmente la introducción de métodos cuantitativos (Ramos & Ruiz, 2002) y de redes sociales (Ronda & Emilio, 2008).

## **I.2 Principales aciertos y limitaciones del enfoque de la planificación estratégica**

La planificación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planificación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planificación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planificación estratégica evoca un viejo dilema, la planificación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema.

La cuestión derivada esta en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planificación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

Al diseñar una buena planificación dentro de la organización, los gerentes ofrecen métodos para lograr el objetivo establecido, ayudan a prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes de que se agraven.

También reducen las posibilidades de cometer y encontrarse con sorpresas desagradables debido a que los objetivos, metas y estrategias, son estudiados detalladamente.

Una planificación efectiva, debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas.

La planificación, por ser un trabajo mental, es de índole intelectual:

- ❖ Permite que las personas desarrollen sus ideas, proporcionen alternativas de solución
- ❖ Obliga a formular modelos de acciones que contrarresten lo que se prevea para el futuro, pero al mismo tiempo, evita que la toma de decisiones se adhiera al mismo curso de acción por demasiado tiempo sin efectuar los cambios necesarios, de acuerdo a lo que vaya sucediendo
- ❖ Contribuye a dar solución a los problemas que requieren una solución más rápida, así como entender las necesidades fundamentales
- ❖ Permite simular el futuro en papel, esto quiere decir, que los directivos pueden realizar modelos y ejercicios que les permiten ver lo que funcionará, así como las posibles fallas y corregirlas antes de que éstas se presenten
- ❖ Ayuda a ver a la organización en forma global, como un sistema integrado por subsistemas o departamentos, para enfocar la atención en asuntos especiales, para cada una de las áreas

- ❖ Favorece a la observación en la forma de actuar de los empleados en el desempeño de sus funciones, así como, la innovación, creatividad y conocimiento que éstos apliquen en su trabajo. Siendo muy importante, la motivación y estímulos otorgados a los trabajadores
- ❖ Admite enfocar la atención de la dirección en los asuntos clave y no en los menos importantes; ya que esto es de suma importancia para tomar una mejor decisión

En una buena planificación estratégica, deben establecerse objetivos específicos que permitan a diferentes departamentos, alcanzarlos y saber la importancia que tiene la organización en unificar los logros de éstos, porque a su vez, logrará la meta de la empresa en general.

Esto facilita ver las oportunidades y riesgos futuros. Aquí es muy importante la visión e intuición que tengan los directivos para elegir la mejor alternativa de acuerdo a una evaluación previa de la situación de la empresa.

Ofrece pautas para la formulación de objetivos, para que puedan tomarse decisiones de acuerdo con las metas y estrategias, ya que si no se tuviera un programa de planificación, sería muy difícil tomar la mejor alternativa de solución.

La planificación, debe tener relación con otras funciones directas, ya que se puede tener un programa de planificación, pero éste proporciona los resultados esperados si se cuenta con el personal directivo que tenga la habilidad de dirigir y llevar a cabo en forma eficiente, dicho programa.

Los beneficios de la planificación estratégica son muchos, entre ellos, ayuda a comunicar a todos los miembros de la organización, los objetivos y metas trazadas, así como las actividades y curso de acción a seguir para lograrlos.

Además se debe impulsar al trabajador, haciéndole saber lo importante que es él para la empresa, motivarlo, tratarlo con un lenguaje adecuado para que entienda lo que se le pide, así como capacitarlo para que logre un desempeño cada vez mejor y así lograr su participación, aportación de ideas, creatividad a través de la confianza que se le debe brindar; para que exprese lo que perciba y con ello, lograr una adaptación más fácil a los cambios.

- ❖ Clarificar su futura dirección y proveer una visión para el futuro
- ❖ Establecer las prioridades para las actividades y la distribución de los recursos
- ❖ Tomar las decisiones de hoy con miras a las consecuencias futuras
- ❖ Desarrollar bases coherentes y defendibles para la toma de decisiones
- ❖ Mejorar el trabajo en equipo y la adquisición de conocimientos
- ❖ Proveer oportunidades para la consulta pública
- ❖ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente
- ❖ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia
- ❖ Fomenta la planificación y la comunicación interdisciplinarias
- ❖ Asigna prioridades en el destino de los recursos
- ❖ Constituye el puente con el proceso de planificación táctica a corto plazo
- ❖ Obliga a los ejecutivos a ver la planificación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos

Cuando se lleva a cabo una planificación adecuada los objetivos o metas se logran de una manera más fácil y con resultados efectivos.

Finalmente, se puede afirmar que la planificación contribuye a manejar la incertidumbre del futuro, es decir, contribuye a anticiparse a los problemas, lo que conlleva al directivo a dar soluciones oportunas, además reduce la posibilidad de cometer errores con sorpresas desagradables, las estrategias y objetivos son trazados en forma muy cuidadosa y brinda a los gerentes lineamientos lógicos y consecuentes, con el desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos de la empresa a largo plazo.

La principal desventaja de la planificación estratégica es la gran inversión de tiempo, personal y dinero, puesto que algunas empresas utilizan personal especializado en planificación, para formular estrategias, ellos requieren de nuevos espacios para sus oficinas, altos costos de investigación de mercados, costos de adiestramiento de personal, entre otros.

La empresa pequeña que no tiene un departamento dedicado a la planificación no puede seguir el proceso sistémico de planificación estratégico. No obstante, se favorece siguiendo unos marcos básicos.

La utilidad práctica de la planificación estratégica se cuestiona, porque se debate si resulta apropiado formalizar las actividades relacionadas con la concepción de la estrategia, debido a que la formalización de los procedimientos estratégicos ha limitado la habilidad de los gerentes de pensar estratégicamente.

Otro elemento cuestionado es el plan estratégico, el cual provee de un marco operacional que permite a la organización disfrutar de las ventajas competitivas, y contribuye a su mejoramiento.

Mintzberg, 1994, plantea que prestar demasiada atención al plan pudiera realmente obstruir la acción en lugar de promoverla. En este sentido, Schroeder, 1992, señala que esta es la razón por la cual el plan debe diseñarse con atención específica a los detalles asociados con su implementación, paso de importancia crucial. Por consiguiente, este autor advierte que el plan estratégico debe verse como un instrumento que evoque acción dentro de la organización, “un documento vivo” que guíe la organización de manera poderosa.

El propio Mintzberg, 1994, al enumerar los peligros de la planificación estratégica organizacional, también se refiere al plan:

- ❖ La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador
- ❖ Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planificación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del personal
- ❖ Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo
- ❖ Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planificación de la mayoría del personal de línea
- ❖ Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo

- ❖ Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación
- ❖ Asumir que la planificación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración
- ❖ Inyectar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad
- ❖ La alta dirección omite la participación de los jefes de departamento y divisiones en la revisión de los planes a largo plazo que han desarrollado
- ❖ El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales ante la toma de decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales

A estos peligros debe agregarse la reiterada y considerada limitación principal, advertida por Porter, 1995, al plantear hace más de 15 años que la planificación estratégica, en la mayoría de las organizaciones, no ha contribuido al pensamiento estratégico. No obstante, en su opinión la respuesta no es abandonar la planificación; porque, la necesidad de la planificación estratégica nunca fue mayor que en el presente.

En este sentido, Porter, también asevera que algunas organizaciones han dado los primeros pasos en torno a repensar y reformar este proceso, mientras otras organizaciones han transformado la planificación estratégica en la disciplina gerencial vital que necesita ser.

Lo que sí parece incuestionable y compartido por algunos autores es el planteamiento de Porter en relación a que los enfoques tradicionales de la planificación estratégica son incapaces para orientar las necesidades de planificación en entornos competitivos dinámicos como los actuales.

### **I.3 Introducción de la planificación estratégica en el sistema empresarial cubano**

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC se orienta la búsqueda de soluciones creativas que permitan incrementar la eficiencia de la dirección de nuestras empresas e instituciones mediante la introducción de las técnicas modernas de dirección acorde a nuestras especificidades. En correspondencia, el

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, desde el año 1997, ha venido indicando, cada año, la aplicación de nuevos métodos de planificación, a través de diferentes documentos, entre ellos, en cartas circulares a los Jefes de Organismos de la Administración Central del Estado y otras entidades nacionales, así como a los Presidentes de los Consejos de Administración Provinciales.

El 26 de julio de 1984, en el discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro expresó... “Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”..., en tal sentido, a finales del año 1986, la máxima dirección del país encomendó al Ministerio de Educación Superior, en adelante MES, comenzar los intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos. A partir de esta fecha se inició la preparación en técnicas de dirección mediante la selección de 26 especialistas entre profesores del Ministerio de Educación Superior y directivos de empresas, los que posteriormente replicaron mediante cursos y talleres en las Instituciones de Educación Superior en todo el país.

Sobre la base del trabajo que se venía haciendo por parte del MES con los especialistas norteamericanos se coordinó, con la dirección del sistema de perfeccionamiento empresarial, un “proyecto piloto”, en 10 empresas que se denominó “integración estratégica”, que inicialmente se orientó hacia la integración de los sistemas internos en los organismos y empresas subordinadas, y posteriormente entre los propios Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) a fin de lograr el funcionamiento estratégico coherente, sistémico y basado en los procesos. (Portuondo, et al., 2008)

En la superación de técnicas de dirección se le asignó un papel importante a las universidades, considerando sus potencialidades científico-técnicas y la experiencia académica de sus cuadros. Para esto, en marzo de 1988 se crearon los dos primeros Centros de estudios de Técnicas de Dirección: el CETED en la Universidad de la Habana (UH) y el CETDIR en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría (ISPJAE). En años posteriores se crearon grupos y centros de estudios de este tipo en otras universidades del país (Jiménez, 2007).



En 1992 se comenzó el primer programa de Maestría en Dirección, versión “tropicalizada” de los Máster on Business Administration que se imparte en países anglosajones, adaptado a las condiciones de Cuba.

En los organismos del Estado se crearon Centros de Capacitación Gerencial que imparten cursos y talleres a los dirigentes de sus entidades adscritas con claustros propios o la colaboración de las universidades (Jiménez, 2007).

Sobre este programa comenta el profesor Antonio Iglesias: “No es casual que el primer programa de maestría aprobado en el país fuera el de Maestría en Dirección, iniciado simultáneamente en la Universidad de la Habana y el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría y el más extendido actualmente en los Centros de Educación Superior cubanos (Iglesias, 2008).

Dado el encargo social conferido al Ministerio de Educación Superior (MES) en 1996, se consideró necesario evaluar los resultados alcanzados a fin de tomar decisiones acerca de la conveniencia o no de que dicho organismo continúe impulsando y controlando la aplicación de la filosofía de dirección estratégica a todos los niveles organizacionales del país (Portuondo, et al., 2008).

Después de 22 años del inicio de la introducción de técnicas modernas de dirección (1986), 12 años (1996) de la aplicación de la planificación estratégica, y 6 años (2002) de la dirección por objetivos, bajo la conducción del MES, se han realizado algunos estudios sobre la aplicación de las mismas (Pérez, 2002; Portuondo, et al., 2008), aunque el primer caso con un alcance territorial.

Las principales investigaciones que preceden este trabajo fueron presentadas por (Antelo, 2004; Genteres, 2004; López, 2005; María del Carmen, 2001; Mezquirán, 2003; Oros, 2002; Pérez Cruz, 2001; Pérez, 2005).

En la actualidad es conveniente determinar las principales regularidades, tendencias y patrones en los estudios que permita a profesores e investigadores profundizar en la perspectiva teórica para la creación de un modelo autóctono de dirección estratégica en relación con el contexto de la economía cubana.

#### **I.4 Introducción de la planificación estratégica en el sector turístico cubano**

En el sistema turístico del país los procesos estratégicos comienzan a desarrollarse en el año 1996 orientados por el Ministerio de Turismo, los que en una primera

versión se realizaron hasta el año 2001 por algunos grupos y territorios, con posterioridad se orientó continuarlos y actualizarlos hasta el año 2003 y se amplió la incorporación de otros grupos y territorios.

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

El esquema básico de este proceso de planificación estratégica incluyó:

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

Con el fin de homogeneizar todos los procesos realizados se orientó que cada entidad del sistema turístico siguiera este mismo esquema en la proyección hasta el año 2003. Para ello se realizaron seminarios en todo el país a los representantes de los territorios, Grupos y Cadenas.

Según los miembros de este grupo de DPO del MINTUR este proceso ha tenido como aspectos positivos. Los siguientes:

- ❖ El hecho de que se identifiquen los objetivos importantes
- ❖ Que se integren los equipos directivos para el logro de los objetivos
- ❖ Obligar a los dirigentes a pensar en función de los resultados
- ❖ Poder lograr un cambio en la mentalidad de los dirigentes

Y las principales barreras han sido:

- ❖ Inercia contra el cambio
- ❖ La cultura existente en las organizaciones cubanas
- ❖ La intervención de variadas y diferentes organizaciones consultoras

La creación de ese grupo de trabajo a nivel central que trabajó por fortalecer la Dirección por Objetivos como una vía para el posterior desarrollo de la Dirección Estratégica como un escalón superior, y la realización de este trabajo de proyección estratégica hasta el año 2003, constituyó un paso de avance y algo necesario, pues cada entidad se encontraba trabajando en sus proyecciones de forma aislada.

Por la cultura organizacional imperante donde la espera a la orientación es lo que predomina aún hoy, muchas entidades no se encontraban preparadas para asumir el reto que tenían delante de realizar procesos estratégicos, pues además su personal, y en muchos casos sus directivos, no estaban preparados para ello, por lo que se considera válido este paso intermedio que ayudó y ayuda a generar formas diferentes de pensar y va moldeando y creando una incipiente actitud estratégica en las organizaciones turísticas cubanas.

No obstante, es necesario monitorear estos procesos y conducirlos de forma que se conviertan en un instrumento de trabajo para las organizaciones turísticas, y no sean vistos como algo formal o como una tarea más a cumplir con el organismo superior, porque de esta forma los aspectos positivos metodológicos y de ayuda, se pueden convertir en frenos y barreras para el desarrollo de estos.

Si bien deben darse los lineamientos centrales de actuación por parte del organismo superior (para trazar el camino general del sector), también se le debe dar la opción a cada territorio, cadena o grupo hotelero para que realice los procesos estratégicos de forma tal que estos se adecuen a sus requerimientos y necesidades, sin la existencia de un modelo único que pueda convertirse en una camisa de fuerza para ellos.

Es insuficientemente abordado u omitido en casi todos los análisis estratégicos realizados y es un elemento crucial para la implementación de las estrategias seleccionadas, el análisis de la cultura organizacional, por lo que se propone sean incluidos los aspectos de clima organizacional y cultura, para mostrar las posibilidades o dificultades que tendrán las empresas turísticas para enfrentar y materializar las estrategias propuestas.

El análisis de la cultura organizacional deberá ser abordado en el examen de la situación actual y futura ya que entre los elementos para determinar el estado

deseado, se encuentran incluidos los valores que deberán compartir los miembros de la organización y estos son a su vez parte de la cultura.

Posterior a la determinación del tipo de cultura predominante, es necesario analizar si la estrategia propuesta está en correspondencia con ella o si existen grandes incongruencias. En el segundo caso será necesario valorar un cambio en la estrategia o en la cultura, considerando que el cambio de la cultura no es imposible, pero si lento y costoso en función de lo fuerte o débil que ésta sea.

Deulofeu, 2000, considera que entre los factores claves para el éxito de los procesos estratégicos desarrollados se encuentran: la actitud estratégica de la alta dirección de las organizaciones, poseer los conocimientos requeridos para la realización de los procesos estratégicos y la disponibilidad de las personas con las competencias requeridas y los medios necesarios para la ejecución de los procesos.

### **1.5 Estado actual de la planificación estratégica en el destino turístico Holguín**

El destino turístico de Holguín constituye el tercero más importante en el territorio nacional, lo cual obliga a sus directivos a trazar una serie de acciones con el fin de mantener el territorio en una posición ventajosa a nivel nacional, una de ellas lo constituye la aplicación de la planificación estratégica en las diferentes entidades del sector, de forma tal que coadyuve a alcanzar los objetivos con resultados efectivos.

En la actualidad todas las entidades pertenecientes al sistema turístico holguinero tienen implementada la planificación estratégica. En estudios que se han realizado se observan dificultades en el planteamiento de sus diferentes componentes. Sin embargo, los resultados alcanzados en el pasado 2008 son superiores al año anterior, en cuanto a la calidad y la objetividad. En sentido general la ejecución de este proceder administrativo evidencia avances en el MINTUR.

Entre las insuficiencias del proceso se enuncian las siguientes:

- ❖ No declaración de las áreas de resultados claves (ARC)
- ❖ Dificultades en el diseño de los objetivos al plasmar retos que son funciones o tareas
- ❖ Escasa precisión de criterios de medida para la mensurabilidad de los objetivos
- ❖ No se declara la planificación estratégica 2008 – 2010

- ❖ Dispersión de los objetivos
- ❖ No se establecen en fecha los objetivos

Es bueno señalar, que en varias de las entidades del destino se han realizado trabajos (Noguera, 2002; Sánchez, 2004; Rojas, 2006; Aballe, 2008; Mulet, 2008) relacionados con la planificación estratégica, especialmente dirigidos a la formulación de estrategias en las áreas de la comercialización, calidad, medio ambiente y recursos humanos, los cuales han sido de gran utilidad en el perfeccionamiento de las mismas.

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

Sin embargo, ninguno de estos estudios tiene en cuenta diferentes aspectos tales como: los factores claves para el éxito desde la perspectiva del cliente, todas las áreas de resultados claves, así como los diferentes niveles estratégicos de las organizaciones a la hora de la formulación de estrategias. Además, en el caso de los estudios relacionados con la gestión de comercialización, el estudio que se realiza a los clientes- mercados emisores- no permite diseñar perfiles multivariados que caractericen los mismos, mientras que las estrategias que se formulan son muy generales, y en muchos casos no responden a las necesidades de los clientes.

A nivel de destino turístico, actualmente existen algunas metodologías y procedimientos desarrollados por diferentes autores (Palao, 2001; Peña, 2006; Cardet, 2007; Rivero, 2008; Rodríguez, 2008), relacionados con la formulación de estrategias, especialmente en las áreas de la gestión de comercialización y gestión e innovación tecnológica.

Palao, 2001, desarrolló la propuesta de un procedimiento para la elaboración de un plan de Marketing para destinos turísticos que refleja una estrecha relación entre las etapas de determinación de objetivos de comercialización, de formulación de estrategias comerciales y de diseño de las tácticas de marketing como integración estratégica-operativa, constituyendo una propuesta bastante acorde a las características del destino Holguín.

Peña, 2006, llevó a cabo un procedimiento para posicionar el destino Holguín en los mercados emisores que lo visitan, en el cual realizó un profundo análisis de los factores internos y externos del destino turístico, especialmente en el estudio de las características de los mercado emisores y el diagnóstico de los recursos turísticos actuales y potenciales del destino para el desarrollo del turismo de sol y playa, lo que le permitió a partir de la matriz DAFO, plantear los objetivos estratégicos para el posicionamiento y la formulación de las estrategias.

Cardet, 2007, en su modelo sobre diseño de estrategias en el área de ciencia e innovación tecnológica realizó un correcto análisis de los factores internos y externos del destino Holguín, como soporte en la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para construir la matriz DAFO, lo que le permitió determinar los objetivos y formular las estrategias que contribuyeron a darle solución al problema planteado, ayudando a la obtención de resultados positivos en la gestión de dicha actividad.

Rivero, 2008, logra la integración entre distintos participantes que intervienen en la gestión comercial del destino turístico, a través de la creación del grupo de trabajo comercial, además realiza un diagnóstico- evaluación de la situación interna y externa- de la gestión comercial del destino que le permitió formular estrategias de comercialización.

Rodríguez, 2008, aplica una metodología para la planificación estratégica en el área comercial que contribuye a la obtención de mejores resultados en la gestión comercial del destino turístico Holguín, pues integra los múltiples agentes individuales que intervienen en la gestión y comercialización de los productos y servicios turísticos del destino para que cooperen en lugar de competir.

Como se puede observar las investigaciones anteriores presentan una serie de aciertos, que contribuyen a un mejor funcionamiento de las áreas de resultados claves estudiadas, sin embargo, de manera general se puede señalar que existen ciertas y determinadas limitaciones en la planificación estratégica en el destino turístico Holguín, entre las que se destacan:

- ❖ No se tienen en cuenta todos los eslabones de la cadena de valor del destino turístico holguinero y las estrategias particulares de cada parte de esta

- ❖ La formulación de estrategias no parte de los diferentes niveles organizacionales en las entidades del destino
- ❖ La formulación de estrategias comerciales se realiza de manera general, sin tener en cuenta las características propias de cada mercado emisor
- ❖ No existen procedimientos o metodologías para la formulación de estrategias de un mercado emisor en específico

## **I.6 Conclusiones parciales**

1. La planificación estratégica ha pasado por varios estadíos desde su introducción en el campo académico en la década de 1960 alcanzando un estado de madurez en los inicios de 2000.
2. Se ha logrado su introducción paulatina en el sistema empresarial cubano en general y en el sector del turismo en particular, siendo necesario profundizar en algunas variables para alcanzar su perfeccionamiento y efectividad.
3. En el destino Holguín, se emplea como sistema de dirección, siendo necesario su introducción como parte de la formulación de estrategias particulares para los mercados emisores que visitan el mismo.

## **CAPITULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA UN MERCADO EMISOR DE UN DESTINO TURÍSTICO**

Este capítulo tiene como objetivo conceptualizar los diferentes elementos a seguir para la formulación de estrategias para un mercado emisor particular, en cada uno de los siete pasos que lo componen se hace referencia al objetivo de cada uno, así como la descripción teórica de los mismos y las técnicas a tener en cuenta para su diseño. **(Anexo 1)**

### **II.1 Elementos conceptuales para formular estrategias para un mercado emisor de un destino turístico**

#### **Objetivo del procedimiento**

Brindar una herramienta para favorecer la aplicación efectiva de la planeación estratégica de un destino turístico.

#### **Bases conceptuales**

La planeación estratégica como proceso de dirección.

El estudio de mercado como herramienta para la obtención de información del mercado emisor.

#### **Premisas**

Voluntad de los directivos del destino para asumir el procedimiento y su aplicación.

#### **Fronteras**

La estrategia general de la Casa Matriz y las estrategias del destino turístico.

### **II.2 Contenido del procedimiento para formular estrategias para un mercado emisor de un destino turístico**

#### **II.2.1 Paso 1. Preparación**

##### **Objetivo**

Crear las condiciones organizativas para la formulación de estrategias dirigidas al mercado emisor en el destino turístico.

##### **Descripción**

En este paso, primeramente se debe recopilar información sobre el mercado emisor que se pretende analizar, acerca de los niveles de ocupación, ventas de opcionales y satisfacción existente en el destino en cada uno de los procesos que lo integran,



así como de la tendencia histórica de los mismos, de forma tal que sea evidente la necesidad de formular estrategias para dicho mercado emisor, obligando a los directivos del destino turístico al cumplimiento de las tareas siguientes:

### **Tarea 1. Creación del grupo de trabajo**

En esta tarea inicial se deben activar a todas las partes implicadas, mediante actividades de relaciones públicas, cursos, conferencias para evidenciar la importancia de constituir un grupo de trabajo que propicie la formulación de estrategias para el mercado emisor y ganar su disposición de ser parte del mismo.

El grupo será más eficaz en la medida en que presente un mayor número de miembros de las distintas entidades o procesos que integran el destino, o al menos de aquellas que estén interesadas en participar en la formulación de estrategias para el mercado emisor seleccionado.

La composición del grupo deberá asegurar que esté dotado de conocimientos transdisciplinarios que se complementen, además, todos los miembros del grupo de trabajo deben aportar ideas, cumpliendo las reglas de trabajo en equipo. Es importante también, que los mismos no hagan la función de hombres orquestas, sino que deben ocuparse como especialistas en funciones determinadas en el marco de la formulación de estrategias para el mercado emisor seleccionado.

### **Tarea 2. Capacitación del grupo de trabajo**

En esta tarea se debe garantizar que los miembros del grupo comprendan las generalidades del destino, así como las técnicas, herramientas y variables a considerar en la formulación de estrategias para el mercado emisor seleccionado.

El grupo debe adquirir todas las capacidades requeridas para alcanzar el fin. Se debe garantizar que los miembros del mismo se familiaricen con el objeto y el procedimiento. Además, es necesario capacitar al grupo en aquellas necesidades de aprendizajes que sean identificadas e influyan en el desempeño del mismo.

El grupo realizará encuentros por sesiones de trabajo para desarrollar los diferentes pasos por los que transita el proceso de la formulación de estrategias para un mercado emisor. Mientras que la generación de ideas será la técnica de trabajo en equipo que más se utilizará durante el proceso.

### **Técnicas a emplear**

- ❖ Conferencias panorámicas
- ❖ Seminarios y talleres
- ❖ Dinámicas grupales(generar ideas)

## **II.2.2 Paso 2. Diagnóstico**

### **Objetivo**

Obtener una información plena y fidedigna que permita formular estrategias efectivas.

### **Descripción**

En el presente paso se lleva a cabo una descripción del mercado emisor seleccionado para el estudio. La misma se realiza a partir de la aplicación de una metodología de investigación de mercados, de forma tal que permita obtener la información necesaria para el desarrollo de los pasos siguientes.

Existen varios autores que han propuesto diferentes metodologías para la investigación de mercados, entre los que se encuentran: Kotler, 1990; Kinnear, 1991; Santesmases, 1993; Cruz, 1995; Perelló, 2005, entre otros.

Teniendo en cuenta su aplicación en estudios anteriores vinculados a la investigación de mercados turísticos emisores, para la realización del presente trabajo se utiliza la expuesta por el MSc. José Luis Perelló Cabrera en el texto docente "Introducción a la investigación de mercados turísticos" del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad de La Habana.

Las tareas propuestas en la metodología son las siguientes:

### **Tarea 3. Definición de lo que se desea averiguar**

En esta etapa se trata de averiguar de la manera más concreta posible qué es lo que los directivos deberían saber para tomar una decisión basada en información de buena calidad. Es aconsejable que participe un equipo multidisciplinario del destino turístico en el que se hace la investigación para que los resultados sean aprovechables para el mayor número de personas posible.

### **Tarea 4. Especificación de las necesidades de información**

Una vez establecido lo que se desea averiguar, se debe realizar un listado de necesidades específicas de información. En la práctica, las necesidades de información se pueden ver como una lista detallada de objetivos de investigación.

### **Tarea 5. Determinación las fuentes de información**

Después de realizado lo anterior se determinará si los datos disponibles provienen de fuentes internas o externas a la organización. Si se encuentran datos que reúnen

las necesidades de información provenientes de algunas de estas fuentes, se deberá examinar su exactitud y confiabilidad.

Si los datos no están disponibles, el siguiente paso será recopilar nuevos datos por medio de entrevistas, observación, encuestas, experimentación o simulación.

Las tareas restantes están basadas en el caso de que no se encuentren en las fuentes primarias o secundarias los datos necesarios.

#### **Tarea 6. Desarrollo de formatos para recopilar la información**

Al preparar los formatos para la recopilación de los datos, se debe establecer una unión efectiva entre las necesidades de información y las preguntas que han de hacerse o las observaciones a grabar. El contenido del formato en que se recopilen los datos dependerá de que los mismos se recopilen por medio de entrevistas o de la observación. El proceso mediante el cual se desarrollan los formatos para recopilación de datos, por medio de entrevistas, es más complejo; la redacción de las preguntas, la secuencia de las preguntas, la utilización de preguntas directas en contra-posición a las indirectas y el formato en general del cuestionario son muy importantes.

#### **Tarea 7. Diseño de la muestra**

Se requiere una definición clara de la población de la cual se va a extraer la muestra, el método utilizado para la selección de esta última y por último el tamaño que tendrá.

Para la selección del tamaño de la muestra se podría utilizar la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N: tamaño de la población

Z: porcentaje de fiabilidad

p: porcentaje de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población (probabilidad de éxito)

q: es la no ocurrencia del fenómeno (1-p) (probabilidad de fracaso)

e: error muestral

Esta fórmula fue extraída del libro “Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo” de J. Enrique Bigné, Xavier Font y Luisa Andreu publicado por ESIC Editorial en el año 2000. Es tradicionalmente la más utilizada para poblaciones finitas y en ella se relacionan el tamaño de la población y el margen de error que se está dispuesto a cometer entre otros elementos.

#### **Tarea 8. Recolección de los datos**

Este proceso es crítico puesto que por lo general involucra una gran proporción del presupuesto de investigación y de errores totales. En consecuencia, la selección, el entrenamiento y el control de los encuestadores son esenciales en estos estudios.

#### **Tarea 9. Procesamiento de los datos**

Una vez recopilados los datos se lleva a efecto su procesamiento. Esta fase cuenta con las funciones de edición y codificación. La edición incluye la revisión de los formatos en términos de legibilidad, consistencia y de qué tan completos están. La codificación involucra el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas de tal manera que se puedan utilizar numerales para representar las categorías. En este punto los datos quedan listos para la tabulación manual o para el análisis de datos por el ordenador.

#### **Tarea 10. Análisis de los datos**

Es importante que el análisis de los datos sea consistente con los requisitos de las necesidades de información identificadas en la fase dos. Generalmente se lleva a cabo utilizando paquetes de programas apropiados para análisis de datos.

#### **Tarea 11. Elaboración del informe de investigación**

Es la presentación de los hallazgos obtenidos en la investigación. Por ello la adecuada elaboración del informe resulta fundamental para que los destinatarios del estudio puedan comprenderlo y les sea de utilidad.

Los resultados generalmente se comunican al directivo a través de un informe escrito o una presentación oral. Es importante que los resultados se presenten en un formato simple. Deben utilizarse ayudas gráficas y numéricas, así como recursos de estilo que faciliten su lectura y comprensión.

Es importante señalar que en el informe de investigación deben estar presentes todos aquellos aspectos que brinden información importante acerca del mercado emisor seleccionado, como son:

1. Las características generales del país (mercado emisor):
  - ❖ Geográficas
  - ❖ Demográficas
  - ❖ Económicas
  - ❖ Políticas
  - ❖ Socio- culturales
2. Perfil general del mercado emisor:
  - ❖ Dinámica de los viajes al exterior
  - ❖ Gastos en los viajes al exterior
  - ❖ Destinos más visitados
  - ❖ Estancia promedio
  - ❖ Motivos de los viajes
  - ❖ Actividades que realizan
  - ❖ Comportamiento en los destinos de la competencia en el área
3. Perfil del mercado emisor en el destino seleccionado: se caracteriza el mercado emisor en cuanto a su comportamiento en el destino (país) seleccionado, haciendo énfasis en el destino (territorio) específico, las variables que se tienen en cuenta para su caracterización son:
  - ❖ Dinámica del número de visitantes al destino
  - ❖ Dinámica de la estacionalidad del mercado emisor
  - ❖ Dinámica de la estancia media
  - ❖ Regiones de procedencia
  - ❖ Estructura del mercado emisor por edades y género
  - ❖ Forma de viajar (compañía del viaje)
  - ❖ Ocupación
  - ❖ Total de viajes realizados al destino anteriormente
  - ❖ Motivaciones principales del viaje al destino
  - ❖ Fuente de información
  - ❖ Tipología del alojamiento en el destino
  - ❖ Planificación y reserva de viajes
  - ❖ Dinámica de precios
  - ❖ Actividades preferidas en el destino
  - ❖ Beneficios buscados en el destino
  - ❖ Psicografía del turista

- ❖ Gasto turístico en el destino
- ❖ Satisfacción general con el destino
- ❖ Intención de regresar y recomendación del destino
- ❖ Aspectos positivos y negativos del destino

Con la información obtenida en esta última etapa se establecen segmentos de mercado, teniendo en cuenta los elementos que son singulares para cada uno de estos, de forma tal que se obtenga el perfil de cada uno de ellos.

Luego, teniendo como base la política de desarrollo de las regiones turísticas, elaborada por profesionales del sector y otros organismos vinculados al mismo, se deberán determinar los recursos disponibles para utilizar con fines turísticos- según los intereses de los visitantes-, mientras por el desarrollo de auditoría de los recursos y procesos se deberá evaluar el estado de estos con vista a determinar las potencialidades y limitaciones de los mismos en su explotación para el turismo.

En este aspecto se podría emplear también el modelo de inventario de recursos turísticos de la guía metodológica del INTUR que muestra Salinas, 2003.

### **Técnicas a emplear**

- ❖ Dinámicas grupales(generar ideas)
- ❖ Encuestas
- ❖ Entrevistas
- ❖ Análisis de contenido
- ❖ Consenso

### **II.2.3 Paso 3. Definición de la visión**

#### **Objetivo**

Definir el estado futuro deseado del destino turístico en relación con el mercado emisor seleccionado.

#### **Descripción**

La visión del destino turístico es un estado permanente para comunicar la naturaleza de la existencia del mismo en términos de propósito, alcance y liderazgo competitivo; provee el marco que regula tanto las relaciones del destino con sus principales

clientes y proveedores, como con el establecimiento de los principales objetivos estratégicos en términos de crecimiento y rentabilidad.

Para la formulación de la visión es importante tener en cuenta la evaluación de la información obtenida en la fase de inteligencia, la definición y validación de la visión, la retroalimentación y fijación, la aprobación y compromiso, así como la implantación.

En la evaluación de la información se deben tener en cuenta los aspectos tratados en el paso 2, relacionados con las características del mercado emisor seleccionado, además, todo lo concerniente a los recursos turísticos existentes en el territorio y las capacidades distintivas del mismo.

Posteriormente se debe realizar una tormenta de ideas con el fin de definir la expresión de la visión; sería importante que los participantes fueran amplios conocedores del tema, es decir, personas con experiencia en esta labor y con responsabilidades a fines. En este punto es importante la validación, de forma tal que permita lograr consenso entre los expertos.

Por último es recomendable realizar una retroalimentación inteligencia, visión donde se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la posición estratégica definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos del destino turístico, su logro.

### **Técnicas a emplear**

- ❖ Dinámicas grupales (generar ideas)
- ❖ Análisis de contenido
- ❖ Consenso

### **II.2.4 Paso 4. Determinación de los factores claves del éxito**

#### **Objetivo**

Establecer los elementos preferidos por los turistas en el destino turístico y que influyen en mayores compras.

#### **Descripción**

Una vez que el destino turístico sabe cuáles son sus sistemas, es importante que se conozca aquello que es imprescindible para que estos cumplan con su objeto social. Es esencial para el destino turístico saber qué necesidad espera satisfacer el público

objetivo al que se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora, es decir, definir los factores claves de éxito.

Conociendo los factores claves para el éxito, el destino turístico puede dirigir sus acciones para alcanzar los mismos, lo que evidentemente le facilitará obtener la satisfacción de las necesidades de sus clientes y con ello, conseguir rasgos distintivos con respecto a su competencia; adquiriendo la lealtad de sus consumidores y reduciendo la amenaza de los productos sustitutos.

En el caso de las entidades de un destino turístico, este aspecto define en detalle la necesidad de los turistas ya que es imprescindible satisfacer lo que estos esperan de ellas cuando contratan el servicio/ producto.

En la definición de los factores claves para el éxito se alinean los aspectos que son claves para los turistas y la visión del destino, es decir, todo aquello del destino turístico que resulta atractivo.

### **Técnicas a emplear**

- ❖ Dinámicas grupales (generar ideas)
- ❖ Análisis de contenido
- ❖ Análisis de redes sociales
- ❖ Encuesta, entrevistas
- ❖ Observación participante
- ❖ Consenso

### **II.2.5 Paso 5 Selección de las áreas de resultados claves**

#### **Objetivo**

Seleccionar las áreas que contribuyen decisivamente a lograr cada factor clave para el éxito.

#### **Descripción**

Las áreas de resultados claves (ARC) son las diferentes unidades, coordinaciones o grupos de trabajo dentro de un destino turístico primordialmente responsables de que este pueda lograr un factor clave de éxito determinado. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas. Las áreas de



resultados claves establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

Las ARC son ámbitos de acción en los que el destino turístico necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito. Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos. Son aspectos de la gestión en los cuales, si se logra actuar bien, se garantiza el éxito del destino turístico. No son objetivos en si mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados. Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos. Su redacción se puede expresar en dos o tres palabras.

### **Técnicas a emplear**

- ❖ Dinámicas grupales (generar ideas)
- ❖ Análisis de contenido
- ❖ Consenso

## **II.2.6 Paso 6 Determinación de los objetivos estratégicos**

### **Objetivo**

Establecer los objetivos estratégicos por factor clave para el éxito.

### **Descripción**

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes.

Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener.

Por su precisión los objetivos se clasifican en:

a) Objetivos trayectoria.

Son de importancia para fijar políticas, orientaciones hacia donde nos dirigimos y para plantear estrategias globales, pero para realizar un proceso de dirección en un marco de tiempo determinado, es imprescindible guiarnos por objetivos tareas. Expresan un carácter continuo del objetivo en el tiempo y cuál es la trayectoria que debemos seguir. Pueden convertirse en funciones de personas o departamentos.

b) Objetivos normativos.

El grado cuantitativo o cualitativo que debe satisfacer un objetivo trayectoria o cualquier otro objetivo que anhelamos alcanzar. Expresan el estado deseado del objetivo que garantiza lo que se quiere lograr.

c) Objetivos tareas.

Expresan en tiempo, cantidad y/o cualidad lo que se quiere alcanzar. Estos son los más usuales, sin estos no es posible planear, organizar y controlar un proceso.

Algunos pueden ser expresados cuantitativamente, otros se hacen más difíciles y requieren de precisión cualitativa de forma adicional. Otros solo se pueden expresar de forma cualitativa.

Para lograr una correcta formulación de los objetivos se recomienda tener en cuenta las disposiciones gubernamentales, los escenarios económicos actuales y perspectivas, las auditorías integrales y las inspecciones, la identificación de las áreas de resultados claves como expresión de lo esencial para el destino turístico y la derivación de los objetivos de la gerencia nacional y territorial para lograr la participación y compromiso de los jefes, sus colectivos y de un número cada vez mayor de trabajadores.

### **Técnicas a emplear**

- ❖ Dinámicas grupales (generar ideas)
- ❖ Consenso

### **II.2.7 Paso 7 Formulación de estrategias**

**Objetivo:** Formular las estrategias en correspondencia con los objetivos estratégicos.

#### **Descripción**

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis. Su formulación está comprendida en los tres siguientes niveles:

- ❖ Estrategias maestras
- ❖ Estrategias genéricas
- ❖ Estrategias funcionales

## **Estrategias maestras o corporativas**

Este nivel estratégico se tiene en cuenta cuando hay presencia de más de un negocio, siendo el caso para un destino turístico, en el cual existen hoteles, agencias de viajes, tiendas, restaurantes, entre otros. Además, para su formulación se valora la situación en la que se encuentra el mismo respecto al mercado emisor que se esté estudiando, es decir, si existe un incremento, estancamiento o decrecimiento en las ventas de los productos o servicios que se le ofertan al mismo.

Entre las estrategias corporativas posibles a formular en un destino turístico están:

### **a) Crecimiento interno**

Este tipo de estrategia se emplea cuando se evidencia un marcado crecimiento en las ventas de los productos y servicios que se ofertan en el destino turístico. Para su formulación es necesario recurrir a la inversión de nuevos equipos y tecnologías para mejorar dicha oferta turística, así como aprovechar los aspectos internos con que cuenta el destino. Se logra mediante el incremento de las ventas, la producción, capacidad y/o fuerza de trabajo. Esta estrategia preserva, según las creencias, la eficiencia, calidad y la imagen del destino turístico.

### **b) Estrategia de estabilidad**

Es una estrategia conservadora, continuista y defensiva sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado. La tasa de crecimiento es la misma que en ejercicios anteriores. Cuando se mantiene el tamaño y la línea de negocios no tienden a crecer en ventas o el desarrollo de nuevos productos o mercados. Esta se adopta cuando se observa en el destino turístico un bajo crecimiento en las ventas, al confeccionar nuevos productos el costo será mayor que los beneficios y para crecer hay que bajar la calidad del producto y/o servicio al cliente.

### **c) Estrategia de reducción**

La estrategia de reducción se emplea cuando las ventas de los productos y servicios turísticos en el destino decrecen, es decir, los negocios en el destino turístico no van bien y se decide reducir alguna organización del mismo, esto puede hacerse mediante la reorientación o cambio de negocio; para ello se realizan cortes de trabajadores, mayor control y reducción de los costos, entre otros.

## **Estrategias genéricas**

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los destinos competidores. Por lo tanto constituyen un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo lograr el desarrollo general de un destino turístico, obteniendo una ventaja competitiva con respecto a los demás destinos turísticos, ya sea, a través del nicho de bajo costo, de diferenciación o de la combinación.

### **a) Nicho de bajo costo**

La estrategia nicho de bajo costo recomienda mantener siempre los costos totales bajos, sirviendo sólo a un segmento del mercado, en este predomina una demanda elástica. Se hacen compras a los abastecedores que venden más bajo, estricto control financiero, I + D + i dirigido a elevar la eficiencia operacional, la logística y la distribución. No se realiza casi promoción para no elevar los costos y mínima diferenciación del producto. Las principales amenazas son la competencia de precios, la obsolescencia tecnológica, entre otras.

### **b) Nicho de diferenciación**

La estrategia nicho de diferenciación realiza productos o servicios turísticos para necesidades especiales de un grupo o segmento de clientes de un mercado turístico. La demanda tiende a ser inelástica- no es sensible a un aumento en los precios de los productos ofertados-. Implica que los clientes perciban al destino como único. Este mercado tiende a ser ineficiente pues continuamente tiene que crear nuevos productos, lo que es en ocasiones altamente costoso.

### **c) Estrategia combinada**

El destino turístico que emplea esta estrategia compite en un nicho de mercado mientras mantiene los costos de producción en niveles bajos. Para alcanzar la efectividad de esta estrategia hay que dedicarse a la calidad, es decir, buscar la calidad total, a partir de la innovación en el proceso (desarrollar actividades para incrementar la eficiencia de las operaciones o distribución). Se realiza bajando costos, diferenciación de productos o servicios y la innovación en el producto (se realizan innovaciones en el producto, se eleva su precio por lo que se baja el costo).

## **Estrategias funcionales**

Las estrategias funcionales contribuyen al cumplimiento de los objetivos, y de las estrategias maestras y/o de las de los diferentes sistemas o unidades estratégicas en el destino turístico. En estas estrategias se prevé cómo utilizar y aplicar los

recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada sistema o unidad estratégica de actividades a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

a) Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing está basada en acciones que se llevan a cabo para lograr captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, entre otras.

Puede ser formulada a partir de las cuatro variables del marketing, denominadas también las 4P's: producto; precio; distribución (place en terminología anglosajona); y comunicación o promoción.

El producto y la distribución son considerados instrumentos estratégicos a largo plazo porque no se pueden alterar de modo inmediato y su utilización debe ser convenientemente planificada. En cambio, el precio y la promoción son instrumentos tácticos, ya que, dentro de unos límites, pueden modificarse con relativa facilidad y rapidez.

La combinación de estas variables es lo que se denomina el marketing mix o la mezcla de marketing, y es lo que constituye su oferta comercial. Entre estos cuatro elementos existe una interdependencia, de modo que cualquier cambio en alguna de estas cuatro variables, transforma la oferta comercial.

b) Estrategia de Gestión de Aprovisionamiento (Logística)

La estrategia de aprovisionamiento debe estar basada en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado. Dependerá de los niveles de gastos de los compradores y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados. También es necesario considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer con éstos y los contratos a suscribir; así como la gerencia de cada socio estratégico y cada contrato.

Generalmente, los beneficios de una adecuada estrategia de aprovisionamiento son reducción de la base de proveedores, acuerdos a mediano y largo plazo, comunicación abierta, frecuencia en las respuestas y filosofía de mejoramiento continuo. De esta manera las organizaciones en el destino aseguran que el producto adquirido cumple los requisitos especificados.

c) Estrategia Financiera

La estrategia financiera comprende los elementos relacionados con la inversión a realizar, es decir, todo lo concerniente a la renovación, ampliación y reposición,

necesarios para mantener la capacidad de actuación del destino turístico. La selección de la inversión debe realizarse siempre que ello sea factible, contemplando las limitaciones financieras, los impuestos a pagar, la existencia de riesgos, entre otros.

#### d) Estrategia de Gestión de Recursos Humanos

La estrategia de recursos humanos persigue diseñar las actividades que se incluyen en las funciones de la dirección de recursos humanos, entre las que destacan el reclutamiento de personal, la selección, diseño, descripción y análisis de cargos, valoración, evaluación de desempeño, remuneración o compensación, entrenamiento y desarrollo, entre otras.

En el caso del entrenamiento y desarrollo es importante señalar que tras un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación, el profesional de recursos humanos debe planificar cuidadosamente la estrategia de formación y capacitación, de forma tal que las acciones de formación y capacitación del personal estén acorde a su capacidad y especialmente a su especialidad o puesto de trabajo. Entre los elementos que debe dominar el personal que interactúa con los visitantes foráneos al destino turístico están las costumbres e historia de los mismos, así como de sus gustos y preferencias, perfil socio-psicológico e idioma.

#### e) Estrategia de I + D + i

La estrategia de I + D + i incluye la indagación original planificada que persiga descubrir nuevos conocimientos, la aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico para el diseño y/o mejora de los productos, así como la actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos y/o procesos turísticos o mejoras sustanciales de los ya existentes.

Por lo tanto, su componente básico es la investigación aplicada, la cual permite el posterior desarrollo de la aplicación de una innovación a un proceso y/o un producto ya existente o a un proceso y/o producto nuevo.

### **Técnicas a emplear**

- ❖ Dinámica grupal (generar ideas)
- ❖ Consenso

## **II.2.8 Paso 8 Confección del mapa estratégico**

### **Objetivo**

Elaborar el mapa de relaciones de la visión, objetivos y estrategias para definir el sistema de indicadores en el control de gestión de las estrategias formuladas.

### **Descripción**

En la presente tesis se empleará el mapa estratégico para establecer la sinergia entre las estrategias, objetivos en función del logro de los factores claves para el éxito, así como graficar la relación entre todos los elementos que componen las estrategias formuladas.

El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales que ayudan a entender la coherencia entre ellos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica, las estrategias del destino.

Para la evaluación y control de la gestión de las estrategias formuladas se establecen los indicadores de control en función de los objetivos establecidos, por lo tanto se recomienda trabajar con aquellos indicadores que permitan identificar la situación real existente en el destino como resultado de la implementación de dichas estrategias. En caso de que se observen desviaciones significativas, es decir, algún comportamiento negativo en algún indicador, se tomarían medidas correctoras con el fin de erradicarlo. **(Ver Anexo 2)**

### **Técnicas a emplear**

- ❖ Dinámica grupal(generar ideas)
- ❖ Consenso

## **II.3 Conclusiones parciales**

1. El procedimiento diseñado se ajusta a las características y necesidades detectadas durante el estudio del campo de acción, lo cual favorece su aplicación y pertinencia.
2. Los pasos y la lógica descrita en el procedimiento lo hacen de fácil aplicación por parte de los directivos y especialistas de los diferentes destinos turísticos que lo empleen.

## **CAPÍTULO III ESTRATEGIAS PARA EL MERCADO EMISOR REINO UNIDO EN EL DESTINO HOLGUÍN**

El presente capítulo tiene como objetivo formular estrategias para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín. En el mismo se exponen los resultados obtenidos en cada paso del procedimiento descrito en el capítulo 2.

### **III.1 Paso 1. Preparación**

#### **Tarea 1. Creación del grupo de trabajo**

El grupo de trabajo encargado de llevar a cabo la formulación de estrategias para el mercado británico en el destino Holguín quedó conformado por un personal (19) con suficientes conocimientos en la materia, así como con una alta responsabilidad en la dirección en el destino turístico, de los cuales el 58% pertenece a entidades del MINTUR y el 37% de Gaviota, desempeñando en todos los casos cargos de directivos como son: los 2 directores comerciales de las delegaciones del MINTUR y Gaviota, los 4 directores comerciales de las agencias de viajes receptoras, 4 directores comerciales de entidades hoteleras, los comerciales de Palmares, Caracol el AIH Frank País, las 2 agencias náuticas y las 2 agencias transportistas, así como 2 representantes de los touroperadores británicos más importantes en Holguín.

#### **Tarea 2. Capacitación del grupo de trabajo**

Luego de haber conformado el grupo de trabajo se procedió a desarrollar las diferentes acciones de capacitación para lo cual se utilizaron los servicios de profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo “Nuevos Horizontes” de Holguín, los que abordaron los aspectos (pasos) principales a tener en cuenta en la formulación de estrategias para un mercado emisor en un destino turístico, haciendo énfasis en los diferentes niveles estratégicos del mismo, para facilitar la formulación de estrategias corporativas, genéricas y funcionales.

### **III.2 Paso 2. Diagnóstico**

El objetivo del presente paso es obtener una información plena y fidedigna que permita formular estrategias efectivas; inicialmente se pretende caracterizar el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín, lo cual facilitará la información necesaria para los pasos siguientes del procedimiento a utilizar para la formulación de la estrategia para dicho mercado emisor.



Las necesidades de información resultarían referidas a la estructura y detalles del viaje, aspectos relacionados con la compañía en el viaje y motivos del mismo, línea aérea utilizada, medios de información empleados, total de visitas al destino, y el medio de alojamiento empleado. En cuanto a la experiencia en el destino: actividades preferidas, evaluación de los atributos que lo componen, valoración general del mismo, así como la disposición de regresar y recomendarlo. Preguntas personales que se incluyen: región y ciudad de procedencia, edad, sexo y ocupación. Además de otras características, relacionadas con la psicografía y el comportamiento de los turistas británicos en el destino.

Se emplearon como fuentes de información primarias las encuestas a turistas, que recogen datos referentes a detalles del viaje, experiencia vivida en el destino Holguín y datos personales del encuestado.

Otra fuente primaria fue la entrevista a representantes de los touroperadores First Choice y Thomas Cook- considerados los de mayor operación en la actualidad en el destino Holguín- y a comerciales de los hoteles Playa Pesquero, Paradisus Resort Río de Oro, Brisas Guardalavaca y Blau Costa Verde.

Las fuentes secundarias para la obtención de información que se utilizaron fueron: el boletín digital emitido por el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) en enero de 2009, el trabajo de diploma sobre diseño de perfiles de los turistas de Reino Unido en Holguín (Carballo, 2009) y las páginas web de los tourperadores Thomas Cook y First Choice, así como el informe comercial del MINTUR de enero de 2009, el informe comercial del MINTUR-Holguín de enero de 2009 y el informe de estudio de la competencia en la región del Observatorio Turístico del MINTUR de igual fecha que los dos anteriores.

En el caso específico de la encuesta, la fiabilidad fue analizada utilizando el procesador estadístico SPSS 15.0 en español de 2006 para determinar el coeficiente Alpha de Cronbach, finalmente el programa arrojó 0,851; que se considera un valor bastante aceptable para este tipo de investigaciones en las que se traza como punto de aceptación un valor del coeficiente mencionado mayor de 0,70. La validez también fue analizada con el SPSS, a través del coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin y el Test de Esfericidad de Bartlett. Para que el instrumento sea válido el primero debe ser mayor que 0,70 y el segundo tener una significación menor de 0,005.

Luego del análisis se obtuvo un valor para el KMO de 0,817 y el Test de Esfericidad alcanzó una significación de 0,000; ambos aceptados para probar validez de instrumentos de recopilación de información cualitativa.

Como tamaño de la población se estableció la cifra de turistas británicos que arribaron al destino Holguín en el mes de junio del año 2009, es decir un total de 5 240. Se tiene en cuenta un intervalo de confianza del 95,5%, lo que lleva a que el porcentaje de fiabilidad  $z$  sea 2; además se asume la hipótesis más desfavorable en la que  $p=q=0,5$ . El error muestral es del 10%. En la **tabla 1** se muestra como queda establecida una muestra de 98 personas a encuestar, aproximándose a 100 finalmente.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación	
Población o universo	Turistas de Reino Unido que visitaron el destino Holguín durante el mes de junio de 2009
Tamaño de la población	5 240 turistas
Tamaño de la muestra	100 encuestas válidas fiables realizadas durante el transfer out y en el aeropuerto
Error muestral	$\pm 10 \%$ ( $p=q=0.5$ )
Nivel o intervalo de confianza	95,5%
Tipo de diseño muestral	Muestreo aleatorio simple
<i>Fuente: Elaboración propia</i>	

Las encuestas fueron aplicadas a turistas de Reino Unido por guías turísticos y representantes de los principales turoperadores y agencias de viajes de este mercado en el destino, en los recorridos de salida (en los ómnibus durante los transfer-out) y en el Aeropuerto una vez terminada su estancia en el destino.

En el caso de las entrevistas, estas fueron aplicadas a los representantes de Thomas Cook y First Choice, así como al comercial del Hotel Playa Pesquero, el establecimiento donde se hospeda la mayor cantidad de turistas de Reino Unido que arriban al destino Holguín y comerciales de los hoteles Blau Costa Verde, Brisas Guardalavaca y Paradisus Resort Río de Oro & Spa.

Para procesar la información se confeccionó un Libro de Códigos donde quedaron relacionadas las preguntas y las variables correspondientes a cada una de ellas, así como los códigos utilizados para el procesamiento de las encuestas. (**Anexo 3**)

Después de aplicadas las encuestas se procedió al análisis de estas mediante los métodos estadísticos seleccionados, utilizando el software Microsoft Excel y el procesador SPSS versión 15.0 en español.

Primeramente a través del SPSS se realizó el análisis de cada variable independientemente, para obtener gráficos y porcentajes que brindaran información del comportamiento del grupo general de encuestados con respecto a cada una de las variables presentadas en la encuesta.

Con el objetivo de determinar similitudes entre los casos analizados para posibilitar la formación de segmentos (cada una de las encuestas representa un caso), se realizó una clasificación para formar conglomerados jerárquicos, específicamente un análisis Cluster. A través de este se obtienen conglomerados de personas con características semejantes, que se reflejan en un Dendograma- gráfico por excelencia de este tipo de análisis-.

El método utilizado para el análisis Cluster fue el método Ward que combina conglomerados o clusters que tienen pequeño número de observaciones o individuos y produce clusters que tienen aproximadamente igual número de observaciones realizadas.

La medida de proximidad seleccionada fue la distancia euclídea al cuadrado, la cual usa las raíces cuadradas de la suma de cuadrados de las distancias entre las observaciones. Esta medida es la más recomendable para usar en combinación con el método Ward, además de ser la utilizada tradicionalmente.

### **III. 2. 1 Características del mercado emisor Reino Unido**

#### **Características geográficas**

El Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, de manera abreviada Reino Unido (en inglés: United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, de manera abreviada United Kingdom o UK), es un estado soberano ubicado al noroeste de la Europa Continental. Su territorio está formado geográficamente por la isla de Gran Bretaña, el noreste de la isla de Irlanda y pequeñas islas adyacentes. Irlanda del Norte es la única parte del país con una frontera terrestre, que la separa de la República de Irlanda. Aparte de esta frontera, está rodeado al Norte y al Oeste por el océano Atlántico, al Este por el Mar del Norte, al Sur por el Canal de la Mancha y al oeste por el mar de Irlanda.

El Reino Unido abarca Gran Bretaña (Inglaterra, Escocia y Gales) e Irlanda del Norte. Otros territorios como las Islas del Canal, Man y las Colonias de la Corona también forman parte "de facto" del Estado Británico.

El país posee una superficie total de 244 820 km<sup>2</sup>, de ellos el 85% pertenece a Inglaterra. Su densidad poblacional es de 249 hab. / km<sup>2</sup>, esto lo convierte en un país altamente poblado.

En 2006, el Reino Unido contaba con una población de 60 609 153 millones – la tercera más alta de Europa tras Alemania y Francia, y la número 21 del mundo. En 2008 ascendió a 61 millones de habitantes. Por lo menos un tercio de la población vive en el sudeste de Inglaterra y es predominantemente urbana y suburbana, con 7,5 millones en la ciudad de Londres.

La moneda empleada es la Libra Esterlina, mientras que el idioma oficial y utilizado por la mayoría de los británicos es el inglés, aunque otros idiomas han sido reconocidos como idiomas legítimos y autóctonos por la Carta Europea de Idiomas Regionales o Minoritarios, estos son: el Welsh, el Scottish Gaelic, el Irish, el Lowland Scots y el Cornish.

### **Coyuntura económica**

La economía de Reino Unido sufrió una contracción en su PIB en 2008, al crecer sólo en un 1,0% con respecto a 2007, producto del deterioro de la economía mundial y a algunos problemas internos en el país, por lo que los especialistas consideran que las expectativas para el año en curso no son positivas.

La tasa de inflación continuó en aumento al cierre de 2008. En un intento de mantener las presiones inflacionistas bajo control, el Banco de Inglaterra ha endurecido las condiciones de la política monetaria, tras elevar al cierre de 2008 los tipos de interés hasta el 5,75%, el mayor nivel alcanzado durante los últimos seis años y el más elevado (países más desarrollados), casi con toda probabilidad los tipos de interés subirán de nuevo, pero no de inmediato.

La confianza de los consumidores se ha visto impactada de forma negativa por este movimiento, ya se le une el incremento que el nivel de endeudamiento de las familias es elevado. A este hecho, progresivo del precio de los combustibles y el aumento de la factura del agua, transporte, entre otros.

La tasa de desempleo cerró el 2008 con un 5,4%, mayor que el 2007, aunque por debajo de la zona euro (7%), sin embargo las predicciones para la actualidad no son optimistas como consecuencia de los problemas internos del país.

El poder adquirido de la moneda británica se mantuvo con un comportamiento favorable con respecto al dólar estadounidense (USD) al cierre de 2008, al cotizarse a 1,510 USD.

### **Coyuntura política**

La situación política de Reino Unido en la actualidad se ha agravado, debido a las diferencias que existen entre algunos de los miembros del gobierno encabezado por el Primer Ministro Gordon Brown, que según muchos expertos se ve afectada por los problemas económicos presentes actualmente en el territorio británico. Todo esto influye en la población, la cual ve como los encargados de llevar las riendas del país discrepan en diferentes asuntos internos, lo que conlleva a generar cierta incertidumbre y desconfianza.

En cuanto a la relaciones con Cuba, es bueno señalar que a pesar de que el gobierno británico mantiene sus diferencias con la isla caribeña, existen sectores en los que se respiran aires de respeto y cordialidad, como son los casos de la cultura, deporte y el turismo, este último, muy importante por cierto, si se tienen en cuenta que Reino Unido es el segundo emisor de visitantes a Cuba.

### **Perfil general del mercado emisor**

A pesar de los diferentes fenómenos económicos, políticos y sociales que existen en el mundo, el mercado de Reino Unido sigue creciendo en el número de viajes al exterior, en 2008 viajaron 72,9 millones de británicos a otros países reafirmando así a dicho mercado turístico como el tercero a nivel mundial; sólo superado por Alemania y Estados Unidos. Sin embargo en estos momentos según estudios realizados por la Oficina Nacional de Estadísticas del país se espera un descenso de los viajes al exterior, así como un crecimiento de visitas a destinos turísticos en el interior del país, provocado en su mayoría por la crisis económica mundial que ha sacudido al mundo en los momentos actuales.

Entre los destinos más visitados por los británicos se destacan España, Francia, Estados Unidos, Turquía, así como otros destinos de la zona del Mar Mediterráneo y el Caribe- principalmente República Dominicana, México y Cuba-.

Las principales motivaciones de viajes de los británicos al exterior en 2008 estuvieron relacionadas con el ocio y recreo (56%), mientras en segundo lugar le siguen las visitas a amigos y/o familiares (22,8%) y los viajes de negocio (17,3%) respectivamente. Mientras que las actividades preferidas fueron:

- ❖ Beber
- ❖ Asistir a eventos culturales
- ❖ Relajarse con una vista hermosa
- ❖ Leer un libro de interés
- ❖ Compras de souvenir

Entre los atractivos que prefieren están los relacionados con los sitios naturales, principalmente las zonas de playas, los parques de diversiones, los parques naturales, los senderos, los sitios histórico- culturales, grandes ciudades patrimoniales, los campos de golf para practicar dicho deporte y los cruceros.

En la actualidad constituyen uno de los principales mercados emisores a los destinos turísticos del área del Caribe, destacándose República Dominicana - principal receptor de turistas británicos en el área con 216 130 en el año 2008-, la cual ha sufrido un decrecimiento en los dos últimos años en el número de arribos de dicho mercado, sin embargo se mantiene como un destino líder y atractivo, con una planta habitacional superior a las 60 000 habitaciones, así como hermosas playas, en especial en Punta Cana, Puerto Plata y La Romana, las cuales presentan una gran demanda por parte de los británicos, quienes son atraídos también por los sitios históricos y culturas del país, principalmente en Santo Domingo.

Entre las actividades que más realizan en este país están las relacionadas con los baños de sol y playa, visitas a lugares históricos- culturales, prácticas de golf, excursiones a sitios naturales, buceo, aventuras, práctica de deportes, entre otras.

Otro destino importante para los turistas de Reino Unido es el Caribe Mexicano, sobre todo Cancún y Riviera Maya, donde se recibieron 172 859 visitantes británicos en el 2008, manteniendo un marcado crecimiento en los últimos cinco años, debido a una variada oferta turística, combinada con una buena comunicación y precios asequibles, que convierten a dicho destino en un fuerte competidor.

Los aspectos que más atraen a los británicos son las playas, el buceo- poseen la segunda mayor barrera coralina del mundo-, la pesca, los Spa, la práctica de golf, los monumentos y sitios histórico- culturales, como las ruinas de Tulum, sitios naturales- Parque Natural Acuático de Xel-Há-, las reservas naturales, para la observación y fotografía de aves, así como los viajes en Cruceros, entre otros.

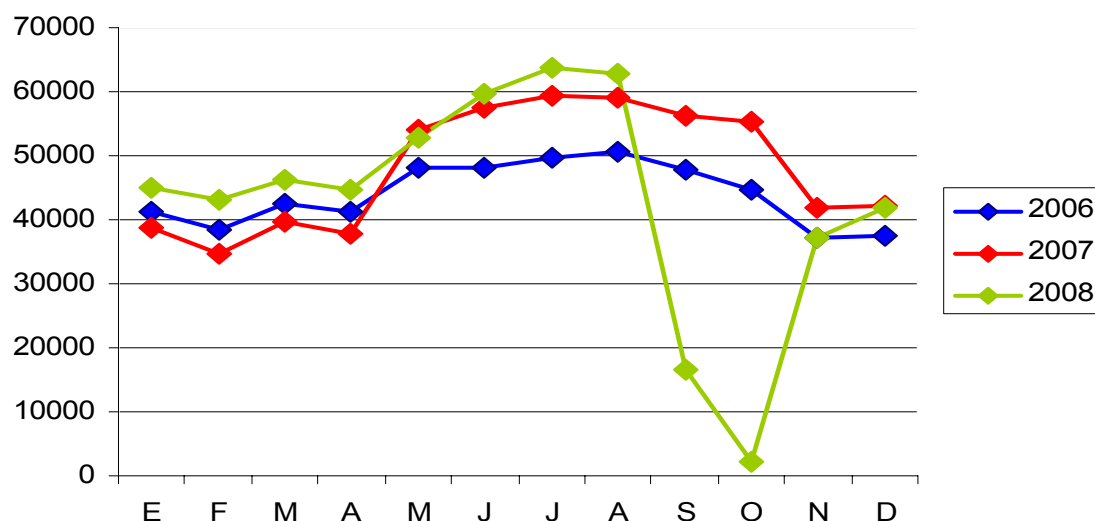
### **Perfil del mercado emisor en el destino Cuba**

En la actualidad Reino Unido constituye el segundo mercado emisor a Cuba, resultado que se confirmó durante el 2008, año en que de arribaron a la Isla una cifra total de 193 932 visitantes británicos, decreciendo en un 6,8% con respecto a 2007 y representando el 8,26% de la cuota de participación en cuanto al número total de arribos al país.

Los destinos más visitados continúan siendo, en primer lugar Varadero, seguido por Jardines del Rey, La Habana y el Norte de Holguín respectivamente.

En 2008 en el destino Holguín la cifra (516 301 turistas-día) de arribos de visitantes de Reino Unido representó el 28,2% del total de llegadas al territorio (decreció en un 10,5% con respecto a 2007), mientras que arribaron 46 513 turistas físicos, disminuyendo en un 8,3%, aunque es importante señalar que cuando la provincia se vio afectada durante el mes de septiembre por la tormenta tropical Ike- provocando el cierre de la mayoría de las instalaciones hoteleras durante todo el mes- este mercado crecía un 5,2% en los turistas- día.

La estacionalidad de este mercado es muy marcada en la temporada de verano, puesto que es una costumbre en muchos británicos tomar las vacaciones para viajar en dicha temporada, aunque es bueno señalar que presenta un buen comportamiento durante los meses de enero a marzo en el destino Cuba, mientras que en Holguín se concentran fundamentalmente entre los meses de mayo a agosto. **(Ver figura 1)**



**Figura 1. Estacionalidad del mercado emisor Reino Unido en Holguín**

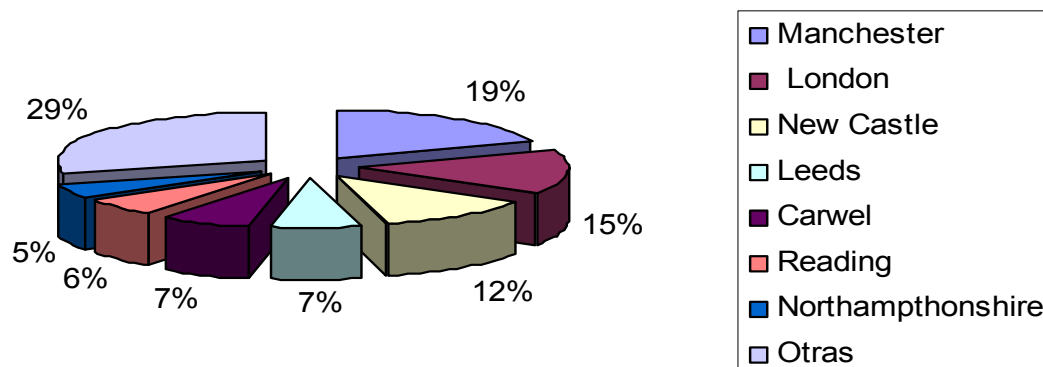
**Fuente: Informe Comercial del MINTUR- Holguín 2009**

La estancia media del mercado británico en Cuba ha decrecido en los últimos años, quizás como tendencia mundial a fragmentar las vacaciones o por el encarecimiento de los viajes.

En Holguín (según datos del MINTUR) se evidencia durante el año 2008 una reducción en la estancia media, es decir, de 11,4 das en 2007 a 11,1 días en 2008, aunque se debe señalar que en la temporada veraniega es superior a la media, llegando en muchos casos a 12 días como promedio de estancia, en especial en julio y agosto.

Como resultado de las encuestas aplicadas (**Anexo 4**), el país emisor por excelencia de turistas al destino Holguín resulta Inglaterra. De cuya procedencia resultaron el total de los turistas encuestados. Se destacan como principales ciudades emisoras: Manchester (19 %), London (15%), New Castle (12 %), Leeds y Carwel (7%), Reading (6%), Northamphthonsire (5%) y otras menos representativas que constituyen un 29% del total. (**Ver figura 2**)



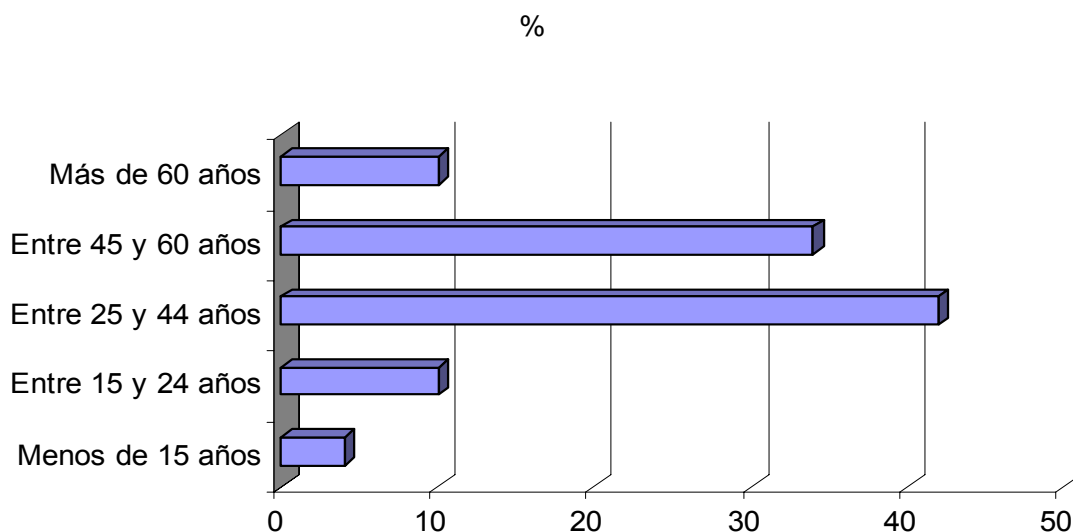


**Figura 2. Ciudades de origen de los turistas de Reino Unido**

**Fuente: Encuesta a los turistas británicos**

Los turistas británicos que arriban al destino Holguín son en su mayoría hombres, para un 53%, constituyendo las mujeres un 47%. Las edades de los visitantes se encuentran principalmente en el rango de entre 25 - 44 años, representando un 42% con respecto al total. El segundo grupo de edades en importancia lo constituye el de 45 - 60 años, para un 34%. En tercer lugar se encuentra el grupo de edades de entre 15 - 24 años, así como el de mayores de 60 años, ambos con un 10 % del total. El último grupo en cantidad está constituido por menores de 15 años, para el 4% restante. **(Ver figura 3)**

Los turistas británicos que visitan el destino son principalmente profesionales (32%), empresarios (25%), asalariados (16%), pensionados (16%) y en un menor grado estudiantes (8%), el resto (3%) señalan que son amas de casa.



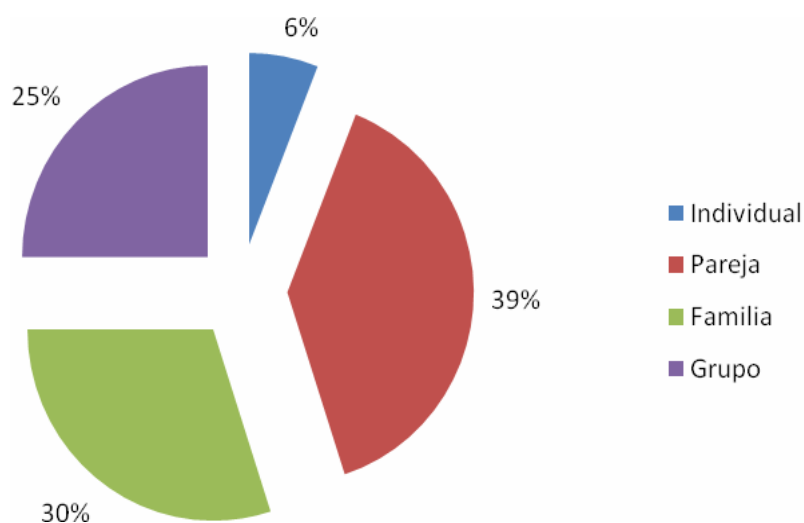
**Figura 3. Grupos de edades de los turistas de Reino Unido**

**Fuente: Encuesta a los turistas británicos**

Los viajes de los turistas británicos se efectúan predominantemente por parejas (39%), en segundo lugar viajan en familia (30%); los viajes en grupo ocupan el tercer lugar (25%) y un 6% viajan de manera individual. **(Ver figura 4)**

Del total de turistas encuestados, más de la mitad (54%) realiza su primer viaje a Holguín, mientras que el 25% viaja por segunda vez, el 14% ha visitado el destino más de tres veces y el resto (7%) viaja por tercera vez.

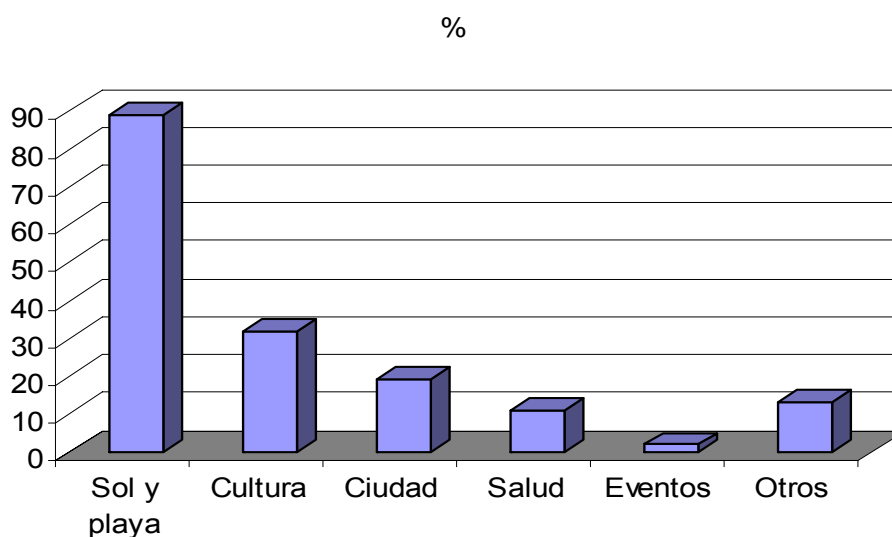
Mediante la conformación de un resumen de casos usando el SPSS se obtuvieron numerosos resultados, entre ellos el motivo playa como el más recurrente de los viajes, que, seleccionado como motivo único, o conjuntamente a otros, estuvo presente en el 89 % de las encuestas. Este fue un resultado previsible si se tiene en cuenta que el destino Holguín se promociona fundamentalmente como modalidad de sol y playa a pesar de la potencialidad con que cuenta para el desarrollo de muchas otras modalidades.



**Figura 4. Composición de los grupos de los turistas de Reino Unido**

**Fuente: Encuesta a los turistas británicos**

Un grupo menor, pero significativo, viajó motivado por la cultura (32%), y en el 19 % de las encuestas se manifiesta el interés por la ciudad. Por razones de salud lo hizo un 11%, muchos de estos casos corresponden a turistas de más de 60 años. Un 13% viajó con otros intereses, entre los que se destacan el ocio y los deportes; solo un 2% manifiesta como motivo de viaje los eventos. **(Ver figura 5)**



**Figura 5. Motivos de los viajes de los turistas de Reino Unido a Holguín**

**Fuente: Encuesta a los turistas británicos**

La Internet, con un 51%, se destaca entre las fuentes de información utilizadas por el mercado británico para conocer e informarse del destino. También se informan en gran medida mediante otras personas que conocen o han viajado al destino, para un 41% de los casos. Un grupo importante (34%) recibió información de las agencias viajes. La información a través de brochure fue del 17% y a través de TV se informaron el 12%. Solo el 9% manifestó haber utilizado otro medio de información, mientras que uno seleccionó las revistas.

El medio de alojamiento por excelencia utilizado por los británicos es el hotel, y de los encuestados ninguno mencionó la estancia en casas de renta. Los hoteles donde se hospedaron fueron, en primer lugar, el Hotel Playa Pesquero, de 5 estrellas, con un 38%. Le siguen los 4 estrellas: Brisas Guardalavaca con un 23 % del total y Playa Costa Verde (12%), luego Hotel Paradisus Resort Río de Oro, de 5 estrellas, con un 8%. Se encuentran también los 4 estrellas Occidental Grand Playa Turquesa (7%), Blau Costa Verde y Sol Río de Luna y Mares con el 5% cada uno y el 3 estrellas Club Amigo Atlántico Guardalavaca con el 2%.

Las actividades que más realizan los británicos durante su estancia en el destino son, en primer lugar los baños de sol y playa (89%), seguido por otras como la práctica de deportes náuticos (63%), en especial aquellos relacionados con las motos náuticas, los catamaranes y las velas, además tienen preferencia por escuchar música y ver espectáculos (60%), principalmente los que incluyen elementos propios de la cultura cubana, así como la música propia de su país u otra en inglés, les gusta disfrutar en las discotecas y los clubs nocturnos (60%), descansar en el hotel (58%), las excursiones náuticas son preferidas por el 57%, con alta demanda en el Island Paradise, Ocean Paradise y el Crucero del Sol, mientras que otras actividades como el buceo y las visitas a monumentos y sitios históricos las prefieren el 54% y 53% respectivamente, estas últimas principalmente relacionadas con el museo Chorro de Maíta, La Aldea Taína, la excursión a Birán, así como la ciudad colonial de Gibara, el 50% prefiere hacer visitas a ciudades acompañados con guías, en especial a La Habana (Havana Over Night) y Santiago de Cuba.

Existen otras actividades que aunque son menos demandadas son realizadas por varios de ellos, como por ejemplo las concernientes a la restauración extrahotelera (43%), alquiler de autos y motos (39%), realizar compras (37%), Jeep Safari (36%),

pescar (32%), baños con delfines (27%), senderismo (26%), cicloturismo (23%), aprender idioma español y bailes cubanos (23%), contactar con la población local (21%), bodas y lunas de miel (20%), así como visitar parques naturales y la práctica de deportes extremos el 17% y 14% respectivamente.

Entre los atributos del destino que mejor estado presentan según el criterio de los turistas británicos están el paisaje con 98% de satisfacción y la seguridad (89%), mientras que los que mayores dificultades tienen son la relación calidad- precio con 67% de insatisfacción, las tiendas (66%) y el contacto con la población (56%) respectivamente. El resto es evaluado de la siguiente forma: la línea aérea en que viajó a Holguín presenta un 74% de satisfacción, el servicio recibido en el aeropuerto (83%), el transporte interno (73%), el alojamiento (73%), gastronomía (67%), recreación (70%), las excursiones (88%), la información (63%), la profesionalidad del personal (78%). En cuanto a la valoración general del destino esta recibe una evaluación de 84% de satisfacción.

Además, se obtuvo que el 98% de los encuestados piensa regresar en otro momento al destino, mientras que el mismo número manifestó que si recomendaría a otras personas y amigos a visitar el destino holguinero.

Con la entrevista (**Anexo 5**) aplicada se logró obtener que los turistas de Reino Unido tradicionalmente planifican sus viajes con mucha antelación, aunque en los últimos tiempos existe una tendencia a planificar sus viajes al exterior los días próximos a salir de vacaciones debido a la incertidumbre económica que rodea al mundo en la actualidad, mientras que la reserva se efectúa a través de las agencias de viajes de su país, entre las que se destacan First Choice y Thomas Cook, además emplea la reserva on- line, para lo cual utiliza mucho los sitios web de los turoperadores mencionados anteriormente.

Los precios de los paquetes turísticos ofertados por los turoperadores británicos que comercializan el destino Holguín varían en dependencia de la temporada y de la categoría del hotel, aunque es bueno señalar que los precios que ofertan los principales turoperadores tienen sus diferencias, y dentro de ellos los más económicos son los ofertados por Thomas Cook, pero, a pesar de que First Choice es más caro mueve mayor cantidad de viajeros al destino.

Durante los meses de verano, es decir de junio hasta agosto los precios de los paquetes turísticos “sufren” un crecimiento, así como durante la última semana del año, mientras que en el resto de los meses tienen un comportamiento muy parecido, aunque relativamente más elevados en febrero y marzo.

Los británicos en sus viajes a Holguín buscan las ventajas que proporciona el clima tropical del territorio, ambiente de paz y seguridad, calidad humana de la población y contacto con esta; las playas, conocer de la cultura y la historia del lugar, la cercanía a la ciudad de Santiago de Cuba, servicio de buena calidad, rapidez y amabilidad, así como precios asequibles.

Los británicos son poco sociables e introvertidos. Otorgan gran valor a la calidad del servicio. Gustan de la buena comida y la diversión, de visitar lugares de interés cultural y natural. Son grandes conocedores del lugar, por lo que buscan información del mismo. Gustan de viajar a destinos que le proporcionen ventajas desde el punto de vista del cambio de la moneda. Son desconfiados y extremadamente exigentes con la calidad del servicio. Requieren de un clima de seriedad, confianza, seguridad, buen trato y amabilidad. Reaccionan sensiblemente a los cambios climáticos. El tiempo libre lo aprovechan de la mayor forma posible. Generalmente se muestran inconformes que los servicios que reciben. Siempre se mantienen en contacto con el representante de la agencia de viajes a la que le compran el servicio y son exigentes con el dominio del idioma inglés con respecto al personal que los atiende. Tienen la costumbre de comparar todo en cuanto a servicio se refiere con vacaciones anteriores.

Sus principales gastos están relacionados con la compra de ofertas opcionales en el destino, destacándose las actividades náuticas, urbanas y culturales. En la agencia de viajes Cubanacan durante 2008 compraron como promedio 1,7 opcionales por pax e ingresaron 158.40 CUC por pax, mientras que en Cubatur compraron 1,2 opcionales por pax e ingresaron 107.50 CUC por pax y en Havanatur compraron 1,6 opcionales por pax, ingresando 77.80 CUC por pax.

Compran además tabacos y bebidas, así como diferentes souvenirs y objetos artesanales. En muchos casos rentan motos y autos durante su estancia en el destino para recorrer diferentes sitios de la provincia o el país.

Entre los aspectos que señalan como positivos del destino Holguín se encuentran: la belleza de las playas, el clima tropical, la seguridad, la amabilidad del personal de servicio en las instalaciones, variedad de actividades para niños, adolescentes y jóvenes, opciones para la celebración de bodas y la cercanía a Santiago de Cuba.

Como negativo señalan: la poca variedad y baja calidad de los alimentos ofertados en los hoteles, insuficiente dominio del idioma inglés por parte de los trabajadores, poca puntualidad y rapidez en el servicio, deterioro de la infraestructura vial, escasas señalizaciones, limitada oferta extrahotelera, escasa oferta de implementos náuticos en los centros comerciales, mala relación calidad- precio y la inexistencia de vuelos directos a otros destinos del Caribe.

Luego de la obtención del dendograma a partir del análisis cluster (**Anexo 6**) se procedió a realizarle un corte por el nivel 10 de la distancia de aglomeración lográndose distinguir los tres segmentos fundamentales en el que se divide el mercado británico que viaja al destino, determinados fundamentalmente a partir de la variable composición en el viaje, los mismos los muestra la tabla 2.

Tabla 2. Segmentos de mercado británico que viajan al destino Holguín	
Segmentos	Representación del total (%)
Parejas	39
Familias	30
Grupos	25
<i>Fuente: Elaboración propia</i>	

**Las parejas** se componen en gran parte por empresarios y profesionales, que viajan por primera vez y se encuentran generalmente en los rangos de edades de entre 25 y 44 o 45 y 60 años. Se informan sobre el destino usando principalmente la Internet y utilizan las aerolíneas First Choice y Virgin Atlantic. Viajan desde una gran cantidad de ciudades entre las que se encuentran London, Southampton, Bristol, Maidstone, Leeds, Birmigan, entre otras.

Se hospedan en hoteles de 4 y 5 estrellas, fundamentalmente Playa Pesquero y Brisas Guardalavaca. Además de la playa, una parte importante de las parejas viaja motivada por la cultura y los encuestados de entre 45 y 60 años también por motivos de salud. Entre las parejas se encuentra también el mayor por ciento de turistas

interesados en los eventos. Es un segmento exigente que valora mucho el buen trato por parte del personal del hotel y señala con mayor frecuencia insatisfacciones con la gastronomía.

Este segmento tiene preferencia por las actividades de ocio enmarcadas en la zonas de playas, aunque tienden a comprar muchas opcionales, dentro de estas tienen preferencias por las relacionadas con la historia y la cultura del lugar, entre las que se destacan los sitios históricos holguineros como Museo Indocubano Chorro de Maíta, las ciudades de Holguín, Gibara y Banes, así como la excursión Birán Castro. Se inclinan por disfrutar de las discotecas dentro del hotel, pero nada relacionado con actividades participativas. Tienen un marcado gusto por las actividades náuticas, especialmente relacionadas con el buceo y las excursiones en catamarán. El segmento entre 25 y 44 años se destaca por realizar viajes relacionados con la celebración de bodas y lunas de miel en las instalaciones del destino.

**Las familias** están compuestas en mayor medida por personas de entre 25 y 44 años, profesionales y asalariados, que viajan a partir de la recomendación de otras personas. Utilizan la aerolínea Thomas Cook, fundamentalmente desde las ciudades de Manchester y London, y junto a la playa como principal motivación, están interesados en gran medida por el ocio. Entre los hoteles que prefieren, además de Pesquero, se encuentran los de 4 estrellas Blau Costa Verde y Río de Luna y Mares. Son menos exigentes que el resto de los segmentos y presentan un nivel significativo de repitencia.

Las personas que viajan en familia siguen mucho las actividades de animación en el hotel, fundamentalmente de tipo contemplativas, gustan del alquiler de bicicletas acuáticas, catamarán o baños en la playa, prefieren visitar restaurantes fuera del hotel, compran opcionales urbanas, entre las que se destacan las relacionadas con La Habana y Santiago de Cuba.

Las familias con niños manifiestan cierta preferencia por las actividades en la playa u hotel que incluyan juegos pasivos principalmente. De manera general les gusta escuchar su música u otra en inglés.

**Los grupos** se componen por turistas que viajan fundamentalmente con las aerolíneas Thomas Cook y Thompson, procedentes de las ciudades de Manchester y New Castle, que se encuentran comprendidos entre las edades de 45 y 60 años.



Tienen profesiones variadas, sobre todo se encuentran profesionales, pensionados y asalariados. Se informan en su mayoría a través de las agencias de viajes y se motivan por el turismo de sol y playa y el de ciudad. Muchos viajan a Holguín con planes de conocer la ciudad de Santiago de Cuba. Se hospedan, en gran medida en hoteles 4 y 5 estrellas, con frecuencia en Hotel Playa Pesquero.

Gustan de la animación dentro y fuera del hotel, tienen tendencia a la compra de bebidas alcohólicas y tabaco. La mayoría presentan marcados intereses por Santiago de Cuba y La Habana, por lo que compran excursiones relacionadas con estas ciudades, aunque también tienen preferencia por las visitas a Holguín, por lo que presentan una alta tendencia a la renta de autos y motos con estos fines. Les gustan las actividades de turismo activo, es decir, Jeep Safari, cicloturismo y senderismo principalmente.

### **III.2.2 Características de los recursos turísticos en el destino Holguín**

Luego del diseño de los perfiles de los segmentos de mercado seleccionados anteriormente se pretende determinar los recursos turísticos disponibles a emplear con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de los turistas- según los segmentos de mercado-, para el logro de este objetivo fue importante apoyarse en el informe de 2009 sobre la Política de Desarrollo del Turismo 2010- 2015 elaborado por especialistas de la delegación del MINTUR en el territorio. **(Anexo 7)**

#### **Recursos naturales**

Existe un fuerte potencial de este recurso, concentrado fundamentalmente en sus playas (41 con 58,5 Km de longitud), bahías y zonas de buceo; así como paisajes naturales, cayos, ríos, aguas y fangos medicinales.

Del total de los recursos evaluados (170) el 90 % (154) pueden ser aprovechados por el turismo, y de ellos el 69,4 % (107) pueden ser utilizados para el turismo internacional.

El 66 % de los recursos se encuentran en buen estado de conservación y sólo el 15,7 % presenta afectaciones que disminuyen su calidad, básicamente algunas playas (por su erosión), paisajes naturales (por la tala ilícita), y los ríos de la zona Oeste (por la contaminación de los mismos).

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, Mayarí, Frank País, Sagua y Moa.

Está estructurada en dos sub - regiones: Litoral Norte, desde Gibara hasta Samá, en Banes, donde se encuentra el destino priorizado “Vita -Guardalavaca”, y Nipe, que abarca las superficies de la Bahía de Nipe, Cayo Saetía, Pinares de Mayarí y la Bahía de Tánamo.

En la primera la vocación más representada es el turismo de sol y playa, seguida por la náutica, arqueológica, buceo y paisajística. Nipe presenta vocación para actividades de corte naturalista, el turismo de playa, náutica y buceo, en segundo orden.

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

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

### **Recursos socioculturales**

Teniendo en cuenta el inventario de los recursos socioculturales e históricos, se evaluaron unos 400, concentrados el 60 % en los municipios de Holguín, Gibara y Banes. El 50 % (200) de los recursos inventariados (en su mayoría tangibles) se encuentran en buen estado y el 14 % en mal estado. Los problemas básicos que afectan estos recursos son el deterioro y abandono de las instalaciones, por lo que no se recomienda su uso turístico. De acuerdo a su nivel de aprovechamiento, son utilizados regularmente por la población con fines recreativos, culturales y para el empleo del tiempo libre. Se debe señalar que existe un bajo aprovechamiento de éstos con relación a la actividad turística, pues en este sentido sólo es aprovechado alrededor del 10 % (unos 40 sitios y tradiciones), fundamentalmente en las ciudades de Holguín, Banes y Gibara. Las principales vocaciones turísticas de la región del Norte de Holguín con relación a los recursos socioculturales son: recorrido, ciudad y eventos.

### III.3 Paso 3. Definición de la visión

Siguiendo los aspectos metodológicos señalados en el capítulo 2 y teniendo en cuenta que el objetivo de este paso es definir el estado futuro deseado en relación con el mercado emisor seleccionado se elaboró la siguiente visión:

*Somos líderes en turismo de sol y playa y especializado, con preferencia en el mercado emisor Reino Unido.*

### III.4 Paso 4. Determinación de los factores claves del éxito

Este paso tiene como objetivo determinar los factores claves del éxito en el destino, a partir del planteamiento de aquellos elementos que los turistas británicos consideran buenos, es decir, las actividades preferidas por ellos durante su estancia en el destino. En la **tabla 3** se muestran los factores claves del éxito- más representativos- por segmentos de mercados.

Es bueno señalar que existen otros factores claves para el éxito, como son los baños de sol y playa, práctica de deportes náuticos, realizar compras, baños con delfines, aprender idioma español y bailes cubanos, contactar con la población local, así como visitar parques naturales y la práctica de deportes extremos. Sin embargo los que se enumeran en la tabla son aquellos que sobresalen- más representativos- en cada uno de los segmentos de mercado y que a partir del consenso de los expertos deben ser los principales en analizarse.

Tabla 3. Factores claves del éxito por segmentos de mercado.	
Segmentos	Factores claves del éxito
Parejas	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Producto náutico<ul style="list-style-type: none"><li>a) Buceo y pesca</li><li>b) Excursiones náuticas</li></ul></li><li>❖ Producto cultural<ul style="list-style-type: none"><li>a) Visitas a monumentos y sitios históricos</li></ul></li><li>❖ Bodas y lunas de miel</li></ul>

Familias	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Visitas a ciudades con guías</li> <li>❖ Restauración extrahotelera</li> <li>❖ Estancias en el Hotel</li> <li>❖ Animación socio- cultural <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La música y los espectáculos</li> </ul> </li> </ul>
Grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Recreación nocturna</li> <li>❖ Renta de autos y motos</li> <li>❖ Jeep Safari</li> <li>❖ Senderismo</li> <li>❖ Cicloturismo</li> </ul>
Fuente: Elaboración propia	

### III. 5 Paso 5. Selección de las áreas de resultados claves

El objetivo de este paso es seleccionar las ARC que juegan un papel decisivo en el logro de los FCE. Para el desarrollo del mismo se le solicitó al grupo de trabajo que listaran las ARC que consideraban vitales para el logro de los FCE que se determinaron en el paso anterior, lo cual permitió que se seleccionaran las siguientes ARC:

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Gestión Económica Financiera   | 5. Gestión de Recursos Humanos |
| 2. Calidad del Producto Turístico | 6. Gestión del Medio Ambiente  |
| 3. Marketing                      | 7. Investigación y Desarrollo  |
| 4. Logística                      | 8. Informática                 |

### III. 6 Paso 6. Determinación de los objetivos estratégicos

El objetivo que se persigue en este paso es determinar los objetivos estratégicos por los diferentes factores claves de éxito definidos anteriormente y para el cumplimiento del mismo se llevó a cabo una tormenta de ideas que permitió el consenso de los participantes, de forma tal que se lograran determinar los objetivos siguientes:

## **Segmento de parejas**

### **FCE 1: Producto náutico**

#### **Objetivo estratégico:**

- ❖ Crecer en un 5 % promedio anual en las ventas directas de opcionales náuticas

### **FCE 2: Producto cultural**

#### **Objetivo estratégico:**

- ❖ Aumentar en un 3% promedio anual en las ventas de opcionales a sitios históricos- culturales del territorio

### **FCE 3: Bodas y lunas de miel**

#### **Objetivo estratégico:**

- ❖ Ascender en un 5% promedio anual en las ventas de los paquetes turísticos de bodas y lunas de miel

Teniendo en cuenta que el segmento de parejas es el más representativo de todos con un 39%, se decidió concentrarse en el mismo para la determinación de los objetivos y la formulación de las estrategias.

## **III.7 Paso 7. Formulación de estrategias**

El objetivo de este paso es formular las estrategias que se asumirán para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín.

Teniendo en cuenta el comportamiento creciente del mercado emisor británico en los últimos años, el incremento en las compras de opcionales náuticas, culturales y paquetes de bodas y lunas de miel, así como el marcado interés por repetir su visita al destino Holguín se decide asumir las siguientes estrategias:

### ***Estrategia Corporativa***

Estrategia de crecimiento interno:

Incrementar las ventas de opcionales náuticas y culturales, así como paquetes de bodas y lunas de miel para el segmento de mercado de parejas.

### ***Estrategia Genérica***

Estrategia de nicho de diferenciación:

Desarrollo de los productos turísticos náuticos, cultural, bodas y lunas de miel, incorporando nuevos productos y/o servicios que agreguen valor y a su vez los diferencien de los restantes destinos de la región, considerando, en primer lugar, las expectativas de los clientes, así como el entorno natural y socio- cultural, la disponibilidad de los recursos humanos, además de la seguridad y tranquilidad en el destino turístico holguinero.

### ***Estrategias Funcionales***

Teniendo en cuenta los FCE señalados anteriormente, se establecen estrategias funcionales para cada uno de ellos, las cuales son:

### ***Estrategia de Marketing***

Producto

- ❖ Diferenciación del producto turístico
- ❖ Mejoramiento del producto turístico actual

Acciones Estratégicas	Fecha de Cumplimiento	Responsable
<b>Diferenciación del producto turístico</b>		
<u>Náutico</u>  1. Realizar estudios y levantamientos sobre los fondos marinos y ecosistemas de la zona en la búsqueda de nuevos atractivos y zonas de buceo.  2. Diseñar y poner en explotación nuevas ofertas náuticas, tales como: <ul style="list-style-type: none"><li>• Excursión a Bariay por mar.</li><li>• Excursión a Gibara en catamarán.</li><li>• Torneo de pesca deportiva.</li></ul>	 2010       2010- 2012	   Delegaciones de MINTUR      Agencias de Viajes y Extrahoteleras

3. Incorporar a la cartera de productos del destino la Marina Internacional de la Bahía de Banes para el desarrollo de actividades náuticas.	2011- 2012	Marina Marlin y Agencias de Viajes
<u>Cultural</u>		
1. Estudiar, diseñar y ofertar nuevas opcionales culturales en las ciudades de Holguín, Banes y Gibara, en correspondencia con sus amplios atractivos de sitios y monumentos.	2010- 2011	Agencias de Viajes
2. Incorporar a la explotación turística el Hostal Ordoño, en ciudad de Gibara.	2010	Delegación del MINTUR
3. Incorporar un sitio en la ciudad de Holguín que resalte los valores culturales autóctonos del territorio, destacando la música, la danza, la pintura, la artesanía y el arte culinario.	2012	Delegación del MINTUR
4. Diseñar y ofertar la opcional: "La Ruta del Tabaco" en el municipio de Gibara.	2010- 2011	Agencias de Viajes
5. Ejecutar el ferrocarril turístico de vía estrecha entre Guardalavaca y Gibara, empleando locomotoras a vapor del siglo XIX.	2014	Delegación del MINTUR
6. Diseñar y ofertar el Museo del Azúcar para recrear la historia desde el trapiche conservado en el lugar hasta la industria azucarera de nuestros días.	2015	Delegaciones de MINTUR y Gaviota, Agencias de Viajes
<u>Bodas y lunas de miel</u>		
1. Estudiar, diseñar y ofertar nuevos	2010- 2011	Entidades

<p>paquetes de bodas a partir de la inclusión de los atributos culturales y naturales propios del territorio.</p> <p>2. Resaltar los atributos del territorio en la decoración de los locales, mesas y restaurantes para la celebración de las bodas.</p> <p>3. Incrementar las ofertas para la celebración de bodas a través del diseño de paquetes de bodas: náutica+ cultura.</p> <p>4. Diseñar paquetes para lunas de miel en los que se incluyan elementos propios del territorio, en los que estén presente flores, cesta de frutas, botella de ron y tabacos.</p>	<p>2010</p> <p>2011</p> <p>2011</p>	<p>Hoteleras</p> <p>Hoteles y Agencias de Viajes</p> <p>Marinas y Agencias de Viajes</p> <p>Entidades Hoteleras</p>
<p><b>Mejoramiento del producto turístico</b></p>		
<p><u>Náutico</u></p> <p>1. Completar la infraestructura de los Centros de Buceo en Guardalavaca y Pesquero en correspondencia con el crecimiento del segmento de mercado.</p> <p>2. Ofrecer los servicios de médicos especializados en Medicina Subacuática.</p> <p>3. Desarrollar acciones de conservación para garantizar el buen estado de la tecnología y de la infraestructura.</p> <p>4. Estudiar e implementar las acciones que aseguren la salud ambiental del entorno.</p>	<p>2010- 2011</p> <p>2010</p> <p>2010- 2011</p> <p>2010- 2011</p>	<p>Marinas Marlin y Gaviota</p> <p>Marinas Marlin y Gaviota</p> <p>Marinas Marlin y Gaviota</p> <p>Marinas Marlin y Gaviota</p>



5. Implementar un sistema de calidad que garantice la satisfacción del cliente.	2010	Agencias de Viajes, marinas Marlin y Gaviota
6. Diseñar y poner en explotación nuevas ofertas de buceo con potencialidades en la región. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buceo con vida a bordo.</li> <li>• Buceo en cavernas.</li> <li>• Buceo de museo submarino.</li> <li>• Fotografía sub-acuática.</li> <li>• Visualizar barrera coralina en embarcación con fondo de cristal.</li> </ul>	2010- 2015	Marinas Marlin y Gaviota
<u>Cultural</u>		
1. Estudiar e implementar las acciones que aseguren la conservación de los atractivos turísticos culturales de sitio existentes en el territorio.	2010- 2011	Delegaciones de MINTUR y Gaviota
2. Mejorar la infraestructura vial- acceso por carretera y señalizaciones- hacia los sitios históricos- culturales.	2010- 2012	Delegaciones de MINTUR y Gaviota
3. Implementar un sistema de calidad que asegure la satisfacción del cliente.	2010	Agencias de Viajes
<u>Bodas y lunas de miel</u>		
1. Incrementar la participación de los clientes en el desarrollo los paquetes de bodas a la carta.	2010	Hoteles y Agencias de Viajes
2. Incluir en los paquetes de bodas nuevos servicios, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Despedida de soltero.</li> </ul>	2010- 2011	Hoteles y Agencias de Viajes

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paseo en Calesa luego de la ceremonia.</li> <li>• Obsequio de pullover con el logo de la instalación.</li> </ul>		
---	--	--

## Precio

- ❖ Fijar un precio inicial de los productos igual al de la competencia, que garantice una buena acogida por parte de los demandantes

<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>
1. Establecer el precio de los productos turísticos sobre el umbral de rentabilidad.	2010– 2015	Hoteles, Marinas y Agencias de Viajes
2. Analizar periódicamente la situación de los costos de operaciones y la demanda del mercado.	2010 – 2015	Hoteles, Marinas y Agencias de Viajes
3. Utilizar los descuentos de última hora como instrumento eficaz para suplir las capacidades excedentes.	2010- 2015	Hoteles, Marinas y Agencias de Viajes
4. Aplicar descuentos comerciales a los touroperadores británicos, implicados en la promoción cooperativa del destino Holguín.	2010- 2015	Entidades Hoteleras

5. Rebajar los precios de los productos que se venden en fechas especiales como el día de San Valentín, la Semana Santa, noche de Halloween y fin de año.	2010- 2015	Hoteles, Marinas y Agencias de Viajes
---	------------	---------------------------------------

### Comunicación

- ❖ Perfeccionar las actividades de promoción de ventas, integrando los esfuerzos y recursos de todos los grupos y compañías, enfatizando las acciones sobre el segmento de mercado
- ❖ Desarrollar de una campaña publicitaria dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de crecimiento del destino

Acciones Estratégicas	Fecha de Cumplimiento	Responsable
<b>Perfeccionar las actividades de promoción de ventas</b>		
1. Desarrollar la promoción de ventas a partir de la participación en eventos turísticos como el World Travel Market, así como realizar seminarios, presentaciones y visitas promocionales.	2010- 2011	Delegaciones de MINTUR y Gaviota
2. Estudiar la posibilidad de aplicar diferentes instrumentos de promoción de ventas a los consumidores como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rebajas de precios y descuentos.</li> <li>• Cupones, vales de descuento.</li> <li>• Valor añadido de bienes y servicios.</li> </ul>	2010- 2011	Hoteles y Agencias de Viajes

<p>3. Aplicar promociones dirigidas a las redes de distribución para potenciar el flujo de distribución de los productos del destino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos o concesiones por exhibición ostensible del material promocional en las agencia de viajes (catálogos, expositores, carteles, decoración de escaparates, entre otros) diseñados para llamar la atención, o por colaboración publicitaria.</li> <li>• Regalos y otros incentivos no monetarios.</li> </ul>	2010- 2011	Hoteles y Agencias de Viajes
<b>Desarrollar una campaña publicitaria</b>		
<p>1. Publicar y publicitar los productos turísticos del destino en audiovisuales, CD, revistas y guías turísticas, para alcanzar a consumidores interesados.</p>	2010- 2015	Delegaciones de MINTUR y Gaviota
<p>2. Proveer a los Touroperadores y Agencias de Viajes de todo el material necesario para promocionar el producto turístico del destino, dígase: videos, catálogos de productos y brochures.</p>	2010- 2015	Hoteles y Agencias de Viajes
<p>3. Desarrollar la publicidad exterior a partir de vallas publicitarias, publicidad en autobuses, mobiliario urbano, carteles en estaciones de trenes y/o aeropuertos.</p>	2010- 2015	Delegaciones de MINTUR y Gaviota

## Distribución

- ❖ Ampliar la red de ventas a partir del desarrollo de un canal de distribución múltiple

Acciones Estratégicas	Fecha de cumplimiento	Responsable
1. Estudiar la posibilidad de vender los nuevos productos turísticos directamente al público o indirectamente a través de las agencias de viajes minoristas.	2010- 2011	Hoteles y Agencias de Viajes
2. Desarrollo de la red de ventas, mediante la participación en eventos en el Reino Unido, así como encuentros con TTOO británicos.	2010- 2015	Delegaciones de MINTUR y Gaviota
3. Utilizar la infomediación a través de la creación de páginas web en las instalaciones del destino que faciliten acercar los prestatarios a los clientes finales.	2010- 2015	Hoteles y Agencias de Viajes

## ***Estrategia de Recursos Humanos***

- ❖ Favorecer la formación y capacitación del personal en función de las características de los puestos de trabajo

Acciones Estratégicas	Fecha de Cumplimiento	Responsable
1. Determinar las necesidades de formación y capacitación del personal de cada entidad involucrada.	2010 – 2015	Entidades implicadas y FORMATUR

2. Desarrollar programas de formación y capacitación de los empleados y directivos.	2010 – 2015	Entidades implicadas y FORMATUR
3. Seleccionar e implementar modalidades de formación y capacitación acordes con las necesidades.	2010 – 2015	Entidades implicadas y FORMATUR
4. Establecer métodos para evaluar el impacto de la formación y capacitación del personal.	2010 – 2015	Entidades implicadas y FORMATUR

### ***Estrategia Logística***

- ❖ Establecer relaciones a mediano y largo plazo con proveedores que ofrezcan insumos de calidad

<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>
1. Desarrollar métodos eficaces de previsión de la demanda que eviten la ruptura de stocks de los productos demandados.	2010- 2015	Hoteles y marinas Marlin y Gaviota
2. Seleccionar proveedores atractivos con un alto poder de negociación en las compras de los materiales necesarios para el desarrollo de los productos turísticos.	2010- 2015	Hoteles y marinas Marlin y Gaviota
3. Aplicar los controles necesarios para asegurar que las instalaciones prioricen la compra de abastecimientos con producciones nacionales competitivas.	2010- 2015	Delegaciones de MINTUR y Gaviota

4. Establecer los convenios correspondientes con los productores nacionales para adquirir sus producciones.	2010- 2015	Hoteles y marinas Marlin y Gaviota
5. Desarrollar con los proveedores técnicas de negociación eficaces que permitan lograr los objetivos de compras planificados.	2010- 2015	Hoteles y marinas Marlin y Gaviota

### ***Estrategia Financiera***

- ❖ Garantizar el presupuesto necesario para la ejecución de las inversiones planificadas en el destino

<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>
1. Realizar el análisis comprensivo de los resultados económico-financieros a través del estudio de factibilidad.	2010- 2015	Delegaciones del MINTUR y Gaviota
2. Determinar la viabilidad del proyecto a partir de la obtención del índice de retorno de la inversión.	2010- 2015	Delegaciones del MINTUR y Gaviota
3. Determinar la posible rentabilidad de la venta de los diferentes productos turísticos mediante el cálculo del punto de equilibrio.	2010- 2015	Delegaciones del MINTUR y Gaviota
4. Elaborar el cronograma de ejecución de los presupuestos.	2010- 2015	Delegaciones del MINTUR y Gaviota

### **Estrategia de I + D + i**

- ❖ Consolidar los servicios de inteligencia de mercado en el destino turístico

<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>
1. Seleccionar y capacitar el personal encargado de realizar los servicios de inteligencia de mercados.	2010	Delegaciones de MINTUR y Gaviota
2. Definir los indicadores que faciliten la información necesaria sobre el comportamiento del mercado emisor.	2010- 2015	Delegaciones de MINTUR y Gaviota
3. Establecer las fuentes de información y las herramientas de conocimiento necesarias para la captura de información.	2010- 2015	Delegaciones de MINTUR y Gaviota
4. Implementar y controlar las herramientas de conocimientos establecidas, aprovechando las nuevas tecnologías de la información.	2010- 2015	Delegaciones de MINTUR y Gaviota
5. Analizar, interpretar y disseminar la información obtenida a los especialistas responsables en la toma de decisiones en el destino.	2010- 2015	Delegaciones de MINTUR y Gaviota

### **III. 8 Paso 8. Confección del mapa estratégico.**

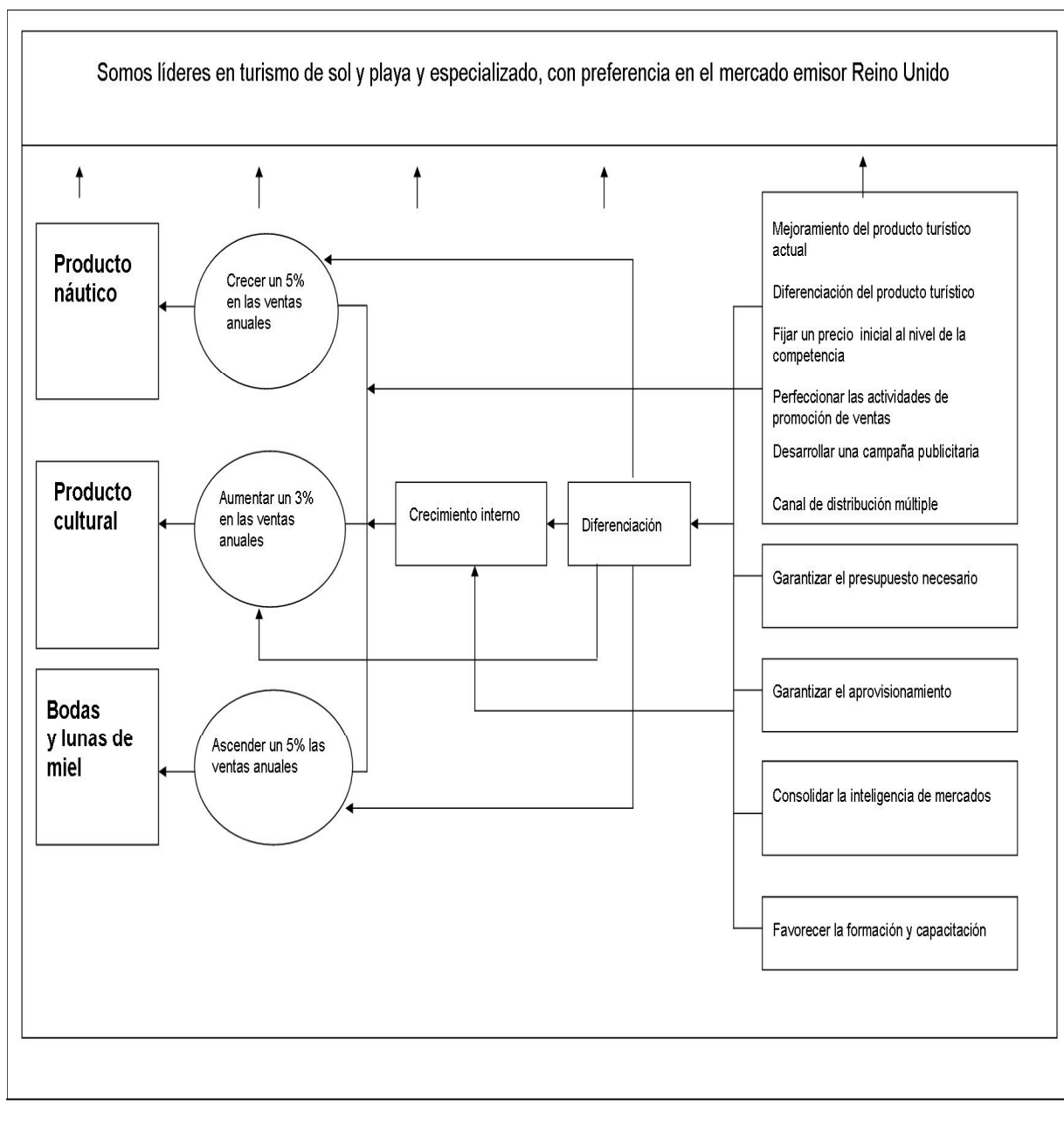
El mapa estratégico que se muestra a continuación es la representación gráfica de los diferentes pasos abordados en el procedimiento para la formulación de estrategias en el destino Holguín con respecto al mercado emisor Reino Unido, específicamente para el segmento de mercado de familias.



En el mismo se observa la relación existente entre la visión definida para dicho mercado emisor y los factores claves para el éxito del segmento de familias, así como los objetivos estratégicos que se determinaron para cada uno de ellos, además de las estrategias formuladas, teniendo en cuenta los diferentes niveles estratégicos. **(Ver figura 6)**

Además, para la evaluación y el control de las estrategias formuladas se dará un seguimiento a los indicadores propuestos en el capítulo anterior y se tendrán en cuenta las desviaciones significativas que ocurran, de forma tal que se identifiquen y analicen las causas que generan las mismas para aplicar un plan apremiante de medidas correctoras.

El plan de cada uno de los indicadores propuestos en el presente trabajo no se refleja en el mismo debido a que constituye una información que tiene prohibida su divulgación, según la Delegación del MINTUR en Holguín.



**Figura 6. Representación del Mapa Estratégico.**

**Fuente: Elaboración propia.**

### **III. 9 Validación del procedimiento.**

Para realizar la validación del procedimiento anterior se realizó una encuesta (**Anexo 8**) a los delegados del MINTUR y Gaviota en el territorio, así como a los de Cubanacan e Islazul, además de los directores de las cuatro agencias de viajes receptoras presentes en Holguín, los directores de las marinas Marlin y Gaviota y los directores de las extrahoteleras Palmares y Tiendas Caracol. La encuesta fue realizada antes y después de aplicado el procedimiento para la formulación de

estrategias para un mercado emisor de un destino turístico, obteniéndose los resultados que se muestran en **tabla 4**.

Tabla 4. Resultados de la validación del procedimiento		
<b>Variables</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Disponibilidad	2.00	10.00
Facilidad	1.00	8.00
Técnicas	2.00	9.00
Utilidad	2.00	10.00
Universalidad	1.00	9.00
Fuente: Elaboración propia		

A partir de los resultados que se muestran en la tabla 4 para la validación del procedimiento, y atendiendo al comportamiento- antes y después- de cada una de las variables que se evalúan, se puede afirmar que existe una diferencia significativa en el comportamiento de las mismas, por lo que se considera pertinente el procedimiento.

### **III.10 Conclusiones parciales**

1. Los resultados obtenidos de la validación del procedimiento muestran una diferencia significativa en la evaluación de las variables analizadas, por lo que se considera pertinente el procedimiento.
2. La aplicación del procedimiento permitió la formulación de estrategias para el mercado emisor – segmento de parejas- Reino Unido que visita el destino turístico Holguín.

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. Existe una creciente base teórico-conceptual y empírica sobre la planificación estratégica en el turismo, sin embargo; resulta insuficiente el tratamiento metodológico desarrollado bajo el enfoque de destino turístico. Asimismo, aunque existen precedentes en procedimientos aplicados, no logran integrar de manera coherente los elementos necesarios para desarrollar la planificación estratégica del destino a partir de las características de los mercados emisores, lo cual demuestra la objetividad del problema científico que se declaró en la investigación.
2. El procedimiento desarrollado en la investigación permite dar solución al problema científico planteado, a la vez demostró su viabilidad y utilidad práctica que favorece a las entidades que se desempeñan en el destino turístico holguinero formular estrategias enfocadas en los mercados emisores, lo que muestra el cumplimiento del objetivo definido para la investigación.
3. La aplicación del procedimiento demuestra su valor práctico como instrumento para la formulación de estrategias específicas de los mercados emisores que visitan el destino turístico de Holguín, quedando validada la hipótesis de la investigación.

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se recomienda:

1. Continuar la investigación para el resto de los segmentos de mercado identificados y presentar los resultados en la dirección nacional del MINTUR en Cuba.
2. Aplicar el procedimiento para la formulación de estrategias en otros mercados emisores que visitan el destino Holguín y validar su aplicabilidad.
3. Proseguir la incorporación de los conocimientos, resultados y experiencias de esta investigación en la enseñanza de pre y postgrado, así como en la actividad que se desarrolla en la línea de investigación universitaria sobre Gestión Turística.
4. Profundizar en la mejora del procedimiento y los indicadores de evaluación y control propuestos, así como valorar la automatización del sistema de indicadores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aballe, Y. (2008). Estrategia de medio ambiente en el proceso de Alojamiento del Hotel Playa Pesquero. Trabajo de Diploma. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.
2. Andrews, K. R. (1962). The concept of corporate strategy. New York: Dow - Jones Irwin.
3. Ansoff, I. (1962). Corporate Strategy. New York: McGraw Hill.
4. Ansoff, I. H. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw Hill.
5. Antelo, J. M. G. (2004). Diseño de un modelo de dirección estratégica para la cámara de industria, comercio, servicios y turismo de Santa Cruz. Tesis de Maestría, Universidad de la Habana, La Habana.
6. Barney, J. B. (2007). Contemporary Strategy Analysis (5 ed.). Oxford: Blackwell.
7. Bigné, J. E.; Font, X. & Andreu, L. (2000). Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo. Madrid, España.
8. Bowman, E. H., Singh, H., & Thomas, H. (2002). The Domain of Strategic Management: History and Evolution. In H. T. A Pettigrew (Ed.), Handbook of Strategic Management (pp. 31-51). London: Sage.
9. Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. Academy of Management, 5(000002), p: 219.
10. Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy. Sloan Management Review, 45(1), 45-51.
11. Carballo, Y. (2009). Propuesta de perfiles para los turistas de Reino Unido que visitan el destino Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.
12. Cedeño, L. (2009). Propuesta de perfiles para el segmento de mercado canadiense en el destino Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.

13. Chaharbaghi, K. (2007). The Problematic of Strategy: A Way of Seeing is Also A Way of Not Seeing. *Management Decision*, 45(3), 327-339.
14. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T Press.
15. Cruz, I. (1995). "Fundamentos de Marketing". Ariel. Barcelona.
16. David, F. R. (2003). *Strategic Management: Concepts* (9 ed.). New York: Prentice Hall.
17. Deulofeu, M. E. (2000). Un enfoque integrador del proceso estratégico para el sector turístico cubano, ponencia presentada en los eventos de base y municipal de la ANEC.
18. Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
19. Genteres, M. (2004). *Direcciones Estratégicas hasta el 2006 de la organización económica empresarial atención al turismo*. Tesis de Maestría, Universidad de Camagüey, Camagüey.
20. Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis* (5 ed.). Oxford: Blackwell.
21. Hambrick, D., & Frederickson, J. (2001). Are You Sure You Have a Strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 48-56.
22. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado* (6 ed.). México: McGraw-Hill.
23. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic Management. Competitiveness and Globalization* (5 ed.). Mason, Ohio: Thompson-Southwestern.
24. Hofer, C. W., & Schendel, D. E. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Poul, MN: West Publishing.

25. Iglesias, A. (2008). Investigación y formación en la administración pública y la gestión empresarial en Cuba. Quaderni del laboratorio europeo per la critica sociale, 3(Nuova serie), pp: 59-69.
26. Jiménez, A. C. (2007). Antecedentes sobre los estudios y preparación en técnicas del management en Cuba. Retos de la Dirección, 1(1), 5-17.
27. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). Exploring Strategy: Text and Cases (7 ed.). New York: Pearson.
28. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization. Strategy & Leadership, 29(3), 41.
29. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. España: Gestión 2000.com.
30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en recursos tangibles. España: Gestión 2000.com.
31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. [Article]. Harvard Business Review, 83(10), 72-80.
32. Ketchen Jr., D. J., & Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. Strategic Management Journal, 17(6), 441-458.
33. Ketchen, J., David J., Boyd, B. K., & Bergh, D. D. (2008). Research Methodology in Strategic Management: Past Accomplishments and Future Challenges. Organizational Research Methods, 11(4), 643-658.
34. Kinnear, T. (1991). Investigación de Mercados: un enfoque aplicado. Bogotá: MC Graw - Hill.
35. Kogut, B., MacDuffie, J. P., & Ragin, C. (2004). Prototypes and strategy: assigning causal credit using fuzzy sets. European Management Review, 2004(1), 114-131.
36. Kotler, P. (1990). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Madrid: Cívitas.
37. Learned, E. P., Christensen, R. C., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). Business policy: text and cases (3 ed.). Homewood: Irwin.



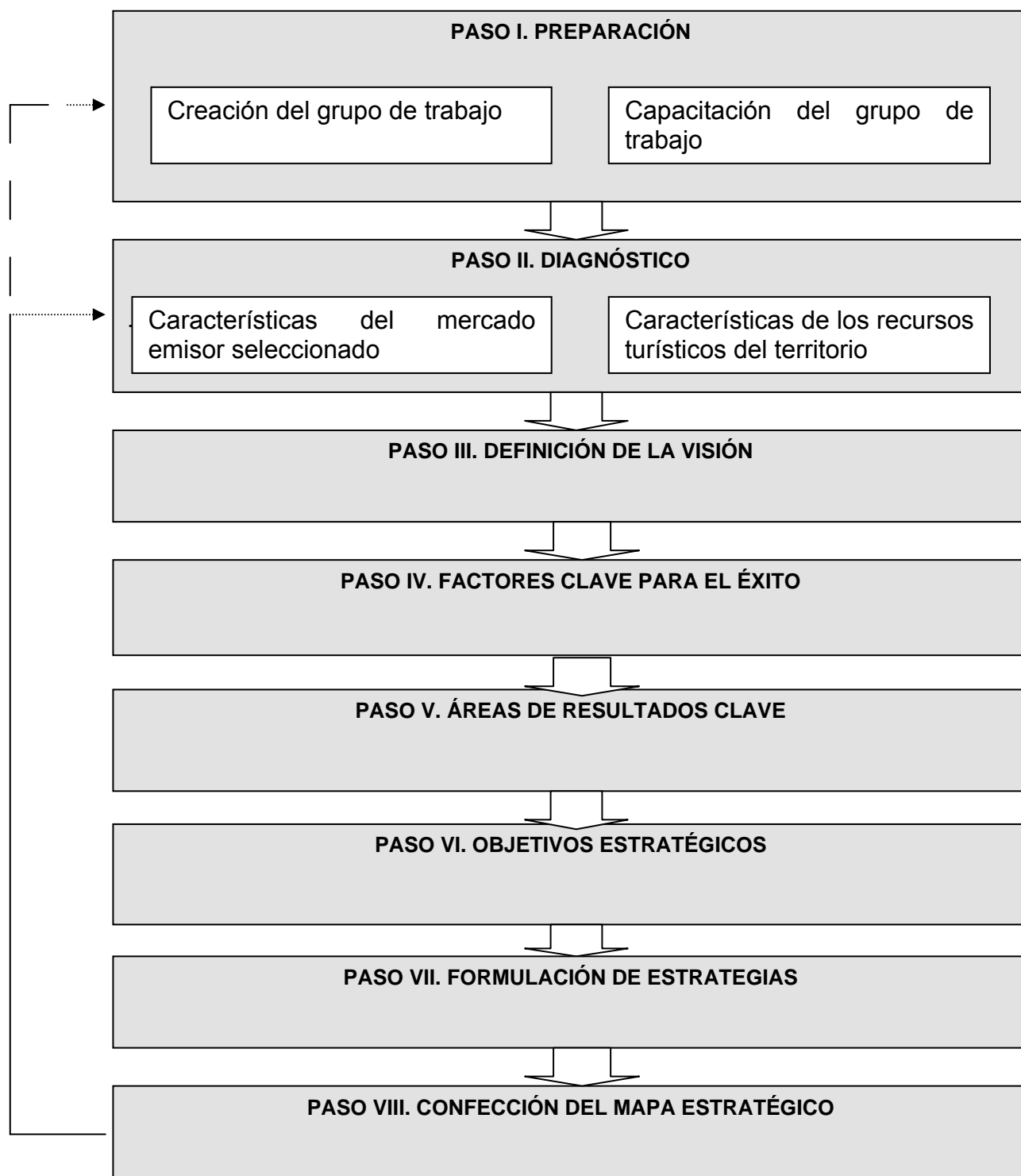
38. López, P. B. (2005). Propuesta de un plan de acción para el gobierno local de la zona turística de Viñales, en materia de turismo de naturaleza. Tesis de Maestría, Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
39. Markides, C. (2004). What is Strategy and how do you know if you have one? *Business Strategy Review*, 15(2), 5-12.
40. Martín, R. (2006). Principios, Organización y Práctica del Turismo. Texto Docente. CETUR. La Habana.
41. Matos, H. (2007). Turismo: Complete su Conocimiento. Versión digital. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Matanzas.
42. Menguzzato, M y Renau, J. J. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Barcelona, España.
43. Mezquirán, C. (2003). Proyección Estratégica de la escuela de Hotelería y Turismo de Granma 2004 - 2006. Tesis de Maestría, Universidad de Granma, Bayamo.
44. MINTUR. (2009). Informe comercial del destino turístico Holguín.
45. MINTUR. Observatorio Turístico. (2009). Análisis del turismo de la Región del Caribe. La Habana.
46. MINTUR. (2009). Programa de Desarrollo Turístico 2010- 2015. Holguín.
47. Mintzberg, Henry. (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. *Harvard Business Review*, Canadá, \_pp 4- 18.
48. Mitreanu, C. (2006). Is Strategy a Bad Word? *Sloan Management Review*, 47(2), 96.
49. Mulet, Y. (2008). Estrategia ambiental del Hotel Playa Pesquero en el proceso de Gestión de Alimentos y Bebidas. Trabajo de Diploma. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.
50. Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-H. (2007). What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition on the Field. *Strategic Management Journal*, 28(3), pp: 935-955.

51. Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The Intellectual Structure of the Strategic Management Field: An Author Co-Citation Analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 319-336.
52. Newman, V., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.
53. Noda, M. (2004). Modelo y procedimiento para la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis de Doctorado. Universidad Central "Marta Abreu". Villa Clara.
54. Noguera, H. (2002). Plan de Marketing del Club Amigo Guardalavaca & Villas. Trabajo de Diploma. "Oscar Lucero Moya". Holguín.
55. Oliver, R. W. (2001). Real-time strategy: What is strategy, anyway? *The Journal of Business Strategy*, 22(6), 7-10.
56. Oros, R. (2002). El Capital Intelectual de los equipos de dirección como soporte de la capacidad de dirección estratégica en las entidades seleccionadas de la cadena de turismo Islazúl de Camaguey. Tesis de Maestría, Universidad de Camaguey, Camaguey.
57. Palao, R. (2001). Modelo para la formulación de estrategias de comercialización de un destino turístico. Tesis de Maestría. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.
58. Peña, W. (2006). Estrategia para el posicionamiento de un destino turístico de sol y playa: Aplicación en el destino Holguín. Tesis de Maestría. Universidad Central "Marta Abreu". Villa Clara.
59. Perelló, J. L. (2005). Introducción a la investigación de mercados, Texto Docente. Universidad de La Habana. La Habana.
60. Pérez, J. C. (2005). Programa de acciones estratégicas para el perfeccionamiento de la gestión del producto naturaleza, en particular el ecoturismo en la zona turística de Viñales. Tesis de Maestría, Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
61. Pérez, M. d. C. (2001). Proyección estratégica; el caso de la escuela de Hotelería y Turismo de Playas del Este. Tesis de Maestría, ISPJAE, La Habana.

62. Pérez, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico Holguín. Tesis de Doctorado. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.
63. Phelan, S. E., Ferreira, M., & Salvador, R. (2002). The First Twenty Years of Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal*, 23, 1161-1168.
64. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26, PP 473-488.
65. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Technniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press.
66. Portuondo, A. L., Codina, A., Díaz Llorca, C., Hernández, M., Ronda, G. A., Alfonso, D., et al. (2008). Análisis del trabajo del ministerio de educación superior en la aplicación y generalización en el país de la dirección estratégica basada en valores. 1986 – 2008. La Habana: Ministerio Educación Superior.
67. Pozzebon, M. (2004). The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research. *Journal of Management Studies*, 41(2), 247-272.
68. Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2002). The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology. *Slogan Management Review*, 43(4), 24-33.
69. Ramos, A. R., & Ruiz, J. (2004). Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25, 981-1004.
70. Rivero, R. (2008). Procedimiento para la elaboración de la estrategia de comercialización del destino turístico Holguín. Tesis de Maestría. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.
71. Rodríguez, M. E. (2008). Diseño de una metodología integral para la planificación comercial estratégica del destino turístico Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.

72. Rojas, R. (2006). Tecnología de gestión estratégica y táctica de la calidad en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis de Maestría. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
73. Ronda, G. A, & Emilio, L. Z. (2008). Empleo del análisis de redes sociales para el estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto estrategia elaboradas entre los años 1962 y 2003. *Redes*, 19(9), pp 1-23.
74. Salinas, E. (2003). Geografía y Turismo: aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo. SI-MAR SA. La Habana.
75. Sánchez, K. (2004). Planificación estratégica en la Agencia de Viajes Cubatur. Trabajo de Diploma. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín.
76. Santesmases, M. (1993). Marketing: conceptos y estrategias. Madrid: Ediciones Pirámide SA.
77. Schroeder, R. (1992). Administración de operaciones, toma de decisiones en la función de operaciones, 3ª. Ed., Editorial Mc Graw Hill, México.
78. Shook, C. L., Ketchen Jr., D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. [Article]. *Strategic Management Journal*, 25(4), 397-404.
79. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2007). *Crafting & Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* (15 ed.). New York: McGraw Hill, Irwin.
80. Wiserna, M. F., & Bowen, H. P. (2009). The use of Limited Dependent Variable Techniques in Strategy Research: Issues and Mehods. *Strategic Management Journal*, 30(6), 679-689.

**Anexo 1. Procedimiento para la formulación de estrategias para un mercado emisor de un destino turístico.**



**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo. 2** Indicadores para la evaluación y control de las estrategias formuladas en el destino turístico seleccionado.

**Crecimiento en las ventas**

**Objetivo:** Determinar el incremento en las ventas en el segmento de mercado seleccionado de un período a otro.

**Definición:**

$$\%CV = (VA/VP) \times 100 \quad (\text{Ronda, 2007})$$

**donde:**

%CV: Porcentaje de crecimiento de las ventas

VA: Ventas actuales

VP: Ventas del período anterior

**Fuente:** Balances económicos de las entidades implicadas.

**Crecimiento en las ventas de productos nuevos**

**Objetivo:** Determinar el incremento en las ventas de productos nuevos en el segmento de mercado seleccionado de un período a otro.

**Definición:**

$$\%CPN = (VAN/VPN) \times 100 \quad (\text{Ronda, 2007})$$

**donde:**

%CPN: Crecimiento de las ventas de productos nuevos

VAN: Ventas actuales de los productos nuevos

VPN: Ventas de los productos nuevos en el período anterior

**Fuente:** Balances económicos de las entidades implicadas.

**Crecimiento en las ventas de productos mejorados**

**Objetivo:** Determinar el incremento en las ventas de productos mejorados en el segmento de mercado seleccionado de un período a otro.

**Definición:**

$$\%CPM = (VAM/VPM) \times 100 \quad (\text{Ronda, 2007})$$

**donde:**

%CPM: Crecimiento de las ventas de productos mejorados

VAM: Ventas actuales de los productos mejorados

VPM: Ventas de los productos mejorados en el período anterior

**Fuente:** Balances económicos de las entidades implicadas.

### **Rentabilidad del producto**

**Objetivo:** Determinar la capacidad que tiene cada producto ofertado para generar suficiente utilidad o beneficio.

**Definición:**

$$RP_n = (UP_n/VP_n) \times 100 \quad (\text{Ronda, 2007})$$

**donde:**

RP: rentabilidad del producto turístico n.

UP: utilidades del producto turístico n.

VP: ventas totales del producto turístico n.

**Fuente:** Balances económicos de las entidades implicadas.

### **Punto de equilibrio**

**Objetivo:** Determinar el volumen de ventas necesario para ganar una cantidad predeterminada de dinero.

**Definición:**

$$Q = CF / (P - CV) \quad (\text{Matos, 2007})$$

**donde:**

Q: Punto de equilibrio

CF: Costos fijos

P: Precio de las ventas unitarias

CV: Costos variables

**Fuente:** Balances económicos de las entidades implicadas.

### **Índice de satisfacción del cliente**

**Objetivo:** Evaluar la satisfacción al cliente con respecto a los diferentes atributos del destino turístico.

**Definición:**

$$ISC = \sum_{e=1}^n W_e \times V_{ae} \quad (\text{Noda, 2004})$$

**donde:**

W<sub>e</sub>: Peso del atributo esencial e.

V<sub>ae</sub>: Valoración esencial del atributo esencial e.

**Fuente:** Encuesta a los clientes.

### **Índice de lealtad del cliente**

**Objetivo:** Obtener el nivel de lealtad de los clientes con respecto a un producto o servicio ofertado en un período determinado.

**Definición:**

$$ILC = (CP_n / TC) \times 100 \quad (\text{Matos, 2007})$$

**donde:**

ILC: Índice de lealtad del cliente.

CP<sub>n</sub>: Compras del producto n en un período determinado.

TC: Total de compras en un período determinado.

**Fuente:** Balances comerciales de las entidades implicadas.

### **Índice de formación de los empleados**

**Objetivo:** Mostrar el nivel de formación que existe en las organizaciones, en relación con los que se debería poseer, como resultado de una gestión en el nivel individual, de cargo y de áreas.

**Definición:**

$$IFE = \left[ \sum_{t=1}^k (TCD_t / TCR_{Ct}) / k \right] \times 100 \quad (\text{Matos, 2007})$$

**donde:**

TCD<sub>t</sub>: Total de competencias que domina el trabajador t.

TCR<sub>Ct</sub>: Total de competencias exigidas por el cargo donde se desempeña el trabajador t.

k: Total de trabajadores de la organización.

**Fuente:** Análisis de los perfiles de competencias de cada cargo.



### Anexo 3. Libro de Códigos empleado en el procesamiento de las encuestas

PREGUNTA	VARIABLE	ETIQUETAS	CÓDIGOS
1	Composición del grupo	COMPOSICION	1: Individual 2: Pareja 3: Familia 4: Grupo 5: Otro 99: Información faltante
2	Compañía Aérea con la que viajó	COMPAÑIA	1: Thomas Cook 2: Virgin Atlantic 3: Thompson 4: First Choice 5: Holiday Place 99: Información faltante
3	Agencia de Viajes	AGENCIA	1: Sí 2: No 99: Información faltante
	Internet	INTERNET	ídem
	Brochure	BROCHURE	ídem
	Otras personas	OTRAS	ídem
	TV o radio	TVRADIO	ídem
4	Número de visitas al destino	VISITAS	1: Una 2: Dos 3: Tres 4: Más de tres 99: Información faltante
5	Sol y playa	PLAYA	1: Sí 2: No 99: Información faltante
	Ciudad	CIUDAD	ídem
	Cultura	CULTURA	ídem
	Naturaleza	NATURA	ídem
	Salud	SALUD	ídem
	Eventos	EVENTO	ídem
	Otra	OTRA	ídem
6	Medio de alojamiento utilizado	ALOJAMIENTO	1: Hotel 2: Villa 3: Casa de amigos o familiares 4: Casa de renta 99: Información faltante
6(a)	Especificación del hotel	HOTEL	1: Playa Pesquero 2: Blau Costa Verde 3: Sol Río de Luna y Mares 4: Brisas Guardalavaca

			5: Playa Costa Verde 6: Paradisus Río de Oro 7: Grand Playa Turquesa 8: Club Amigo Atlántico 99: Información faltante
7	Baños de sol y playa	BAÑOS	1: Si 2: No 99: Información faltante
	Descansar en el hotel	DESCANSO	Ídem
	Bodas, lunas de miel	BODAS	Ídem
	Compras	COMPRAS	Ídem
	Paseos a caballo	PASEAR	Ídem
	Senderismo	SENDERO	Ídem
	Buceo	BUCEO	Ídem
	Pesca	PESCA	Ídem
	Baños con delfines	DELFINES	Ídem
	Visitas a museos, galerías de arte	MUSEOS	Ídem
	Visitas a monumentos, sitios históricos	MONUMENTOS	Ídem
	Tours en ciudad con guías	TOURS	Ídem
	Comer fuera del hotel	COMER	Ídem
	Visitar parques naturales	PARQUES	Ídem
	Contacto con la población local	POBLACION	Ídem
	Escuchar música y ver espectáculos	MUSICA	Ídem
	Visitar discotecas, clubs nocturnos	DISCOTECA	Ídem
	Deportes extremos	DEPORTES	Ídem
	Cicloturismo	CICLOTUR	Ídem

	Deportes náuticos	NAUTICO	Ídem
	Excursiones náuticas	EXCURSION	Ídem
	Alquiler de autos, motos	ALQUILER	Ídem
	Jeep Safari	SAFARI	Ídem
	Aprender idiomas, baile	IDIOMAS	Ídem
	Asistencia a reuniones, eventos	REUNION	Ídem
	Otras	ACTIVIDAD	Ídem
<b>8</b>	Aerolínea	AEREA	4: Muy bien 3: Bien 2: Mal 1: Muy mal 99: Información faltante
	Servicios aeroportuarios	PUERTO	ídem
	Transportación	TRANSPORTE	ídem
	Alojamiento	ALOJAR	ídem
	Gastronomía	GASTRONOMIA	ídem
	Recreación	RECREACION	ídem
	Tiendas	TIENDAS	ídem
	Excursiones	EXCURSIONES	ídem
	Información general	GENERAL	ídem
	Profesionalidad del personal	PROFESIONAL	ídem
	Medio Ambiente	AMBIENTE	ídem
	Relación Calidad/Precio	RELACION	ídem
	Contacto con la población	CONTACTO	ídem
	Seguridad	SEGURIDAD	ídem
<b>9</b>	Valoración general del destino	VALORACION	ídem
<b>10</b>	Disposición de regresar	REGRESAR	1: Sí 2: No 99: Información faltante
<b>11</b>	Disposición de recomendar	RECOMENDAR	Ídem

<b>Información personal</b>	Edad	EDAD	1: Menos de 15 años 2: Entre 15 y 24 años 3: Entre 25 y 44 años 4: Entre 45 y 60 años 5: Mayor de 60 años 99: Información faltante
<b>Ídem</b>	Sexo	SEXO	1: Femenino 2: Masculino 99: Información faltante
<b>Ídem</b>	Ocupación	OCUPACION	1: Estudiante 2: Asalariado 3: Profesional/Técnico 4: Empresario/Gerente 5: Pensionado 6: Otra 99: Información faltante
<b>Ídem</b>	País de residencia	PAIS	1: Inglaterra 2: Gales 3: Escocia 4: Irlanda del Norte 99: Información faltante
<b>Ídem</b>	Ciudad de residencia	CIUDADES	1: Manchester 2: London 3: New Castle 4: Carwel 5: Leeds 6: Reading 7: Northamptonshire 8: Southampton 9: Corby 10: Linconshire 11: Bristol 12: Maidstone 13: Taunton 14: Birmingham 15: Luton 16: Ipswich 17: Andover 18: Rotherham 19: Barrow-in-Furness 99: Información faltante

## Anexo 4. Encuesta aplicada a los turistas de Reino Unido en el destino Holguín.

Estimado visitante:

El grupo de investigación del turismo realiza un estudio con el objetivo de elevar la calidad de los servicios ofertados a quienes visitan Holguín.

Por lo que necesitamos su cooperación y lo invitamos a que dedique unos minutos a responder el siguiente cuestionario.

### INFORMACION GENERAL

1- Usted viajó:

- ☐ Solo
- ☐ En pareja
- ☐ En familia
- ☐ En grupo
- ☐ Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2- Línea aérea en la que viajó a Holguín:

\_\_\_\_\_

3- Medios de información con los que conoció el destino Holguín:

- ☐ Agencia de Viajes
- ☐ Internet
- ☐ Brochure
- ☐ Otras personas
- ☐ TV o Radio
- ☐ Revistas
- ☐ Otro. Cuál? \_\_\_\_\_

4- Total de veces que ha visitado Holguín:

- ☐ Primera vez
- ☐ Dos veces
- ☐ Tres veces
- ☐ Más de tres veces

5- Motivo del viaje a Holguín:

- ☐ Playa
- ☐ Ciudad
- ☐ Cultura
- ☐ Naturaleza
- ☐ Salud
- ☐ Eventos
- ☐ Otros. Cuáles? \_\_\_\_\_

6- Medio de alojamiento utilizado en Holguín:


- ☐ Hotel Cuál? \_\_\_\_\_
- ☐ Villa Cuál? \_\_\_\_\_
- ☐ Casa de amigos o familiares
- ☐ Casa de renta

7- Actividades preferidas durante su estancia en el destino Holguín:





- ☐ Baños de sol y playa
- ☐ Descansar en el hotel
- ☐ Bodas, lunas de miel
- ☐ Compras
- ☐ Paseos a caballo
- ☐ Senderismo
- ☐ Buceo
- ☐ Pesca
- ☐ Baños con delfines
- ☐ Visitas a museos, galerías de arte
- ☐ Visitas a monumentos, sitios históricos
- ☐ Tours en ciudad con guías
- ☐ Comer fuera del hotel
- ☐ Visitar parques naturales
- ☐ Contacto con la población local
- ☐ Escuchar música y ver espectáculos
- ☐ Visitar discotecas, clubs nocturnos
- ☐ Deportes extremos
- ☐ Cicloturismo
- ☐ Deportes náuticos
- ☐ Excursiones náuticas
- ☐ Alquiler de autos, motos
- ☐ Jeep Safari
- ☐ Aprender idiomas, baile
- ☐ Asistencia a reuniones, eventos
- ☐ Otras. Cuáles? \_\_\_\_\_

8- Por favor califique los elementos siguientes, a partir de su experiencia en Holguín:


Las categorías son:




  
 Muy Bien. Bien Mal Muy Mal

ATRIBUTOS				
Línea Aérea				
Servicio en el aeropuerto				
Transportación				
Alojamiento				
Gastronomía				
Recreación				
Tiendas				
Excursiones				
Información General				
Professionalidad del personal				
Paisaje				
Relación Calidad- Precio				
Contacto con la población				
Seguridad				

9- ¿Cómo evalúa usted el destino Holguín en general?



10- ¿Le gustaría regresar nuevamente a Holguín?

- ☐ Si  
☐ No

11-¿Recomendaría a otros amigos o familiares a que visiten Holguín?

- ☐ Si  
☐ No

### INFORMACION PERSONAL

País de residencia:

\_\_\_\_\_

Ciudad:

\_\_\_\_\_

Edad:

- ☐ Menos 15 años  
☐ Entre 15 y 24 años  
☐ Entre 25 y 44 años  
☐ Entre 45 y 60 años  
☐ Más 60 años

Sexo:

- ☐ Femenino  
☐ Masculino

Ocupación:

- ☐ Estudiante  
☐ Empleado  
☐ Profesional/Técnico  
☐ Ejecutivo  
☐ Pensionado  
☐ Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COOPERACION**

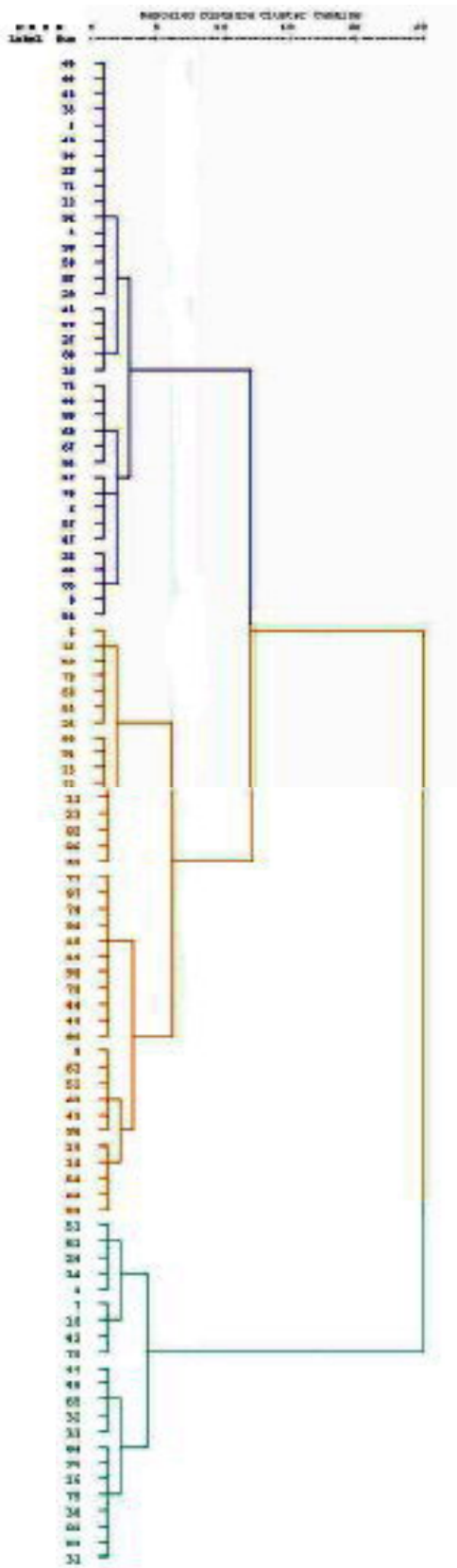
**Fuente:** Elaboración propia.

## **Anexo 5. Entrevista a personas que trabajan con el mercado emisor británico en el destino Holguín**

1. ¿Qué características tienen la planificación y la reserva de los viajes de los británicos al destino Holguín?
2. ¿Cuál es la dinámica de los precios de los productos ofertados al turista que nos visita?
3. ¿Cuáles son las actividades más solicitadas por los turistas británicos en el destino?
4. ¿Qué beneficios buscan al visitar el destino?
5. ¿Qué perfil psicográfico presenta el turista que nos visita?
6. ¿En qué gastos incurren durante su estancia en el destino?
7. ¿Cuáles son los aspectos positivos que consideran sobre el destino?
8. ¿Cuáles son los aspectos negativos que consideran sobre el destino?

**Fuente:** Elaboración propia.

Anexo 6. Dendograma resultado del análisis cluster.



Fuente: Resultado del SPSS 15.0 de 2006.



## Anexo 7. Recursos turísticos existentes en el destino Holguín.

<b>Tipos de recursos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Vocación</b>	<b>Observación</b>
Playas	41	Baño y toma de sol	58.5 Km lineales de playas
Bahías	22	Actividad náutica	413 Km <sup>2</sup> de espejo de agua
Ríos, Saltos y Embalses	34	Baño y pesca	Mayor potencial en la zona montañosa
Cuevas	21	Espeleoturismo, espeleobuceo	Existen cuevas secas e inundadas
Fangos y Aguas Mineromedicinales	6	Turismo de salud	En estudio
Paisajes naturales y áreas protegidas	21	Ecoturismo y turismo rural	Existen 12 áreas protegidas
Cotos de Caza	4	Caza y turismo rural	Caza menor en fomento
Cayos	5	Recorridos náuticos y contemplación	Cayos pequeños
Zonas de Pesca	11	Pesca deportiva	Pesca en agua dulce y salada
Zonas de paisajes submarinos	5	Buceo contemplativo	En estudio
Sitios históricos	19	Recorridos y turismo cultural	Representación de diferentes épocas
Sitios arqueológicos	13	Turismo cultural y contemplativo	Mayor potencial en Banes y Gibara
Sitios culturales	12	Recorridos urbanos y turismo cultural	Incluyen museos y parques urbanos
Conmemoraciones culturales	4	Eventos y turismo cultural	Fiestas y celebraciones
Sitios y tradiciones religiosas	4	Recorridos y turismo cultural	Iglesias y tradiciones religiosas
Sitios urbanos	4	Recorridos y turismo urbano	Existen 4 ciudades
Otras tradiciones y actividades sociales	2	Turismo cultural y contemplativo	Obras sociales
Fuente: Programa de Desarrollo Turístico de Holguín 2010- 2015.			

**Nota:** La tabla anterior es una síntesis de algunos de los principales recursos turísticos con que cuenta el territorio en la actualidad.

## **Anexo 8. Encuesta realizada a directivos del destino Holguín para la validación del procedimiento.**

Estimado compañero:

Estamos desarrollando una investigación relacionada la con la formulación de estrategias para un mercado emisor de un destino turístico, por lo que necesitamos que responda el siguiente cuestionario con la mayor sinceridad posible, debido a que sus respuestas son de vital importancia para alcanzar dicho objetivo.

Evalúe (marque con una **X**) cada uno de los aspectos que se relacionan a continuación, teniendo en cuenta su situación actual.

Tenga en cuenta el carácter ascendente de la escala que se utiliza.

1. ¿Dispone usted en la actualidad de un procedimiento para la formulación de estrategias para un mercado emisor en el destino turístico?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

2. ¿Considera usted que el procedimiento es fácil de aplicar en el destino turístico holguinero?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

3. ¿Cuenta el procedimiento con las técnicas necesarias para la formulación de estrategias para un mercado emisor en el destino turístico?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

4. ¿Cree usted que el procedimiento puede ser aplicado en cualquier otro destino turístico?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

5. ¿Considera usted que se evidencia la utilidad práctica del procedimiento para la formulación de estrategias para un mercado emisor en el destino turístico?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

**Muchas gracias por su cooperación**

**Fuente:** Elaboración propia.