

EVELINA CARDET FERNÁNDEZ
Máster en Ciencias (Gestión Turística) por la Universidad de
Oriente de Santiago de Cuba (Cuba).
Vicedecana de Investigación y Postgrado de la
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo,
Universidad de Holguín Óscar Lucero Moya (Cuba)
[evelina.cardet@ehtnh.tur.cu]

EDUARDO PUENTE FERNÁNDEZ
Licenciado en Estudios Socioculturales.
Docente de la Escuela de Hotelería y Turismo
Nuevos Horizontes (Holguín-Cuba)
[eduardo@nh.co.cu]

REYNER PÉREZ CAMPDESUÑER
Máster en Dirección y Doctor en Ciencias Técnicas.
Decano de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo de la
Universidad de Holguín Óscar Lucero Moya (Cuba)
[reyner@ict.uho.edu.cu]

ROGER JOSÉ RICARDO RODRÍGUEZ
Licenciado en Turismo por la Universidad
de Holguín Óscar Lucero Moya (Cuba).
Gerente del Complejo Recreativo Bosque-La Palma-Baleares,
Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S. A. (Holguín-Cuba)
[rjricardo87@gmail.com]



GIBARA, TRADICIÓN Y MODERNIDAD DE UN MUNICIPIO TURÍSTICO PARA DIVERSIFICAR LA OFERTA DEL DESTINO HOLGUÍN¹

GIBARA, TRADITION AND MODERN
TOWNSHIP OF A TOURIST SUPPLY
DIVERSIFICATION OF DESTINY
HOLGUIN

1 Fecha de recepción: 12 de julio de 2014.
Fecha de modificación: 08 de septiembre de 2014.
Fecha de aceptación: 29 de septiembre de 2014.

Para citar el artículo: CARDET, E., PUENTE, E., PÉREZ, R. Y
RICARDO, R. (2014). Gibara, tradición y modernidad de un
municipio turístico para diversificar la oferta del destino Holguín,
Anuario Turismo y Sociedad, Vol. xv, pp. 51-74.

Resumen

Las tendencias internacionales reportan que la actividad turística en la localidad y las comunidades experimentará un crecimiento sostenido a partir del desarrollo de una oferta fundamentada en lo auténtico de sus tradiciones. En Cuba existen experiencias de gestión municipal turística, entre las cuales se destaca el Centro Histórico de La Habana (La Habana) y Trinidad (Sancti Spiritus). Gibara, por conservar valores del patrimonio cultural y natural, apoyado por un mínimo de infraestructura, podría convertirse en un espacio turístico con posibilidades de ser gestionado y comercializado desde la localidad, desempeñando así un importante papel en los resultados económicos y en la diversificación de la oferta turística del destino Holguín, al ofrecer productos exclusivos que tienen como eje central las tradiciones y el patrimonio locales. De ahí que la investigación, cuyos resultados se presentan, describa el Programa de Desarrollo para Gibara como Municipio Turístico, dirigido a fomentar el desarrollo de productos turísticos locales, gracias a sus espacios natural, patrimonial e histórico-cultural.

Palabras clave: municipio turístico, desarrollo local, patrimonio cultural.

Abstract

International trends report that the tourist activity to locality and communities levels will experience a sustained growth, starting to develop an offer based in the authentic of their traditions. In Cuba, the municipal management touristic experience is highlighted in Old Havana (La Habana) and in Trinidad (Sancti Spiritus). Gibara, preserving the cultural and natural heritage values, supported by a minimum of infrastructure, could become a tourist space, possible to be negotiated and marketed from the own town, playing an important role in the economic results and in the diversification of the tourist offer of Holguín destination, offering exclusive products that have as a corner stone the local traditions and

heritage. Hence, the research results presented describes the Program for Developing Gibara as a Tourist Municipality, aiming at encouraging the development of local tourism products, thanks to its natural, heritage and historical-cultural spaces.

Keywords: tourist municipality, local development, cultural heritage.

Introducción

Las tendencias internacionales reportan que la actividad turística en la localidad y las comunidades experimentará un crecimiento sostenido a partir del desarrollo de una oferta fundamentada en lo auténtico de sus tradiciones. En el ámbito nacional existen experiencias de gestión municipal turística entre las cuales se destacan Trinidad, en Sancti Spiritus, centro histórico de La Habana; Viñales, en Pinar del Río, y Cocodrilo, en la Isla de la Juventud.

Gibara, monumento nacional por conservar valores del patrimonio cultural y natural, apoyado por un mínimo de infraestructura tramitada a través de proyectos de desarrollo local, podría convertirse en un espacio turístico para ser gestionado y comercializado desde la localidad, contribuyendo así, de forma importante, a los resultados económicos y a la diversificación de la oferta del destino Holguín.

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

La provincia de Holguín, localizada al norte de la región oriental de Cuba, juega un importante papel en el Programa Nacional de Desarrollo Turístico y clasifica entre las ocho regiones priorizadas en el país (norte de Holguín), a la vez que 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 de Tánamo y Moa. Es considerada el escenario del primer encuentro entre el Viejo y el Nuevo Mundo en 1492, con la llegada de Cristóbal Colón a nuestras costas; así mismo, es definida como la capital arqueológica de Cuba. La planta hotelera constituye el 7% de los hoteles y el 8% de las habitaciones del país; el 56% es de playa y el resto se distribuye en proporciones similares entre los productos naturaleza, salud y ciudad. Cuenta con playas, cuevas, áreas naturales, ríos, bahías, en fin, con recursos turísticos y condiciones para varias modalidades recreativas, como el turismo de playa, náutico, ecológico, urbano, de salud, etc. (Plan de Desarrollo del Destino Turístico Holguín 2012-2020, diciembre 2013).

El municipio Gibara tiene una población de 72.235 habitantes y una extensión territorial de 630 km², distribuidos en 15 asentamientos, entre los que destacan: la ciudad capital Gibara, con 16.136 habitantes; Velasco, Floro Pérez, Uñas, Playa Caletones y Playa Los Bajos (Anuario Estadístico de Cuba 2013, edición 2014).

Gibara, conocida también como La Villa Blanca de los Cangrejos, La Perla Hermosa de Oriente, La España Chiquita, cuenta con un amplio espacio para el desarrollo del turismo. A pesar de la disponibilidad de estos lugares y de los numerosos recursos turísticos (naturales, culturales, históricos) encontrados en ellos, que en su conjunto se podrían explotar, y facilitar así el desarrollo de un turismo sostenible en el municipio, todavía es muy limitada la gestión en este sentido, es decir, aunque Gibara cuenta con suficientes recursos

de diversos tipos para lograr una permanente y creciente afluencia de turistas, no se han creado las condiciones necesarias para ello, pues dichos recursos aún no se explotan debidamente.

Gibara representa uno de los lugares de mayor atracción para la aplicación de un modelo que permita fomentar el desarrollo de productos turísticos locales, debido a sus espacios naturales, patrimoniales e histórico-culturales.

Procedimiento para el desarrollo de municipios turísticos

Definimos como municipio turístico al espacio geográfico con gran concentración de atractivos turísticos cuyas características incluyen elementos del patrimonio, las tradiciones, la identidad local de varias comunidades o asentamientos poblacionales con predisposición favorable y la voluntad de desarrollar la actividad turística integrada armónicamente al medio ambiente. El procedimiento que se propone (ver figura 1) está compuesto por cinco fases, siete etapas y veintiséis pasos, que incluyen los respectivos procedimientos específicos. Este se ha convertido en una herramienta de intervención profesional utilizada por los propios actores del municipio turístico Gibara y contempla cada uno de los elementos del modelo que propicia el desarrollo de acciones de diagnóstico o mejora sobre ellos.

Fase I. Preparación

Creación del grupo de trabajo

En esta fase se inició la conformación y preparación de todo el equipo de trabajo. Este fue integrado por representantes de diversas entidades e instituciones, entre las que destacan: el Gobierno local y organizaciones de masas de alcance local, representantes del Minis-

terio del Turismo, el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, el Ministerio de Educación, la Empresa de Telecomunicaciones Etecsa, las direcciones de Comercio y Gastronomía, Servicios Comunales, el Ministerio del Trabajo, la Empresa Eléctrica, Patrimonio y Cultura, y la Empresa Turística de Gibara, entre otras.

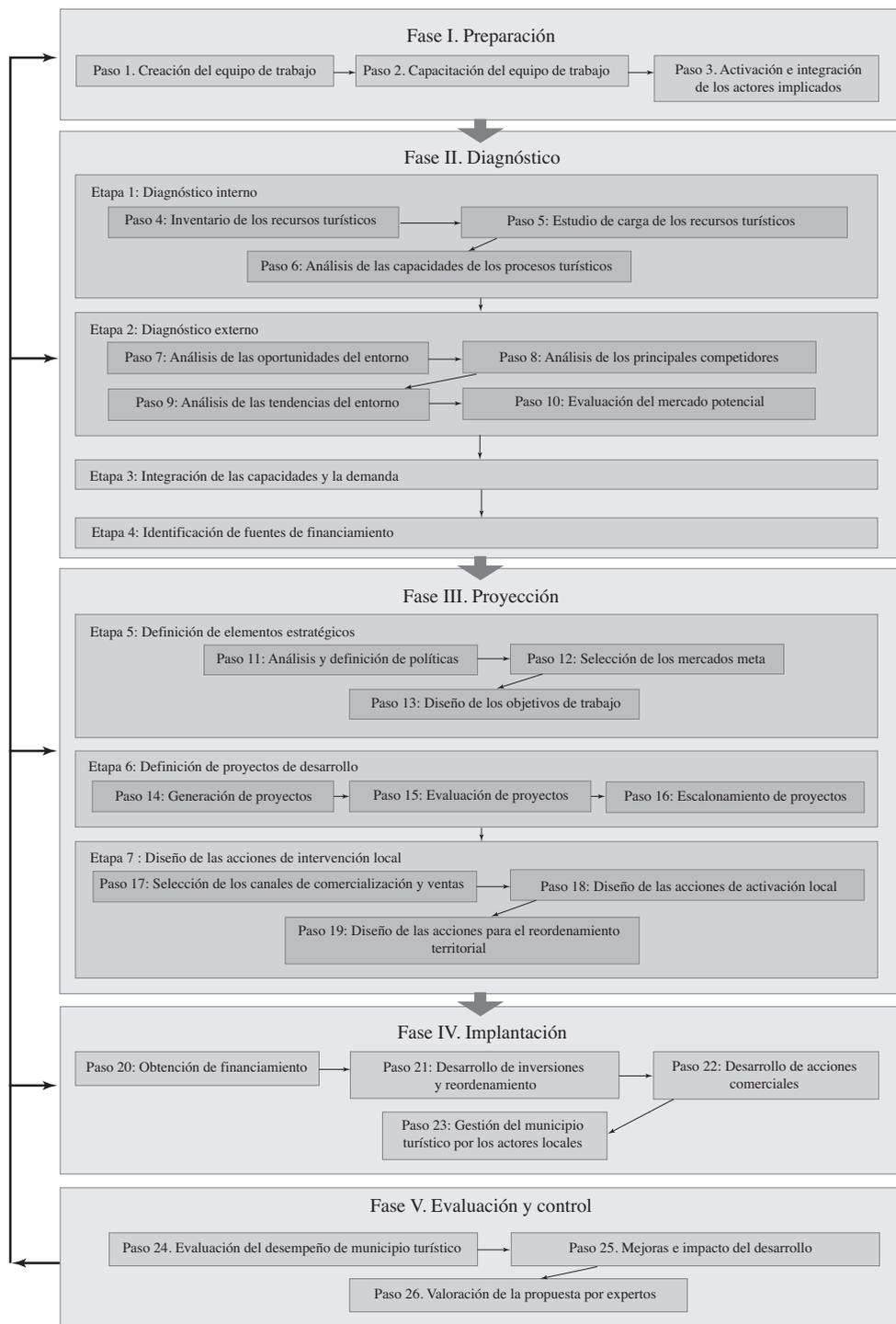
Capacitación del grupo de trabajo

Una vez conformado el grupo, se procedió a desarrollar diferentes capacitaciones, para lo cual se utilizaron los servicios de profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo Nuevos Horizontes, de Holguín, quienes abordaron los aspectos (pasos) principales a tener en cuenta en el procedimiento para el diseño del producto turístico territorial municipio turístico Gibara.

Activación e integración de los actores implicados

En el desarrollo de cualquier producto turístico territorial intervienen múltiples actores, entre los que destacan las comunidades locales, los Gobiernos locales, los actores de interfase y los usuarios, entre otros, que determinan su éxito o fracaso, por ello es necesario que desde un inicio todos estén conscientes del rol que juegan respecto al producto turístico y los beneficios y exigencias que de este se desprenden. Para ello se ha diseñado el programa específico Formación de una cultura turística en los habitantes del municipio y divulgación de la historia local y los atributos de la región, que se divulga a través de los medios masivos de difusión y otras vías que fomenten el conocimiento local sobre el municipio turístico y favorezcan una actitud positiva hacia el mismo. Las acciones previstas se han desarrollado durante todas las fases del ciclo de vida del producto, desde su concepción hasta su extinción, si esta llegara a ocurrir.

FIGURA 1. Procedimiento para el desarrollo del Municipio Turístico Gibara



Fuente: Elaboración propia.

Fase II. Diagnóstico

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

Etapa 1: Diagnóstico interno

El municipio Gibara está ubicado en la costa norte de la provincia Holguín y limita al norte con el océano Atlántico, al sur con el municipio Holguín, al este con el municipio Rafael Freyre, y al oeste con el municipio Calixto García. El municipio Gibara tiene una población de 72.810 habitantes y una extensión territorial de 626 km², distribuidos en 15 asentamientos, entre los que destacan: la ciudad capital Gibara, con 16.136 habitantes, Velasco, Floro Pérez, Uñas, Playa Caletones y Playa Los Bajos.

ERNESTO GUEVARA fue el impulsor del desarrollo industrial en la ciudad y la visitó en varias ocasiones para ver cómo marchaban las inversiones, entre las que se encuentran: la Cooperativa Pesquera, que agrupa a los pescadores independientes y crea empleos; y el astillero Alcides Pino, en el que se reparan barcos de madera primero y de fibras de vidrios después. La reparación de todos los barcos que la necesitan en la zona nororiental, incluyendo los de servicio al turismo, se hace en las arenas de una playa abandonada que tenía por nombre La Enramada. Esta actividad productiva se inició dada la necesidad de construir la Flota Pesquera Nacional como uno de los pilares fuertes de la economía. La industria textil también fue impulsada por el comandante ERNESTO CHÉ GUEVARA, por lo que se construyó la Hilandería Inejiro Asanuma.

Gibara, fundada el 16 de enero de 1817, conserva valores del patrimonio cultural y natural que le han permitido llegar a nuestros días con una imagen de ciudad del siglo XIX, constituyendo así un extraordinario conjunto arquitectónico urbano, cuyo centro histórico

fue declarado monumento nacional en el año 2004.

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

La riqueza de sus tradiciones se expresa en una rica oralidad, propia de todas las generaciones desde el siglo XIX, y que para el siglo XX es, sin duda, una de sus joyas culturales, recogida en varias publicaciones que aseguraron su protección y permanencia. El signo predominante de la cultura tradicional popular radica en esta expresión, que incluye versos, poemas, canciones, coplillas, cuentos, leyendas urbanas y rurales, y un anecdotario único en el país, el cual se puede consultar, entre otros textos, en el controversial libro *Así es Gibara* (CASTAÑEDA GARCÍA, 1957)².

Inventario de los recursos turísticos

Los valores tradicionales y del patrimonio de Gibara se reflejan espacialmente a partir de la concentración de los atractivos que la identifican, lo que ha permitido hacer una zonificación turística sobre la base de cuatro espacios: litoral, urbano, natural y rural, en cada uno de los cuales se ubican múltiples y valiosos recursos turísticos. En los espacios mencionados se pueden ejecutar recorridos náuticos, safaris subacuáticos, programas

² Este libro constituyó una ofensa para el pueblo gibareño, lo que ocasionó que muchos de los habitantes de la villa decidieran quemarlo y declarar a su autor "persona no grata".

de turismo de ciudad, rutas ecológicas, rutas espeleoturísticas y de agroturismo.

1. **Espacio litoral:** Comprende el tramo de costa entre la playa Los Bajos, la zona inmediata a la entrada de la bahía y todo el litoral hasta playa Caletones, donde existen fondos de inestimable belleza de interés geográfico e histórico.
2. **Espacio urbano:** Se localiza en la ciudad de Gibara, en donde el desarrollo turístico reside fundamentalmente en la dimensión urbana, ya que se trata de una destacada exponente de la cultura cubana debido a la riqueza de sus tradiciones, sus valores monumentales y la exclusividad de un ambiente de pueblo de pescadores. No obstante, la mayor riqueza, según los visitantes, es su gente, cooperativa, humana, cariñosa y un poco ególatra, orgullosa de su villa y de su historia.
3. **Espacio natural:** Se concentra en áreas silvestres y protegidas del entorno de la ciudad, como Caletones y la Sierra del Cupeicillo-La Candelaria, caracterizadas por su naturalidad, atractivo paisajístico, el desarrollo del carso (cuevas secas e inundadas) y el uso de aguas medicinales en la loma de La Morena.
4. **Espacio rural:** Al sur de la ciudad, entre las localidades seleccionadas está Iberia, con una típica finca campesina. Su vivienda se caracteriza por una tipología constructiva similar a las casas de antiguos trapiches azucareros. Pueden apreciarse las ruinas del ingenio Santa María, de las cuales quedan restos de los cimientos y la casa. Además de estos atractivos, en el entorno existen lagos artificiales (embalses), como Las Tinajitas y Santa Clara, con atractivos paisajísticos y potencialidades para la pesca de agua dulce. Los entornos de Uñas, Boca y Velasco son de interés por sus tradiciones

agrícolas asociadas a las Islas Canarias y mantenidas como parte de la cultura campesina actual. En este espacio se evidencian también restos de fortines que primero tuvieron sus orígenes en la protección contra los ataques de corsarios y piratas, y después contra los embates de la contienda mambisa.

Como parte de la investigación se caracterizaron más de treinta recursos y atractivos turísticos ubicados en los espacios antes mencionados. Así mismo, se estudiaron y caracterizaron las principales tradiciones culturales, incluida la gastronomía local, de aportación especial a la oferta turística, los pregones y las diversas festividades que se celebran desde tiempos muy antiguos, tanto populares y familiares como cívicas y religiosas, y que en nuestros días son encabezadas por el Festival Internacional de Cine Pobre, recurso turístico intangible de gran importancia y valor cultural para la ciudad.

Este evento tiene lugar en Gibara desde abril de 2003, y en abril de 2014 llegó a su XII edición. El evento dura una semana e inicia el tercer lunes del mes. Fue fundado por HUMBERTO SOLAS, prestigioso y laureado realizador cinematográfico de la vanguardia del cine cubano, autor de clásicos como *Lucía*, *Un hombre de éxito* y *Barrio Cuba*, por sólo mencionar algunos. Solás, quien dirigió y organizó el festival hasta su muerte en 2008, escogió a Gibara para tan importante evento por su valor cultural, arquitectónico, natural y por las cualidades de las personas.

Análisis de las capacidades de los procesos turísticos

Situación de los productos turísticos existentes

Un grupo de expertos trabajó en la identificación de los productos turísticos con mayores potencialidades en el corto y mediano plazo.

En sus análisis consideraron la conveniencia de concentrar las potencialidades del municipio en tres productos turísticos:

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

Turismo náutico y de buceo: Gibara posee recursos exclusivos para el desarrollo del turismo náutico y de buceo. Su bahía es muy importante para la recreación, pues tiene potencial para la realización de festivales náuticos e interesantes recorridos que permiten la observación de la barrera coralina, con posibilidades para buceo contemplativo, *snorkeling*, fotos submarinas y otras modalidades. Así mismo, dispone de un sistema cavernario de alto valor para el turismo, en el cual destacan la cueva Tanques Azules, la mayor caverna inundada de Cuba, poseedora de una indescriptible belleza subacuática; y el complejo cavernario La Polja del Cementerio, integrado por diecinueve cuevas que constituyen un potencial arqueológico de alto valor. Dentro de este tiene un lugar especial la llamada Cueva de los Panaderos, a la cual se llega por un sendero ecoespeleoarqueológico en el que se puede disfrutar de la exuberante flora y fauna de la región. Otras cavernas son la cueva de La Fuente y la cueva El Bagá, semivirgen y única de su tipo en Cuba e ideal para el espeleobuceo a profundidades.

Turismo de naturaleza: El municipio gibareño tiene una gran diversidad biológica, cuenta con relieves pintorescos de importante valor paisajístico; fondos marinos hermosos; atractivos espeleológicos; lugares de inestimable valor histórico-cultural y apreciables riquezas que pueden ser convertidas en ofertas de turismo de naturaleza. Sus atributos potenciales para el turismo de naturaleza son:

- Unicidad de paisaje y de sus playas.

- Gibara está en el eje del corredor de aves migratorias del Caribe.
- Lugar de inestimables valores culturales a escala local, asociados a sitios naturales y rurales.

Los principales recursos para el desarrollo del turismo de naturaleza son:

- Río Cacoyugüín. Área de gran valor natural y alta unicidad paisajística, con buena calidad y campos visuales naturales.
- Hacienda Santa María. Típica finca campesina cuya vivienda es la única casa señorial de un ingenio azucarero del siglo XIX que se mantiene en pie.
- Casa de la Cultura Félix Varona. En Velazco, única de su tipo en el país y de arquitectura ecléctica que hace recordar las montañas o las pirámides egipcias.

Turismo cultural: El turismo cultural cuenta con amplias posibilidades de desarrollo como producto-mercado, por todos los valores que preserva la ciudad colonial de Gibara. En ella se encuentra el 81% de los recursos socio-culturales del municipio, según el inventario realizado para su evaluación. Más de la mitad de estos recursos están en buen estado y, en su mayoría, son considerados tangibles, como: museos, casas de cultura, cines, teatros, galerías de arte, bibliotecas, sitios históricos y arqueológicos, monumentos y plazas.

El producto cultural gibareño se diversifica y muestra signos de madurez. En la ciudad cabecera, los principales museos se restauran, amplían y los recursos intangibles, entre los que se encuentran los eventos, costumbres y tradiciones, dan signos de relevancia en el ámbito nacional. Tal es el caso del Festival Internacional de Cine Pobre de Gibara, el Festival de Cine Cueva de Los Panaderos y el

Día del Gibareño Ausente, que son verdaderas fiestas del pueblo que atraen a muchos visitantes extranjeros que vienen al encuentro de las raíces culturales autóctonas. Sin embargo, aún no se comercializan adecuadamente para el turismo, lo que podría aumentar la participación extranjera en dichos eventos.

Principales vías de acceso de la ciudad

A la ciudad se llega a través de la carretera central procedente de Holguín. Además, se utiliza la vía Gibara-Velasco para el enlace con otro polo turístico de la región oriental, la villa Covarrubias, en la provincia Las Tunas. Así mismo, desde enero de 2000 el acceso marítimo se ha producido a través de los puntos náuticos de Bahía de Naranjo, Playa Estero Ciego, Guardalavaca, Cayo Saetía y el Puerto de Antilla, así como de la Marina de Vita.

Infraestructura técnica, social, de apoyo y facilidades de acceso

Acceso marítimo: El municipio tiene facilidades de acceso marítimo a través del puerto. Además, la náutica de la región está siendo operada por dos compañías: Marina Gaviota Oriente y Náutica, y Marinas Marlin S. A., las cuales le ofrecen servicios al turismo extranjero, que incluyen el desarrollo de excursiones y actividades opcionales en el municipio, aunque no explotan suficientemente las potencialidades existentes para el buceo.

Red vial: La red vial se encuentra pavimentada, aunque en los últimos años se ha deteriorado. De allí que la contaminación de los alcantarillados en períodos de lluvia haga que la red vehicular se inunde con la misma agua contaminada que se desborda, lo que dificulta el tránsito en esas fechas. Como la frecuencia de uso vehicular no es alta, no existe, contaminación sónica ni grandes embotellamientos en este sentido.

Estado técnico constructivo: La tipología arquitectónica que presenta el centro histórico urbano (CHU) de la ciudad capital del municipio corresponde a la arquitectura cubana del siglo XIX y principios del XX, y de ella, el 42,6% del total de las edificaciones está en buen estado, el 33% en un estado regular y el 24,1% está en mal y pésimo estado.

Comunicaciones: Son telefónicas e incluyen el servicio de celular. También ha sido incorporada la comunicación a través de correo electrónico, ya que también existe acceso a Internet.

Redes eléctricas e iluminación pública: Son abastecidas por la red eléctrica nacional, pero en su totalidad presentan dificultades, no solo por la depauperación y mal estado del equipamiento para dicha energía, sino por la falta de iluminación en el propio CHU de la ciudad capital del municipio.

Red de acueductos y alcantarillados: El área del municipio es abastecida en su totalidad por la red de acueductos locales, el CHU de la ciudad capital presenta carencia de alcantarillados y los existentes son obstruidos por residuos no tratados, por consiguiente, existe cierto grado de contaminación.

Radio y televisión: En el litoral norte de Holguín la señal de televisión se genera en dos centros, La Loma de la Cruz, que irradia para el municipio de Gibara, con una potencia nominal de 5Kw, y la Torre Gibaravisión, que le ofrece una señal aceptable al municipio.

Potencial habitacional

Para la prestación del servicio de hospedaje a los turistas que visitan la ciudad, esta cuenta con el hotel Ordoño (primer hotel Encanto Ecológico Emociones [EEE] de Holguín), que tiene una capacidad de 27 habitaciones (4 estrellas); y el hostel Brisas del Mar, con 4 habitaciones y capacidad de alojamiento de

8 personas. Además, hay 30 casas de renta, con un total de 44 habitaciones, que ofrecen el servicio de alojamiento correspondiente al sector privado. Actualmente se encuentra en ejecución el Hotel & Bellomar, con capacidad de 12 habitaciones. También se prevé la construcción de varios hostales, entre ellos el Bahía del Almirante.

Infraestructura extrahotelera y de recreación

La red extrahotelera del municipio turístico aún es insuficiente, pues la villa cuenta con el *snack bar* La Loja, el centro recreativo cultural El Siglo XX, el bar La Enramada y el balneario El Faro, que incluye al restaurante de igual nombre y al bar Coral, además del hostel Brisas del Mar. Todas las instalaciones son visitadas principalmente por los turistas de Canadá, Inglaterra, Alemania, Italia y Francia. Así mismo, la cafetería El Barrilito, en Velasco, y el Parador de San Marcos, en Floro Pérez, son parte de la Empresa Integral Turística Gibara. Para los servicios gastronómicos también está habilitada una red de diez restaurantes paladares, entre los que se destaca La Cueva Taína, que hoy tiene convenios firmados con la agencia de viajes Havanatur.

Las agencias de viajes del territorio (Cubatur, Ecotur, Viajes Cubanacan y Gaviotatur) han diseñado excursiones para casi todos los días, que incluyen recorridos por el río Cacoyugüín, visitas a fincas campesinas, paseos por la ciudad y almuerzo en el restaurante El Faro, así como varias ofertas de la Marlin, relacionadas con el buceo, recorridos en barcos y otras opciones náuticas.

Igualmente, en Gibara existe una base náutica de campismo, un punto de venta de la agencia de viajes Cubatur, una ferretería naval de la Marlin y la tienda La Dalia, de Caracol.

Evaluación de los proveedores

La diversidad de productos, tanto de alimentos como industriales, que demandan las instalaciones hoteleras y extrahoteleras del municipio turístico es muy amplia y variada, y a ella dan respuesta la Comercializadora ITH S. A., que pertenece al Mintur, y AT Comercial, del Grupo Gaviota, que tienen como objetivos la compra, almacenamiento y ventas mayoristas de alimentos, bebidas, insumos gastronómicos y hoteleros, también productos y materiales para el mantenimiento y las construcciones, equipos tecnológicos y piezas de repuestos, partes y accesorios para equipos tecnológicos y automotores, así como materiales y mobiliario para oficinas. En este proyecto también se aprovechan las potencialidades de todas las formas productivas a escala local, aunque aún no en los niveles posibles y deseados.

Etapas 2: Diagnóstico externo

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

Análisis de las oportunidades del entorno

Como principales oportunidades del entorno se situaron las agencias de viajes (AAVV) que son organizadoras de excursiones y giras, y brindan servicios; además de reservas de hoteles, autos, boletería aérea y otros dentro del país. Todas las agencias del destino organizan varias excursiones que aprovechan los múltiples atractivos de los cuales dispone el municipio.

Análisis de los principales competidores

El conocimiento de la competencia es un aspecto esencial para tomar decisiones co-

merciales, por lo que deben compararse sus productos, precios, canales y promociones, ya que de esta forma se identificarán las ventajas y desventajas y se trazarán las estrategias en correspondencia con ello. Para el municipio Gibara los principales competidores nacionales son Trinidad y Baracoa, ya que ofertan productos sustitutivos y operan con los mismos mercados emisores.

1. Trinidad: La Villa de la Santísima Trinidad fue la tercera fundada por la Corona española en Cuba, a principios de 1514. Se erigió con la presencia del adelantado DIEGO VELÁZQUEZ DE CUELLAR, y fue evolucionando con rapidez, lo cual le permitió ser una de las más prósperas de la mayor de las antillas. La labor de conservación y restauración emprendida por los especialistas de esta zona del centro sur de Cuba, y el amor que profesan los habitantes por ella, propició que fuera una de las ciudades coloniales mejor conservadas, no sólo de Cuba, sino también de América. En 1988 fue inscrita en la lista del patrimonio mundial de la humanidad, de la UNESCO, junto al Valle de los Ingenios.

Este destino oferta un producto turístico basado esencialmente en la cultura y la historia. Está ubicado en el primer lugar en ingresos, utilidades, costos y gastos por peso de ingreso y turistas físicos recibidos; posee imagen y notoriedad internacional; ha experimentado crecimientos año tras año en sus principales indicadores; y sus objetivos están dirigidos a su participación en los mercados que atiende, de allí que enfoque sus estrategias a la diferenciación de su producto y a un mayor aprovechamiento del Valle de los Ingenios como producto turístico.

2. Baracoa: Llamada también la Ciudad Primada, fue fundada en 1511 con el nombre

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

Análisis de las tendencias del mercado

De acuerdo a los resultados obtenidos en los pasos anteriores es posible desarrollar el análisis de la posición de mercado de acuerdo a la matriz de crecimiento y la cuota de mercado o matriz de BCG.

Cuba, a partir del desarrollo de la actividad turística, ha experimentado un crecimiento de un 25%, Holguín, una de las 8 regiones priorizadas, ha mantenido un ritmo de crecimiento de un 19% (Delegación del Mintur Holguín, 2013) y se ubica en el cuadrante de interrogantes; opera con altas tasas de crecimiento del mercado, pero con una participación pequeña del producto en el mismo.

En Gibara hoy los crecimientos son discretos, pero alentados por la preferencia de los visitantes respecto a los atractivos de la ciudad. Por tanto, la estrategia tiene que estar orientada a conquistar una mayor cuota de

mercado, para lo cual son necesarios recursos financieros, técnicos y humanos.

El plan de desarrollo al 2020 del destino contempla un crecimiento de la planta hotelera, la red extrahotelera y la infraestructura de apoyo, lo que implica la preparación de los recursos humanos necesarios para el crecimiento proyectado, así como todo el soporte comercial del destino turístico.

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

Evaluación del mercado potencial

Durante el 2013 los principales emisores de turismo al destino Holguín fueron Canadá, Inglaterra y Alemania (Delegación del Mintur Holguín, 2013).

Canadá, el principal emisor, aportó el 42,3% con 954.586 turistas días; Reino Unido, el 24,6% con 555.709 turistas días; Alemania, el 5,8% con 131.556 turistas días; Holanda, el 1,6% con 36.326 turistas días, e Italia aporta el 1,2%, con 27.174 turistas días.

El mercado inglés es el que más opciones compra, y una parte de los turistas de esa nacionalidad que visitan el destino viaja motivada por la cultura, muestra preferencias por las opciones relacionadas con la historia y

la cultura del lugar, siente interés por visitar la ciudad colonial de Gibara y tiene una tendencia a la compra de ron y tabaco.

Etapas 3: Integración de las capacidades y la demanda

De la integración de las demandas y las capacidades se pudo extraer como conclusión fundamental que se dispone de mucha más capacidad de atractivos que del resto de las existentes, así como que las capacidades de alojamiento y de oferta complementaria aún pueden asimilar un aumento de la demanda, aunque necesitan de un fortalecimiento de su nivel técnico. En igual medida es necesario potenciar las capacidades de acceso y utilizar las facilidades que ofrecen los destinos cercanos, así como incrementar la preparación del personal ya vinculado al turismo y el de nueva incorporación, en función del desarrollo futuro.

Etapas 4: Identificación de fuentes de financiamiento

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

Estudiar mecanismos de abastecimiento a las entidades turísticas que exploten las potencialidades de todas las formas productivas a escala local, o sea, poder comprar a cooperativas y otras formas de producción no estatales en la moneda que se pacte, siempre que los

precios sean competitivos y no se viole la legislación vigente.

Continuar potenciando la cooperación internacional con organizaciones no gubernamentales (ONG) y con la asociación de capital extranjero, aprovechando la experiencia acumulada en la colaboración con las organizaciones españolas de solidaridad con Cuba.

Síntesis del diagnóstico

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

Fase III: Proyección

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

Etapa 5: Definición de elementos estratégicos

Se definieron los diferentes aspectos estratégicos necesarios para poner en marcha el

Programa de Desarrollo del Municipio Turístico Gibara.

Análisis y definición de políticas

El programa de desarrollo al 2020 del Mintur en Holguín, diseñado en 2013 con base en la política de desarrollo elaborada en 1997 y actualizada en el 2005, permitió encaminar adecuadamente la evolución del turismo en el territorio, al precisar hacia dónde era necesario dirigir los esfuerzos. En este se plantea que el turismo cuenta con amplias posibilidades de desarrollo en la ciudad de Gibara por todos los valores que preserva. En ella se encuentra un alto porcentaje de los recursos socioculturales del destino (más de 40%), según el inventario realizado para su evaluación.

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

Teniendo en cuenta que las principales acciones del *Plan de desarrollo turístico del destino Holguín para el período 2010-2020* están encaminadas a introducir nuevas propuestas relacionadas con el patrimonio, y considerando los resultados del diagnóstico realizado y las aspiraciones definidas por la alta dirección del sector en el territorio, se propone el Programa de Desarrollo del Municipio Turístico Gibara (ver anexo 1), en el que se relacionan las actividades que se sugiere cumplir, con sus responsables, participantes y fechas de cumplimiento. A partir de lo anterior también se recomienda desarrollar los siguientes programas específicos:

1. Desarrollo e integración de las manifestaciones culturales y artísticas del municipio.
2. Desarrollo y comercialización de servicios gastronómicos.
3. Para los servicios comerciales, integración de las diferentes cadenas de tiendas, otros establecimientos y las ventas de trabajadores por cuenta propia.
4. Desarrollo del alojamiento y la restauración no estatales.
5. Desarrollo de nuevos productos turísticos e incremento de las ventas de opcionales hacia la ciudad.
6. Formación de una cultura turística en los habitantes de la ciudad. Divulgación de la historia local y los atributos de la región.
7. Formación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo del municipio turístico.
8. Desarrollo de nuevas inversiones turísticas.
9. Desarrollo de la promoción y la comercialización del municipio turístico.
10. Mejoramiento de la infraestructura técnica: playa, viales, señalización y obras marítimas.
11. Conservación y restauración de los valores patrimoniales de la ciudad.
12. Fomento de las producciones y servicios locales de apoyo al desarrollo turístico.
13. Desarrollo de los atributos relacionados con la tradición de pueblo de pescadores.

14. Ordenamiento territorial urbano de la ciudad.

Selección de los mercados meta

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

Diseño de los objetivos de trabajo

Tal y como se ha planteado anteriormente, de acuerdo con las políticas establecidas y los resultados de integración de las capacidades y la demanda, se deberán fijar, en un inicio, la misión y visión del municipio turístico y, posteriormente, se definirán los objetivos de trabajo, que fundamentalmente responderán a tres áreas principales: económica, social y ambiental.

La misión y visión para el municipio turístico Gibara son:

Misión

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

Visión

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

Etapa 6: Definición de proyectos de desarrollo

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

Analizando esas perspectivas de desarrollo de Gibara y su periferia, ricas por su valor patrimonial, naturaleza y fauna, que aún no se conocen prácticamente en el mercado, y después de estudiar los aspectos positivos y negativos que condicionan o limitan el desarrollo del turismo en esas zonas, se han propuesto más de treinta proyectos de desarrollo entre cuyas actividades se encuentran: construcción de nuevas instalaciones turísticas, diseño de novedosas opciones, excursiones y paseos, actividades náuticas, senderismo, observación de flora y fauna, entre otras.

Etapa 7: Diseño de la comercialización

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

Selección de los canales de comercialización

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

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

Para romper el círculo vicioso de un mayorista es necesario un mayor esfuerzo promocional dirigido al cliente profesional (turoperadores, agente de viajes, prensa especializada, líneas aéreas) y público final. Si se crea una demanda por nuestro producto, el mayorista se verá empujado a operar nuestro destino.

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

Diseño de las acciones de comercialización

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

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

Las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones constituyen una fuente

objetiva de información para los turistas, que brinda la posibilidad de recoger una gran cantidad de opiniones y conocer las propuestas de los diferentes turoperadores. El valor de dicha fuente consiste en la ausencia de alardes por parte de viajeros experimentados, así como la posibilidad de orientarse en la búsqueda de destinos turísticos sin tener la necesidad de acudir a una agencia de viajes tradicional (PÉREZ TORRES, 2009, p. 55).

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

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

Identidad visual

Debido a la preservación del testimonio patrimonial de Gibara (formas de vida, costumbres, rasgos y diferenciaciones de distintas clases sociales, como influencia de las relaciones de producción en diversos períodos históricos), es una necesidad insoslayable reflejar una imagen del futuro municipio turístico, para lo cual se tomaron como referencia hitos relacionados con el patrimonio arquitectónico urbano y natural, así como el paisaje cultural, del cual forman parte: la bahía, la villa, la arquitectura, los fortines, la Silla, El Cuartelón, los vitrales, el río, los cangrejos, las tejas, los molinos, las curvas, las playas, el relieve, los barcos, las velas, la vegetación y el mar.

Las ruinas del sistema defensivo de Gibara en tiempos coloniales constituyen una joya del territorio, uno de sus más importantes hitos urbanos y paisajísticos. Esto distingue a Gibara en Cuba y fuera de ella, porque no muchas ciudades americanas cuentan con un sistema defensivo de esta magnitud e importancia.

La imagen inicial del fortín de La Loma de la Vigía se convierte en ícono para facilitar la comunicación y se toma como representación cimera del patrimonio cultural de la región.

El paisaje gibareño es un tema recurrente en las imágenes coloniales y ha llegado hasta hoy con la misma vitalidad.

Los vitrales que rellenan espacios en arcos, mayormente de medio punto, constituyen una de las joyas patrimoniales de Gibara. No sólo identifican muy bien a la villa, sino que se encuentran entre los contados, de mayores dimensiones y variedad de diseños, que existen en Cuba. Se han utilizado en la identidad y publicidad de instituciones y eventos relacionados con la actividad turística y otras. Aportan colorido y representan la arquitectura de los siglos XVIII y XIX.

En consonancia con lo anterior, se propone que el logotipo que identifique al municipio turístico Gibara sintetice el esplendor y variedad de la región y de la villa. Con los rasgos abiertos, a mano alzada, combinados con elementos geométricos y de mucha precisión, debe transmitir la idea de disfrute y de relajación que le ofrece Gibara al turista. El paisaje es el máximo valor de la ciudad, porque contiene la arquitectura, la naturaleza, las playas, el mar y las personas. Transmitir la idea del encanto del paisaje le haría plena justicia a todos los valores de la ciudad. El ambiente que se percibe en Gibara, la Villa Blanca, a través de su bahía y sus calles, es totalmente luminoso, incluso todos los días parecen estar bendecidos por

una luz ambiental digna del trópico. De ahí que considerando que son colores frescos los que necesita la imagen turística de Gibara, se presentarán diferentes variantes, todas las cuales incluyen colores relacionados con el entorno antes descrito. Así el verde se relaciona con la naturaleza y la vegetación local; el azul con las playas y el cielo; el naranja con las construcciones coloniales y los techos de las tejas de la ciudad. Igualmente, se empleó una tipografía, histórica y a la vez ligera, de color dorado, que da realce y elegancia a la propuesta. Se complementa con el slogan *La villa del ensueño*, que hace referencia al himno de Gibara, en el que se le nombra “la soberana de los ensueños”, en alusión a la tierna y romántica magia que envuelve la ciudad.



Diseño: Arquitecto Andor Caballero Hernández, profesor de la Universidad de Holguín.

A continuación se detalla la significación de los elementos y colores incluidos en el logotipo propuesto:

Fase IV: Implantación

Una vez concluido el diseño, se han puesto en marcha acciones para alcanzar todo lo concebido a partir del financiamiento del plan del Mintur y del Gobierno.

Lograda la compatibilización de los objetivos de inversiones con las disposiciones legales

vigentes en el país para una ciudad monumento nacional, y el financiamiento disponible, se procedió a la ejecución de diversos proyectos. Algunos de sus resultados son:

- Constitución de la Empresa Integral Turística Gibara.
- Inauguración del Hotel Ordoño.
- Inauguración de la tienda La Dalia, de Caracol, para la cual se ha propuesto como oferta principal la venta de artículos relacionados con el Festival Internacional de Cine Pobre.
- Inauguración del *snack* bar La Loja.
- Inauguración del centro recreativo cultural El Siglo XX.
- Inauguración de la ferretería naval para la venta de insumos a pescadores, que es administrada por la Marlin.
- Incremento de la venta de opcionales por parte de las agencias de viajes, del 2009 al primer semestre de 2014. Esto equivale a un aumento de 3.756 pax a 6.015 pax, respectivamente.

Tan importante y necesarios como la creación de la infraestructura son el reclutamiento, la selección y la preparación del personal que labora en la oferta turística del municipio, para lo cual se han desarrollado acciones de formación y capacitación técnica, cultural e idiomática, de acuerdo a la demanda propia del producto en desarrollo, en la cual han recibido preparación más de cien personas.

Igualmente, la implementación de los programas específicos ha permitido ejecutar un grupo de acciones dirigidas a lograr el desarrollo de un producto competitivo, auténtico y sostenible, con la participación de todos los

actores locales. Entre los resultados obtenidos se pueden mencionar:

- Profesionalización de varias agrupaciones artísticas para el servicio al turismo, entre las que destacan: compañía artística Jibá, septeto Villa Blanca y trío Galace.
- Identificación de los parques de la ciudad con placas artesanales de madera que muestran los nombres antiguos de las plazas originales.
- Desarrollo del *I Concurso de arte culinario: Delicias de la cocina tradicional de Gibara*.
- Desarrollo del taller científico *Patrimonio y turismo en Gibara: revitalización de sus valores*.
- Desarrollo de la exposición y anecdotario *Miel para San Fulgencio*, en el marco de la jornada de homenaje por el natalicio de HUMBERTO SOLÁS.
- Para la comunicación se han realizado:
 - Programas de televisión: 12 (Gibara Visión, Tele Cristal y Tele Rebelde).
 - Programas radiales: 4 (Radio Gibara y Radio Angulo).
 - Artículo de prensa: 1 (periódico *Ahora*, edición digital).
 - Concurso internacional por el día mundial del turismo: publicación de tres fotografías en el sitio web de la Organización Mundial del Turismo (OMT).
 - Entrevista a personalidades de la localidad: 1 (ANTONIO LEMUS).
 - Programas para el espacio *Historias y leyendas* (Radio Gibara): 21.
- Edición e impresión del órgano de información *Tribuna Libre Cultural*, para eventos culturales.
- *Spot* televisivo en dibujo animado: 1 para jornada gibareña por el día mundial del medio ambiente.
- Se han realizado compilaciones bibliográficas y acciones de gestión de información:
 - Fondos documentales del Museo de Historia, Biblioteca Pública y colecciones privadas: 593.
 - Digitalización de publicaciones antiguas impresas de ejemplares únicos con algún grado de deterioro: 2.
 - Montaje y ordenación del Centro de Información y Documentación del Museo Municipal de Historia.
- Desarrollo de actividades en las semanas de la cultura (ediciones 2012-2014):
 - Concurso exposición *El mar en la artesanía tradicional gibareña*, que permitió la selección de la obra más tradicional y premio de la popularidad, el collar de coquinas devenido en *El gran collar de la villa, souvenir* que la Dirección Municipal de Cultura entrega a personalidades que visitan la ciudad.
 - Realización de la peña cultural *Entre la concha y el faro*, con la presencia de las autoridades del municipio, en el Balneario El Faro, y a la cual han asistido importantes personalidades de la vida cultural y social de la ciudad, el país y el mundo.
 - Exposición *Tres siglos de turismo en Gibara*. Realizada en el Museo

- Municipal de Historia, contó con el préstamo de piezas privadas que pertenecieron a hoteles, balnearios, cafés y casas de huéspedes gibareñas.
- Presentación en pantalla grande desde el cine Jibá del filme *El Huésped*, primera película rodada en 1966 por el Instituto Cubano del Arte e Industria Cinematográficos (ICAIC) en el centro histórico urbano de Gibara. Esta actividad conllevó igualmente una exposición de 23 fotografías del largometraje y reconocimiento a gibareñas y gibareños que participaron como extras en su realización.
 - Auspicio y redacción de las bases para el concurso sobre el diseño y elección de la bandera de Gibara.
 - Programa por los 160 años de la fundación de la parroquia de San Fulgencio: documental *Paz entre muros*, diana mambisa, oración del *Te Deum*, conferencia sobre los altares de cruz.
- Extensión de la *Feria Internacional del Libro* a la ciudad de Gibara a través de la presentación de libros en la misma y de la participación de intelectuales y artistas gibareños en las actividades de la feria en Holguín.
 - Espacio cultural literario *Aldea de ensueños*, desde la Biblioteca Municipal, con la participación del talento artístico profesional.
 - Revitalización de la *Peña del tango*, con el apoyo a cantores, escuela de baile, grupo musical y boletín impreso. Presentaciones en galas, semanas de la cultura, eventos y reuniones del partido y el Gobierno.
 - Revitalización, después de 22 años sin realizarse, de la festividad popular *El gibareño ausente*, con un amplio programa cultural y de rescate de la cultura tradicional gibareña.
 - Inserción de Gibara en el programa por los festejos del aniversario 467 de la fundación del Hato de San Isidoro de Holguín:
 - Exposición: *Bibliografía gibareña desde Holguín*. Biblioteca Provincial Alex Urquiola.
 - Exposición fotográfica: *El litoral de mi ciudad*. Casa de la Cultura Manuel Dositeo Aguilera.
 - Exposición: *El turismo en Holguín y Gibara a través de la gestión de información*.
 - Panel 1: *Comunicación entre San Isidoro de Holguín y San Fulgencio de Gibara*.
 - Panel 2: *Arte y patrimonio: entre la Loma de la Cruz y la Loma de La Vigía*.
 - Conferencia: *Arte y restauración: con sabor a mar entre el balneario El Faro y el Hotel Ordoño*.
 - Ponencia: *Hotel Ordoño, culto del turismo al patrimonio gibareño. XI Taller La ciudad que queremos*.
 - Desarrollo de actividades durante el *Festival Internacional de Cine Pobre* (edición 2012):
 - Proyecto *De San Cristóbal de La Habana a San Fulgencio de Gibara. Habaguanex en la Villa Blanca de los Cangrejos*: Encuentro con el gerente de Servicios Gastronómicos de Habaguanex.

- Ambientación con muebles de época del Museo de Arte y un cuadro de León Hernández Cáceres, de la oficina de la Casa de la Cultura que solía usar Humberto Solás durante el FICP.
 - Peña *Entre la concha y el faro*, dedicada al tema Gibara a través del séptimo arte.
 - Concurso de Artesanía de la Asociación Cubana de Artesanos Artistas (ACAA).
 - Panel *La Comunicación para el desarrollo local en el trabajo de la Unicef*.
- Inserción de Gibara en el programa oficial del evento internacional *Romerías de mayo*:
- Exposición bibliográfica *El mundo de las flores y las romerías*.
 - Taller de tradiciones *Entre romerías y flores*.
 - Exposición floral *Altares de cruz*.
 - Concierto de Aurora Delgado, *Punto de partida*.
- Inserción de Gibara en el programa por el día mundial del medio ambiente (ediciones 2012-2013):
- Exposición bibliográfica *Medio ambiente y turismo*.
 - Taller *Medio ambiente y turismo en el destino Holguín: respetando la biodiversidad*.
 - Exposición fotográfica *Gibara el litoral de mi ciudad*, del fotógrafo Eliécer Ramírez Oro, en el Hotel Pernik.
- Apertura de la exposición *Ciencia, tecnología y cultura a favor del medio ambiente en Gibara*.
 - Entrega de reconocimientos a organismos y sus dependencias, destacados en la conservación y preservación del medio ambiente.
 - Impartición del curso *Protección y conservación del medio ambiente*.
 - Impartición de la conferencia *El hotel Ordoño. Innovaciones tecnológicas y su contribución al medio ambiente*.
 - Impartición de la conferencia: *Alimentación sustentable y medio ambiente para el desarrollo local en Gibara*.
 - I Taller científico medio ambiente y desarrollo local en Gibara.
 - Conversatorio y homenaje a Joaquín Fernández de la Vara a través de dos de sus discípulos: Antonio Ortega y Margara Escalona.
 - Operación Tun-Tun. Limpieza del litoral gibareño.
 - Proyecto voces del audiovisual *Naturaleza y medio ambiente desde un set de filmación*.
 - Concurso literario *Un poema para Morena*.
 - Impartición de conferencia sobre dimensión medioambiental en la ciencia, la tecnología y la sociedad, por el eminente científico cubano Dr. C. JORGE NÚÑEZ JOVER.
- Desarrollo de actividades de inserción de Gibara en la *Fiesta de la cultura iberoamericana*:

- Realización del *III Taller nacional de la Unaicc ciudades del mar*.

La actividad de I+D+i desarrollada en el municipio ha permitido la realización de tesis de maestría, trabajos de diplomas y servicios científico-técnicos, entre los que destacan los siguientes:

- *Diagnóstico de los atractivos turísticos de la ciudad colonial de Gibara.*
- *Diseño de la ruta turístico-cultural Tabaco Cubano: de Gibara al mundo.*
- *Diseño del producto turístico cultural Hacienda Santa María.*
- *Diseño de los servicios del hotel Ordoño: culto del turismo al patrimonio gibareño.*
- *Plan de acciones para la inclusión del alojamiento y la restauración no estatal en la oferta turística de la ciudad.*
- *Diseño del producto turístico Centro recreativo cultural El Siglo xx.*
- *Mezcla de promoción para el municipio turístico Gibara.*
- *Diseño del producto turístico cultural snack bar La Loja.*
- *Programa de limpieza y desinfección para el área de cocina del restaurante El Faro.*
- *Diagnóstico de las condiciones higiénico-sanitarias y su plan de mejora para garantizar la inocuidad alimentaria en el restaurante El Faro.*
- *Diseño de las cartas menú para el Hotel Ordoño.*
- *Folleto para guías de turismo Gibara como municipio turístico.*

– *Texto Historia del turismo en Gibara: 1846-1958.*

– *Rediseño de los servicios de restauración en el restaurante El Faro.*

Conclusiones

La revisión bibliográfica realizada sobre productos turísticos territoriales permitió confirmar que las tendencias internacionales reportan que la actividad turística en los ámbitos de la localidad y de las comunidades experimentará un crecimiento sostenido. Se partió del desarrollo de una oferta que se base en lo auténtico de sus tradiciones, lo cual se fundamenta en la decisión de convertir a Gibara en un espacio turístico que se gestione y comercialice de manera sostenible desde la localidad, dado que posee atributos patrimoniales únicos y auténticos.

El principal aporte de la investigación consiste en el diseño del Programa de Desarrollo del Municipio Turístico Gibara, que ilustra las principales variables que se deben considerar en el desarrollo de un producto turístico territorial, y las interrelaciones entre estas. Así mismo, fueron diseñados catorce programas específicos, cuya implementación ha permitido la integración de todos los actores locales al proyecto, promoviendo su creatividad y estimulando la actividad innovativa como fuente de creación de empleo y para agregar valor a la oferta turística local.

El desarrollo de los productos turísticos territoriales se encuentra condicionado de forma directa por el resultado de dos grupos de variables: las que influyen en la demanda y las que condicionan la oferta turística, de ahí que en la investigación realizada se hayan estudiado especialmente los mercados reales y potenciales que visitan el destino, así como las potencialidades que avalan a Gibara y su

entorno como municipio turístico, concentradas en una variedad de atractivos de corte naturalista y sociocultural.

El diagnóstico de Gibara como espacio turístico reporta la existencia de efectos negativos que limitan el mejor desempeño de la actividad. En consecuencia, la implementación del programa de desarrollo diseñado y sus programas específicos han facilitado la obtención de resultados, entre los que destaca la apertura de nuevas instalaciones que sobresalen porque la oferta diseñada para ellas las distingue y diferencia de las de su tipo en la localidad, y que cada día contribuyen a que se incremente el flujo de visitantes, así como los índices de satisfacción con los servicios que se ofrecen.

Aunque la presente investigación contribuye a la diversificación de la oferta del destino turístico Holguín, también puede aplicarse y generalizarse a cualquier otra localidad que conserve importantes valores tradicionales de su patrimonio cultural y natural, y que pretenda convertirlos en el eje central de su oferta turística.

El desarrollo hotelero alcanzado por el litoral norte de Holguín justifica implementar una estrategia para desarrollar un centro histórico, cultural y turístico capaz de atraer a los clientes para desarrollar estancias de por lo menos un día. Gibara se considera el lugar ideal para ello, de ahí que como resultado de la investigación se hayan diseñado e implementado el Programa de Desarrollo del Municipio Turístico y sus programas específicos.

Bibliografía

AGUILERA CÁCERES, D. (2008). Modelo para la elaboración de una estrategia de desarrollo del turismo cultural en el destino Holguín. Tesis presentada para optar al título de máster en Ciencias en Gestión Turística. Holguín.

ÁLVAREZ SOLÍS, C. (2000). *Modelo de desarrollo turístico de un área rural en declive*. Observatorio Medioambiental, 3, 419-435.

BELTRÁN VARGAS, C. (2002) *Diseño y comercialización de productos turísticos*. Bogotá: Universidad de Externado Colombia.

BIGNÉ, E.; FONT, X. y ANDREAU, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos*. Madrid : Editorial ESIC.

CARBALLO REYES, Y. (2009). Propuesta de perfiles para los turistas de Reino Unido que visitan el destino Holguín. Tesis presentada para optar al título de licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

CEDEÑO DOMÍNGUEZ, L. (2009). Propuesta de perfiles para el segmento de mercado canadiense en el destino Holguín. Tesis presentada para optar al título de licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

CLEMENTE TAMAYO, O. (2008). Diagnóstico de los destinos turísticos de la ciudad colonial de Gibara. Trabajo presentado para optar al título de licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

COLECTIVO DE AUTORES (1998). Política de Desarrollo del Mintur al 2005. Mintur-Holguín.

COLECTIVO DE AUTORES. (1997). *Propuesta de Monumento Nacional*. Gibara.

COLECTIVO DE AUTORES. (1998). *Plan de ordenamiento urbano y turístico. Ciudad de Trinidad*. DPPF-Sancti Espíritus.

COLECTIVO DE AUTORES. (2000). *Propuesta para producto turístico Gibara*. DPPF, Holguín.

COLECTIVO DE AUTORES. (2003). *Estrategia de desarrollo de la subregión turística litoral norte de Holguín*. DPPF Holguín.

COLECTIVO DE AUTORES. (2013). *Plan de desarrollo del destino turístico Holguín. 2012-2020*. Delegación Mintur Holguín.

CONSEJO FEDERAL DE TURISMO. (1992). *Directivas para el desarrollo turístico*. Consejo Federal de Turismo. Buenos Aires, Argentina.

DELEGACIÓN DEL MINTUR HOLGUÍN. (Diciembre, 2013). *Informe comercial*. Mintur, Holguín, Cuba.

FRANCO MARTÍN, Y. (2013). Propuesta del producto turístico cultural *snack bar La Loja* en Gibara. Trabajo presentado para optar al título de licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

FUNCIA MORÁN, C.; DE LA UZ HERRERA, J. A.; MENDOZA ROMERO, Y. y RODRÍGUEZ RUBINOS, J. M. (2009). *Metodología para la mejora o diseño de productos turísticos y su comercialización*. Escuela de Hotelería y Turismo de Santiago de Cuba, Cuba.

GÁLVEZ TAMAYO, Y. (2011). Propuesta del diseño del producto turístico territorial hacienda Santa María. Trabajo presentado para optar al título de licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

GONZÁLEZ FERRER, J. (2006). Monografía sobre el desarrollo de productos turísticos. Universidad de Holguín, Cuba.

GARCÍA CASTAÑEDA, J. (1957). *Así es Gibara*, Gibara, Cuba.

GONZÁLEZ FERRER, J. (2007). Monografía sobre el desarrollo de productos turísticos. Universidad de Holguín, Cuba.

GONZÁLEZ SAINZ, Y. (2012). Propuesta de diseño del producto turístico cultural centro recreativo cultural El Siglo XX. Trabajo presentado para optar al título de licenciado en turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

GUERRERO ARIAS, L. (2012). Mezcla de promoción para la comercialización de municipios turísticos. Aplicación en el municipio Gibara del destino Hol-

guín. Tesis presentada para optar al título de máster en Ciencias en Gestión Turística, Holguín, Cuba.

GUZMÁN VILAR, L. (2007). Propuesta de un sistema de indicadores para evaluar la autenticidad del patrimonio en una localidad turística. Tesis presentada para optar al título de máster en Ciencias en Gestión Turística. Holguín, Cuba.

KINNDEAR, T. y J. TAYLOR (1990). *Marketing Research. An Applied Approach*. New York: McGraw-Hill.

MARTÍNEZ FERNANDO, R. (2003). *Desarrollo y lanzamiento de atractivos y actividades turísticas*. España: Universidad de Gran Canaria.

MARTÍNEZ FERNANDO, R. (2003). El desarrollo de los productos turísticos. Perfeccionamiento de los estudios de conceptos y diseños. Tesis presentada para optar al título de máster en Gestión Turística, Universidad de La Habana, Cuba.

NICOLAU LEMUS, A. (1989). *Crónicas gibareñas*. Gibara: Teatro Colonial.

NODA HERNÁNDEZ, M. (2004). Modelo y procedimiento para la mejora de la satisfacción del cliente en entidades hoteleras. Aplicación en el destino Holguín. Tesis presentada para optar al título de doctor en Ciencias. Universidad Central de Las Villas, Cuba.

OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMACIÓN DE CUBA. (2004). *Anuario Estadístico de Cuba 2013*. Recuperado de [http://www.one.cu/aec2013/esp/esp/20080618_tabla_cuadro.htm], el 05 de septiembre de 2014.

PERELLÓ CABRERA, J. L. (2001). *Desarrollo y promoción de productos turísticos*. Universidad de la Habana, Cuba.

PÉREZ CAMPDESUÑER, R. (2006). Procedimiento y modelo para la gestión de la calidad de un destino. Tesis presentada para optar al título de doctor en ciencias, Universidad de Holguín, Cuba.

PÉREZ CRESPO, F. (2008). Tecnología para el desarrollo de productos territoriales. Aplicación parcial en la región de Baracoa. Tesis presentada para optar al título de máster en Gestión Turística. Holguín.

PÉREZ RAMÍREZ, K. (2010). Propuesta de diseño del producto turístico cultural Ruta del Tabaco. Trabajo presentado para optar al título de licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

PÉREZ TORRES, INÉS DEL CARMEN. (2009). Estudio del mercado emisor ruso a Cuba. Trabajo presentado para optar al título de licenciada en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

PINTADO MOJARRIETA, J. A. (2012). Plan de acciones para la inclusión del alojamiento y la restauración no estatal en la oferta turística de la ciudad colonial de Gibara. Trabajo presentado para optar al título de licenciada en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

PUENTE FERNÁNDEZ, E. (2008). *Martí y el crucero del mundo*. La Habana: Ediciones Balcón, EAEHT.

RICARDO RODRÍGUEZ, R. J. (2011). Programa de Gibara como municipio turístico. Trabajo presentado para optar al título de licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

SALINAS CHÁVEZ, E (1986). Fundamentos geográficos paisajísticos de la organización del turismo en Cuba. Tesis presentada para optar al título de doctor en Ciencias Geográficas, Universidad Estatal de Kiev, Ucrania.

SIAMARIAS, J. I. (2008). *Destino Holguín: atributos turísticos de la región*.

TÉLLEZ ÁVILA, M. (2009). Diagnóstico de los recursos turísticos históricos-culturales del destino Holguín. Tesis presentada para optar al título de licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

VALCÁRCEL LEYVA, N. (2003). *Gibara colonial: historia de mar y tejas*. Colección Comunidad. Ediciones Holguín.

ZUÑIGA IGARZA, L. M. (2003). La integración de los valores patrimoniales al sistema turístico. Un enfoque desde el modelo de reordenamiento urbano. Tesis presentada para optar al título de máster en Ciencias Sociales, Provincia Holguín.

Anexo 1. Programa de desarrollo de Gibara como municipio turístico

<i>N.º</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Responsables</i>	<i>Participantes</i>	<i>Fecha</i>
1	Estructurar, organizar y designar al jefe de grupo de turismo del municipio Gibara, un equipo multidisciplinario encargado de diseñar e implementar el programa de trabajo correspondiente.	Gobierno local	Autoridades locales	2011-2020
2	Promover y consolidar el turismo en el municipio, potenciando principalmente sus atributos patrimoniales e histórico-culturales, litorales, rurales y naturales bajo los principios de la sustentabilidad.	MINTUR y Gobierno local	OACE locales, institucionales turísticas y organizaciones de masas y políticas	2012-2020
3	Realizar levantamiento de RRHH capacitados para la actividad turística y diseñar e implementar un programa de capacitación y educación orientado a mejorar la calidad de la oferta turística.	MINTUR	Órgano de trabajo Gibara, Turempleo y EHT <i>Nuevos Horizontes</i>	2011-2020
4	Diseñar e implementar programas específicos con los planes de acción correspondientes.	Gobierno del municipio y MINTUR	Equipo multidisciplinario	2011-2020
5	Generar un plan de señalética en el municipio.	Gobierno del municipio	OACE locales, instituciones turísticas y organizaciones de masas políticas	2012-2020
6	Intercambio de experiencias con polos de mayor desarrollo, según necesidades.	Gobierno del municipio y MINTUR	A propuesta del responsable	Según cronograma
7	Fomentar el desarrollo de eventos en el territorio a través de ferias de artesanía, platos típicos, eventos culturales e históricos y otros.	Gobierno local e instituciones turísticas del territorio	Gerentes de las instalaciones, autoridades locales	Según cronograma
8	Potenciar el desarrollo del Festival Internacional de Cine Pobre y otros eventos culturales.	Gobierno; MINCULT, Delegación MINTUR	Personal designado	2012-2014
9	Diseño e implementación de programa para la estimulación del trabajo por cuenta propia.	Gobierno local	ONAT, organizaciones de masas y políticas	Según cronograma
10	Gestionar recursos de inversión para desarrollar e implementar proyectos de mejoramiento de espacios públicos y adquisición de equipamiento turístico.	Gobierno local	OACE locales, instituciones turísticas y organizaciones de masas y políticas	2012-2020
11	Potenciar la comercialización y promoción de la oferta turística municipal.	MINTUR	Instituciones turísticas y autoridades locales	2012-2020
12	Coordinar y articular actividades e instancias entre los distintos actores locales públicos y privados vinculados directa e indirectamente con el fomento, promoción y difusión de la actividad turística.	Gobierno local	OACE locales, instituciones turísticas y organizaciones de masas y políticas	2012-2020
13	Sensibilizar a la comunidad con temas de conciencia turística, conciencia ambiental, identidad, costumbres y tradiciones.	MINTUR	Cultura, CUM, CITMA, EHT <i>Nuevos Horizontes</i>	2012-2020
14	Diseño e implementación del programa de actividades por el 200 aniversario de la fundación de la ciudad y el décimo aniversario de su condición de Monumento Nacional.	Gobierno local	Autoridades locales, instituciones turísticas; Historiador de la Ciudad	2011-2017

Fuente: Elaboración propia.