

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TÍTULO: Análisis del Ciclo de Vida del Destino Turístico
Jardines del Rey

(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE Master EN GESTIÓN TURISTICA)

AUTOR: Ailyn Coello Manzano

CIEGO DE ÁVILA, 2023

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TÍTULO: Análisis del Ciclo de Vida del Destino Turístico
Jardines del Rey

AUTORA: Ailyn Coello Manzano

TUTORA: Dr.C.Maria Emilia Aspiolea Ahu.Prof.Titular

CIEGO DE ÁVILA, 2023

PENSAMIENTO

"[...] si es racional gastar recursos en conocer la importancia y funcionamiento de la industria turística, también es de buen sentido ubicar más recursos para investigar sus procesos evolutivos en el espacio y en el tiempo"

(Papatheodorou, 2004:235)

AGRADECIMIENTOS

- *Al Dr. C. Oscar Fernández por estar al tanto de cada paso de la investigación y ser tan atento, paciente, por siempre darme más tiempo, por todos los arreglos y enseñanzas y sobre todo por posibilitar que me halla sentido a gusto y satisfecha con el tema y resultados de la investigación.*
- *Al MSc. Eduardo Veiga por los datos ofrecidos, la revisión y corrección oportuna de esta investigación y sus excelentes criterios de experto.*
- *Al Especialista en Inversiones Claudio Quintana por todos los datos ofrecidos y dedicarme parte de su preciado tiempo en dos excelentes conferencias.*
- *Al Especialista en Comercial Luis Báez por responder tan rápido al pedido de los datos que me faltaban para concluir la investigación y sus oportunos e importante criterios de experto.*
- *A Lisney por prestarme su computadora, si no llega a ser por ella no se como me las hubiera arreglado, ni el trabajo que hubiera pasado.*
- *A mi mamá por toda su dedicación, amor y estar siempre presente en todos los años de estudio y desear tanto como yo ésta graduación.*
- *A mi suegra por cuidar a mi bebé como si fuera yo y convertirse en esta etapa de mi vida en imprescindible.*
- *A mi esposo por ser tan atento, dispuesto y estar al tanto de cada detalle que me pueda hacer feliz.*
- *A mi suegro tan bueno y atento que me alegra y halaga tanto.*
- *A la Yane por escucharme y ayudarme en todo lo que le he pedido para la investigación y enseñarme a poner todo más bonito.*
- *A mí cuñado Yusel por enseñarme a trabajar en el Programa Excel.*
- *A todos los miembros de mi familia, profesores y amistades queridas que de una manera u otra se han preocupado y me han dado su apoyo y colaboración incondicional.*
- *A mi bebé por darme tantos cariñitos en los momentos en que más agotada he estado.*

A todos, muchas gracias.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

- *Los Hombres de la Revolución Cubana en especial al Comandante en Jefe Fidel Castro quien ha hecho posible que existan Universidades capaces de formar a jóvenes intelectuales, de valores morales, humanos y revolucionarios.*
- *A mi mamá a quien adoro, por haber sido mi sostén material, emocional, por dedicarme ya casi la mitad de su vida, por confiar siempre en mí y por sentir que llega a una de las primeras metas junto conmigo.*
- *A mi papá que teniéndolo tan cerca siempre ha estado tan distante, pero lo quiero mucho.*
- *A mi abuela Pilar que aunque no está desde hace muchos años estoy segura que se sentiría muy feliz al verme graduada.*
- *A Agustín que tuvo tantas atenciones como un abuelo desde pequeña y que no pudo esperar sólo unos meses más para ver lo que tanto me pronosticó y deseó y celebrar junto conmigo.*
- *A mi amiga Amaya, por compartir tantos trabajos de estudio, que aunque hace mucho que no la veo estoy segura que se siente feliz porque las cosas me hayan salido como quería, y porque me gustaría mucho que se estuviera graduando junto conmigo.*
- *A todas las personas que me quieren, me tienen siempre presente y desean mi bien.*
- *A mi bebé por llegar de manera inesperada y llenarme de felicidad en tan poco tiempo con sus sonrisas, cariñitos, retosos y malas noches.*

RESUMEN

La presente investigación responde a la necesidad de identificar las Fases del Ciclo de Vida por las que ha transitado el Destino Turístico Jardines del Rey en sus años de explotación, tomando como referencia el modelo propuesto por Richard Butler (1980), donde se determina, a partir de los criterios comunes de varios expertos y del análisis de una selección de indicadores cuantitativos y cualitativos, que actualmente el destino se encuentra en una Fase de Madurez bajo un estadio de Estancamiento. La investigación proporciona un sistema formalizado e integral de información con los factores positivos y negativos que han intervenido en la evolución del destino y los problemas existentes que justifican su permanencia en el estadio de estancamiento, y plantea la necesidad de incorporar una fase de Reorientación donde se actúe sobre la corrección y reforzamiento de los mismos en función del rumbo estratégico o del estado deseado, contribuyendo así a la disminución de las limitaciones del Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey como herramienta de predicción.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS HISTÓRICOS, TEÓRICOS Y CONTEXTUALES DE LA EVOLUCIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS.....	5
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CICLO DE VIDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS	5
1.1.1 <i>Concepto de Ciclo de Vida</i>	5
1.1.2 <i>Evolución del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos</i>	6
1.1.3 <i>El Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos planteado por Richard Butler (1980)</i>	8
1.1.4 <i>Consideraciones sobre el Modelo de Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos propuesto por Richard Butler (1980). Modelos derivados</i>	9
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CICLO DE VIDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS.....	11
1.2.1 <i>Fases del Modelo de Richard Butler</i>	13
1.2.2 <i>Utilidad del Modelo del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos</i>	15
1.2.3 <i>Posibles indicadores a tener en cuenta para medir la trayectoria del CVDT</i>	15
1.2.4 <i>Ciclo de vida de productos específicos</i>	17
1.3 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL DESTINO TURÍSTICO JARDINES DEL REY.	19
1.3.1 <i>Recursos Naturales</i>	20
1.3.2 <i>Infraestructura</i>	21
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	22
CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL DESTINO TURÍSTICO JARDINES DEL REY.....	25
2.1 FASES DEL CICLO DE VIDA DEL DESTINO TURÍSTICO JARDINES DEL REY	25
2.1.1 <i>Definición de la Fase 1</i>	25
2.1.2 <i>Definición de la Fase 2</i>	28
2.1.3 <i>Definición de la Fase 3</i>	29
2.1.4 <i>Definición de la Fase 4</i>	32
2.1.5 <i>Definición de la Fase 5</i>	35
2.1.6 <i>Fusión de las Fases 4 y 5</i>	49
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS.....	1

INTRODUCCIÓN

Se conoce que el sector turístico ha pasado a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países, principalmente en países en vías de desarrollo.

A nivel mundial los flujos de turistas se han modificado como consecuencia del cambio en los patrones de vida de los visitantes, así como los recientes acontecimientos en el entorno internacional.

Los desastres naturales han sido uno de los acontecimientos imposibles de predecir y que han producido cambios en las decisiones vacacionales de las personas y por tanto, han intervenido en la evolución de los destinos; como ejemplos se pueden mencionar: el derrame de petróleo en el Golfo de México, Terremoto en Japón, inundaciones en Australia, Colombia, Venezuela y los tornados en EE.UU. entre muchos otros. El destino Cuba ha tenido el privilegio de no estar asediado por ninguno de estos inevitable desastres naturales que afectan gravemente los recursos naturales y turísticos de los países, pero sin embargo, está siendo afectado por la acelerada evolución del mercado internacional al no reaccionar antes sus cambios con la misma rapidez con la que ellos lo hacen.

Hoy el destino Cuba tiene el gran reto de ofrecer productos turísticos diferenciados, originales, basados en su cultura y tradición, pero siguiendo las exigencias y expectativas de sus visitantes internacionales, con el propósito no sólo de aumentar ingresos con el incremento masivo de viajeros sino de penetrar en nuevos segmentos de mercado que se caractericen por desarrollar un turismo especializado que exijan productos ecoturísticos, cinegéticos, culturales, así como una oferta para turismo de salud.

Uno de los destinos que cuenta con grandes potencialidades para desarrollar este tipo de productos altamente competitivo Dentro del Destino Cuba es el Destino Turístico Jardines del Rey, el cual es catalogado como el cuarto en importancia y el segundo por sus playas en Cuba, y como la mayoría de los destinos tradicionales de Sol y Playa se enfrenta al reto constante de mantener su atractivo en el complejo mercado turístico; pero a pesar de que es un destino que:

- goza del privilegio de conservar el atractivo natural que le dio su fama inicial,

- cuenta con un gran potencial para su continuo desarrollo en cuanto a infraestructura hotelera, extrahotelera y de apoyo al no tener excedido sus límites de capacidad de carga medioambiental,
- presenta una rica historia y raíces culturales

Está presentando problemas en cuanto a su Comercialización dado por:

- la deficiente promoción del destino: centralizado a nivel de país y todo el mundo conoce que no hay quien venda mejor un destino hasta incluso un hotel, que su propio dueño.
- la incapacidad de crear productos capaces de motivar visitas y atraer nuevos mercados,
- la escasa diversificación de la oferta: frente a la gran competencia existente sobre todo de Destinos de Sol y Playa, entre muchos otros.

Son todos problemas que existen y su mención de manera general demuestran que sí se conocen, y que además son planteados y debatidos en Reuniones Técnicas del MINTUR, en Reuniones de Especialistas, pero son vistos y analizados como factores aislados, que no están claros, que necesitan ser identificados y evaluados como indicadores. Pero para desarrollar acciones sobre esta situación los especialistas opinan que es necesario conocer en qué fase del Ciclo de Vida del Destino Turístico (CVDT) se encuentra éste nuestro destino Jardines del Rey.

Y de hecho es reconocida esta necesidad por la Comisión Nacional del MINTUR quien solicitó ésta investigación, la cual se ha llevado a cabo a través de FORMATUR en conjunto con la Universidad de Ciego de Ávila; por lo tanto:

¿Qué puede deparar el futuro a este destino turístico que todavía cuenta con un gran potencial de desarrollo?

Conviene plantearse esta pregunta porque su respuesta depende en gran medida del conocimiento de la trayectoria actual que describe el Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey (CVDTJR), debido a que éste facilita la comprensión de aquellos factores positivos y negativos que provocan los cambios en el destino, y provee una guía en el proceso de dirección estratégica.

Por ello se ha planteado como **Problema Científico** de esta investigación: El desconocimiento del Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey. Se precisa

como **Objeto de la investigación** la Evolución de los Destinos Turísticos, y como **Campo de acción** la Evolución de los Destinos Turísticos de Sol y Playa, específicamente Jardines del Rey.

Por todo lo anterior expuesto se plantea como **Objetivo general**: Determinar la fase actual en la que se encuentra el Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey, y para el logro de dicho objetivo se han trazado las siguientes

Tareas de Investigación:

- Caracterización de los antecedentes históricos, teóricos y contextuales del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos.
- Determinación de los indicadores de evaluación para el análisis del Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey.
- Análisis de los indicadores que intervienen en el curso de la trayectoria del Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey.
- Definición de las fases por las que ha transitado el Destino Turístico Jardines del Rey en su Ciclo de Vida.
- Determinación de la fase actual en que se encuentra el Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey.

La investigación que se realiza es según su finalidad: aplicada, según su objetivo: exploratoria, según el control de las variables: no experimental y según su orientación temporal: transversal. La misma se desarrolla desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa.

Métodos y técnicas.

Para el cumplimiento de las tareas se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

Del nivel teórico:

- El histórico - lógico: para determinar los antecedentes históricos del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos a nivel internacional, nacional y local.
- El analítico - sintético: para la caracterización teórica y conceptual del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos.

Del nivel empírico:

- El análisis documental como fuente de datos imprescindible para la determinación del CVDT.

- Entrevistas no estructuradas a expertos para profundizar en el comportamiento de las variables del CVDT.

- Análisis estadístico para identificar las regularidades que definen el CVDT.

La presente investigación cuenta con un primer capítulo en el que se describen los antecedentes históricos y conceptuales del CVDT -tanto a nivel internacional, como nacional y local- que corrobora la utilidad del modelo más utilizado de CVDT. Un segundo capítulo donde se evalúan los indicadores seleccionados, a partir de la información proporcionada por el MINTUR y criterios de expertos. También se presentan las conclusiones que responden a las tareas trazadas para el cumplimiento del objetivo general; las recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS HISTÓRICOS, TEÓRICOS Y CONTEXTUALES DE LA EVOLUCIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

1.1 Antecedentes históricos del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos

1.1.1 Concepto de Ciclo de Vida

El concepto de Ciclo de Vida (CV) es conocido desde la primera mitad del siglo XX en el campo de la biología, con el proceso de desarrollo de los organismos biológicos desde su nacimiento, crecimiento, madurez hasta su muerte, donde cada fase se sucede en una secuencia inmutable e irreversible, convirtiéndose este en la teoría madre de los conceptos de CV posteriormente enunciados. En la segunda mitad del siglo XX se destaca el concepto de CV como instrumento de gestión del marketing para analizar las condiciones de un producto en el mercado, desde su nacimiento hasta su fin ; en sociología, en los procesos de difusión y adopción de innovaciones; también en el área organizativa y evolución de los hogares (Aguiló, 2005). En el siglo XXI se pueden localizar varios ejemplos resaltando el concepto de CV que tienen los productos y servicios pero desde una perspectiva medioambiental - desde que sus materias son extraídas de la naturaleza, hasta que regresa a ella como un desecho – contribuyendo al necesario Desarrollo Sostenible y alcanzando así un nivel superior (Otero y Otero, 2005). Y como un último ejemplo, en la ingeniería y la informática, el CV es el período que comienza con la implementación de un estándar tecnológico y finaliza con el desarrollo de nuevas herramientas más eficientes (Arbuckle, 2003).

Un estudio realizado sobre el modelo del CV aplicado por las disciplinas que lo han utilizado demostró, que la mayoría corrobora el modelo que describe una curva logística en forma de "S" -popularizada por primera vez por Pearl (1925 citado en Martín, 2005)-, estos aunque describen una trayectoria de evolución que difiere en la cantidad y duración de las fases, se ajusta -al igual que al proceso de desarrollo de los organismos- a una fase inicial de nacimiento o introducción y una fase final de muerte o declive.

Entre los modelos de CV que se ajustan en gran medida con la función logística descrita anteriormente es el de Ciclo de Vida del Producto (CVP), el cual luego de tres décadas es

aplicado por Richard Butler a los destinos turísticos, con el fin de representar la tendencia a largo plazo del número de turistas que llegan al destino de forma similar al crecimiento de las ventas del producto en el CVP (Garay, 2007).

Richard Butler en un artículo escrito a inicios de los ochenta propone el modelo del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos (CVDT), que a pesar de las críticas realizadas por diversos autores se convirtió en el modelo referencial en el análisis del crecimiento y caída de la popularidad de un destino turístico (Garay, 2007).

1.1.2 Evolución del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos

Existen varios autores que estudian la evolución de los destinos turísticos defendiendo la idea de que estos transcurren por una secuencia de fases o ciclo a lo largo de su vida desde su descubrimiento hasta su declive, entre ellos se encuentran a Gilbert y Christaller (1939, 1963 citado en Martín, 2005) quienes fueron los precursores en exponer la existencia de ciertas regularidades en el crecimiento de los destinos turísticos, quienes desde entonces solo consideraron tres estadios en el progreso de los mismos: descubrimiento, crecimiento y declive. De esta forma y a través de un proceso cíclico, Gilbert (1939) discute el desarrollo de los destinos costeros en Inglaterra mientras que Christaller (1963) describe la evolución de las distintas zonas turísticas del Mediterráneo.

Por su parte, Norhona (1976 citado en Garay, 2007) también sugiere que el turismo se desarrolla en tres etapas: descubrimiento, respuesta local e iniciativa, institucionalización. Existen otros modelos clasificados también como primeros intentos por describir la evolución de los destinos, pero esta vez desde los estudios realizados acerca de la relación Visitante – Residente, basados generalmente en identificar la tipología del turista en cada fase del CVDT. Sobre este tema se destacan varios autores como Cohen y Plog (1972, 1974 citado en Garay, 2007). En primer lugar Cohen plantea la evolución de los destinos desde la antropología del turismo donde consideraba al turismo como una forma de “hospitalidad comercializada” entendiendo el proceso turístico como una comercialización de la tradición en las relaciones viajero-anfitrión, y propone una tipología de cliente que va desde los exploradores hasta el turismo de masas; mientras que en segundo lugar, Plog plantea la evolución de los destinos a

partir de la psicología del viajero, y describe la evolución del auge y caída de los destinos turísticos a partir de conceptos como el de *alocentrismo* y el de *psicocentrismo*, proponiendo así también una tipología de cliente.

Sobre la actitud/comportamiento de los residentes y sus respuestas, los autores Bjorklund y Philbricks (1975 citados en Instituto de Investigaciones Turísticas [ULSA], 2008) presentan una matriz que caracteriza las actitudes y el comportamiento de los grupos/individuos hacia el turismo. El modelo sugiere que las actitudes reflejan un enfoque activo o pasivo y una actitud negativa o positiva hacia el turismo.

También sobre esta relación Visitante-Residente ocupa un lugar importante el modelo de la antropóloga norteamericana Smith (1977 citado en ULSA, 2008) dirigido a estudiar la adaptación del turista a las normas de la comunidad y sus impactos en las comunidades receptoras, a partir de las características de una tipología específica del turista que establece siete categorías -exploradores, élite, poco convencional, inusual, masa incipiente, masa y charter - que se diferencian según aspectos demográficos.

Siguiendo el tema Doxey (1979 citado en Martín, 2005), considera que la interacción de los residentes con un gran número de turistas, causa tensión y lleva finalmente al antagonismo y plantea como indicador relevante el ánimo de la población local que se deriva a su vez de la presencia del turismo en volúmenes crecientes y propone un modelo también que se compone de cuatro actitudes anímicas: 1) Euforia, 2) Apatía, 3) Irritación, 4) Antagonismo.

Todo lo anterior expuesto demuestra como la relación entre Visitante - Residente está íntimamente relacionada con la evolución de los destinos. Para todos estos autores existe una correspondencia entre las etapas del CVDT y las características propias de las visitas, así como la clasificación de sus visitantes.

En fin, estos autores a través de sus teorías, modelos propuestos en diferentes matrices crearon las bases para estudiar la dinámica existente en ésta relación, en las que poco tiempo después Richard Butler aplicó en su modelo, proponiendo diferentes fases de la evolución de los destinos turísticos, en el que además del impacto del turismo, incluye el tema del desarrollo del área (valorando aspectos que van desde el marketing, la

organización, la propiedad de los atractivos, los servicios turísticos, la capacidad de carga de los destinos, hasta llegar a la sostenibilidad de la actividad turística).

1.1.3 El Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos planteado por Richard Butler (1980)

En base a todos los antecedentes teóricos anteriormente expuestos, Butler (1980) construyó su teoría del CVDT, que plantea una secuencia de fases por las que evolucionan los destinos turísticos (ver Figura 1 más adelante) y dos décadas después de haberlo enunciado lo corrobora y reconoce que el propósito de tal en el momento en que se presentó fue relativamente simple: comentar que los destinos pueden ser considerados y analizados como productos, y que por lo tanto tienen un ciclo de vida que se desarrolla a lo largo de una serie de fases hasta llegar a un punto en que se agota, a menos que se realicen esfuerzos específicos para prevenirlo y extender el ciclo Butler (2001).

Tabla 1 Teorías en las que se basa Richard Butler (1980) para enunciar el Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos.

Teorías	Autor
Teorías precedentes entorno al concepto de “capacidad de carga”	Malthus ,1798
Evolución de los seres vivos	Pearl, 1925
CVP desarrollado como instrumento de gestión en marketing	Dean, 1950
La idea del destino turístico como objeto de estudio	Christaller, 1963
Teoría del CVP en el campo de la economía de empresa (teoría más influyente)	Vernon, 1966
Relación de los visitantes con los residentes sobre la base de la psicología turística	Cohen, 1972
Relación de los visitantes con los residentes desde el campo de la antropología del turismo.	Plog, 1974
La idea del dinamismo en los destinos	Miossec, 1977

Fuente: Elaboración propia

Independientemente de que han existido diversos autores que han abordado el modelo del CV y han planteado diferentes fases del mismo, el modelo más citado del CVDT es el de Richard Butler (1980). Este autor distingue 6 fases por las que pasa un destino:

exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y post-estancamiento - declive, estabilización o rejuvenecimiento -.

Se trata de la teoría más utilizada en el estudio del desarrollo de los destinos, precisamente por integrar aspectos provenientes de diferentes perspectivas, pero donde la interpretación económica y la geográfica tienen un papel destacado.

1.1.4 Consideraciones sobre el Modelo de Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos propuesto por Richard Butler (1980). Modelos derivados

Tabla 2 Consideraciones en cuanto a la operatividad del modelo del CVDT planteado por Butler (1980)

Autores	Consideraciones
Haywood (1986)	Presenta seis preceptos conceptuales y de medida que el modelo debería cumplir para ser operativo en la que se destacan: conocer las diferencias de los mercados en un mismo destino e identificar en que momento se produce el tránsito de una fase a la otra.
Strapp (1988)	Debe modificarse con el fin de adaptarlo a las características específicas de cada destino.
Foster y Murphy (1991)	Revela su general aplicabilidad pero se debe revisar teniendo en cuenta la demografía y condiciones del mercado de cada región.
Berry (2001)	Se muestra como notablemente útil, pero El estudio del progreso del mercado (micro) y el CVDT (macro) deben realizarse por separado.
Harrison(1995),	Lo entiende como un "tipo ideal", es decir, ni verdadero ni falso, ni hipótesis ni teoría, pero útil para evaluar el alcance por el que un fenómeno social específico, confirma o se desvía de un reconocido estándar o patrón establecido.
Agarwal (2002)	Plantea que el modelo del CVDT impone la fase de declive y Discute la idea de que los destinos estén necesariamente asociado a una trayectoria "inevitable".
Martín (2005)	Manifiesta que el destino no tiene porque estar necesariamente ligado al curso del ciclo de vida, la interacción entre fuerzas internas y externas, y la mayor consideración del proceso de reconversión hacia las características distintivas del lugar son las que determinaran las fases por la que transcurrirá el destino.

Fuente: Elaboración Propia

Sobre el CVDT propuesto por Butler (1980) los autores Lundtorp y Wanhill (2001) plantean que este "constituye uno de los paradigmas más significativos en la

investigación en torno al desarrollo de destinos turísticos", y Pearce lo corrobora en el 2003 cuando dice que "[...] existen pocas teorías o modelos que puedan haber servido para orientar la investigación turística dentro de una línea común de investigación". Pero otros manifestaron sus críticas a través de sus versiones al modelo original, pero aun así, éste no fue desplazado de su condición ganada como el más aplicable universalmente.

Tabla 3 Modificaciones y modelos derivados al CVDT de Butler (1980)

Autores	Modelos
Hovinen (1981, 1982, 2002)	Reduce el ciclo a cinco fases, integrando las fases de consolidación y estancamiento en una más general a la que denomina madurez.
Haywood (1986)	Plantea teóricamente un modelo donde actúan siete fuerzas competitivas - competencia actual, competencia potencial, experiencias sustitutivas, fuerzas proteccionistas ante el desarrollo del sector, turistas, gobierno y otros influenciadores relacionados con el sector.
Smith (1992)	Plantea que el progreso de los destinos de playa está en convertirse en un destino urbano y propone ocho fases por las que debe atravesar.
Agarwal (1994)	Plantea que debe agregarse entre las fases de estancamiento y post-estancamiento una fase intermedia de "reorientación".
Harrison (1995)	Describe cinco fases en la que sustituye las fases de implicación por inactividad, desarrollo y consolidación por transición y estancamiento por desarrollo truncado.
Priestley y Mundet (1998)	Proponen un modelo donde el desarrollo del turismo se reconcilia con su impacto medioambiental y descartan la ocurrencia irreversible de la fase de declive.
Knowles y Curtis (1999)	Plantean tres fases secuenciales para el período de post-estancamiento de los destinos turísticos de masas que emergieron alrededor de los años sesenta: volatilidad del mercado y rejuvenecimiento parcial, declive vertiginoso y estabilización.
Weaver (2000)	Introduce un modelo que contiene siete escenarios posibles que suponen la transición de los destinos a lo largo de cuatro tipos de "turismo ideal": turismo circunstancial alternativo, turismo deliberado alternativo, turismo de masas sostenible y turismo de masas insostenible.
Toh <i>et al.</i> (2001)	Presentan un modelo en el que se utiliza la relación entre exportación e importación de turismo para determinar la fase en la que se encuentra un país.
Papatheodorou (2004)	Presenta un modelo que ilustra gráficamente la interacción de

	las fuerzas del mercado y las fuerzas exógenas y endógenas y distingue varias sendas de crecimiento que agrupa en dos categorías, según si la evolución del destino es suave o abrupta.
Martín (2005)	Desarrolla y aplica un modelo de fidelización del cliente en un destino maduro concreto.
Rodríguez y González (2010)	Proponen y aplican un modelo con enfoque sistémico de indicadores de alerta para la toma de decisiones oportunas en la gestión del CVDT.

Fuente: Elaboración Propia

1.2 Fundamentación teórica del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos

Independientemente de que han existido muchos autores que han propuesto otros modelos del CVDT analizado desde otras perspectivas, el formulado por Butler (1980) es un modelo más completo, debido a que explica la evolución de los destinos no sólo por los cambios del espacio - infraestructuras y medioambiente - y de las actitudes del turista y residentes, sino también, incluye el número y tipo de turistas, servicios turísticos, promoción, la implicación de los agentes locales y externos, el peso del sector turístico en la economía de la región, la accesibilidad al destino y la competencia (Martín, 2005).

Anteriormente se mencionaban las 6 fases que conforman el modelo de CVDT propuesto Butler: **exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y post-estancamiento** -declive, estabilización o rejuvenecimiento-; que comienzan a describirse cuando inicialmente los turistas llegan a un área en pequeños volúmenes y con el crecimiento de instalaciones y el mayor conocimiento del destino, el número de visitantes se incrementa. Posteriormente, la popularidad del área crece y el número y la variedad de instalaciones para el turista. Sin embargo, la tasa de crecimiento en los flujos de visitantes decrece, en la medida en la que la capacidad de carga se satura. Finalmente, la actividad del área se reduce, debido al excesivo uso y al impacto de los visitantes, con lo cual el número de turistas declina.

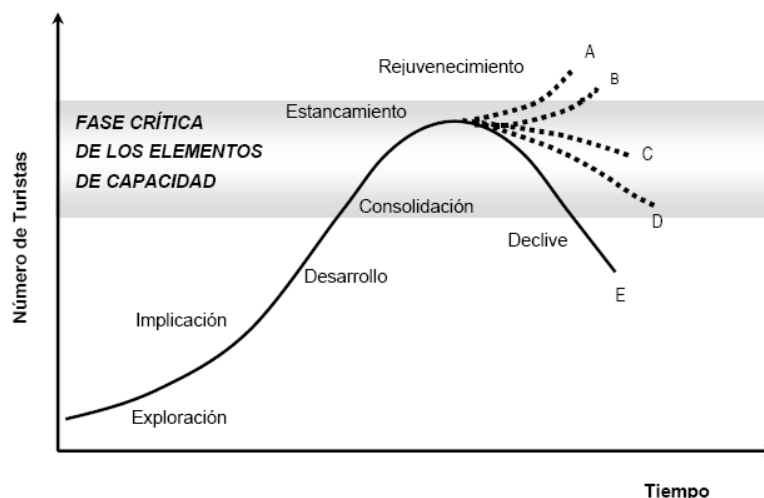


Fig. 1 Evolución hipotética de un destino turístico. Fuente: Butler (1980)

La curva del CVDT ilustra el crecimiento y caída de la popularidad de un destino turístico que depende de la evolución de una variedad de factores tales como las preferencias y necesidades de los turistas, el gradual detrimento y posible sustitución de las infraestructuras y servicios, y de los cambios o desaparición de las atracciones originales tanto naturales como culturales que fueron responsables de la fama inicial del destino (Butler, 1980). Por tanto, el modelo que este autor propone tiene la principal intención de concienciar a los agentes implicados en el desarrollo del destino de que la evolución de la actividad depende en gran parte de sus actuaciones, si son conscientes de la trayectoria pasada y las posibilidades futuras; y precisamente una de sus aportaciones más interesantes, es que el conocimiento de la senda de evolución del destino y los factores que la han generado, ofrece una información valiosa a tener en cuenta en el proceso de dirección estratégica del área, lo que indica que desde el nacimiento del destino se debe tener presente la sostenibilidad del crecimiento turístico, en el sentido de que muchos de los recursos que hacen atractivo al destino pueden que sean no renovables y deben preservarse si se quiere que el destino sea competitivo en el futuro, por lo tanto, el desarrollo debe continuar dentro de unos límites de capacidad predeterminados para evitar que los recursos se deterioren de forma irreversible (Butler, 1997). Se debe tener muy en cuenta que los atractivos naturales de los destinos también tienen una vida útil al igual que los atractivos artificiales pero la diferencia está en que éstos ni se reparan ni sustituyen tan fácilmente sino que tardan hasta cientos de

años en revitalizarse. Es muy importante estar alerta y conocer en que fase es preciso intervenir.

1.2.1 Fases del Modelo de Richard Butler

Las fases del ciclo de vida descritas por Butler (1980) se enuncian a continuación. Cada una presenta una serie de rasgos característicos en cuanto a la demanda, oferta, distribución y competencia.

Fase de **exploración**: en esta fase, un número reducido de turistas visitan el destino al verse atraídos por los recursos naturales o las características culturales del mismo, y por la falta precisamente de infraestructuras, de institucionalización de la actividad, que hace que busquen un contacto con los residentes con el fin de conocer sus costumbres. El turismo supone, por tanto, un impacto social, económico y medioambiental mínimo.

Fase de **implicación**: en este tramo, las iniciativas locales comienzan a ofrecer servicios especializados a los turistas e información del destino que repercute en un incremento y un número regular en el volumen de visitas. Aparece en esta fase la estacionalidad del fenómeno y se desarrolla un área de mercado alrededor del centro del destino.

Fase de **desarrollo**: en esta etapa, el destino es muy popular y se caracteriza por un rápido crecimiento de turistas que en determinados períodos puede exceder al número de residentes. La propia popularidad del destino provoca que empiecen a aparecer los primeros problemas de sobre ocupación y deterioro en la calidad de lo ofrecido. El desencanto de la población local al respecto de la actividad puede empezar a hacerse evidente a partir de esta fase. Se precisa generalmente de un control político regional y/o nacional sobre el sector.

Fase de **consolidación**: la tasa de crecimiento en el número de visitantes ha empezado a caer por primera vez, aunque en términos absolutos su cifra sigue excediendo a la población residente. El destino es ahora perfectamente identificable como una economía que vive del turismo, produciéndose en muchas ocasiones un divorcio cada vez mayor con respecto al entorno geográfico y cultural que le definía por lo que los esfuerzos locales se dirigen a desestacionalizar el destino.

Fase de **estancamiento**: se han alcanzado las cifras récord en la llegada de visitantes y el destino comienza a no estar de moda presentando problemas económicos, sociales y medioambientales; la oferta supera la demanda y muchos touroperadores tienen que negociar reducciones de precios, y también comienza a tener problemas relacionados con la competencia. En esta fase el destino pierde sus atractivos para un gran segmento de mercado, dependiendo de los turistas más conservadores que tienden a repetir su visita.

Fase de **post-estancamiento**. Posteriormente a la fase de estancamiento y dependiendo de las decisiones de los agentes económicos, se pueden dar cinco situaciones alternativas cuyos casos extremos son el declive y el rejuvenecimiento.

- Declive: Hay una pérdida de la cuota de mercado debido a la incapacidad de competir con otros destinos por cambios en la moda y gustos del turista, resentimiento de los residentes y perjuicio medioambiental, siendo comunes las visitas de un número pequeño de turistas que reducen cada vez más su estancia. La propiedad turística cambia rápidamente y de forma frecuente para transformarse en infraestructura dedicada a otros sectores, lo que indica que la zona será aún menos atractiva para el turista.

- Rejuvenecimiento: en la que se debería cambiar casi por completo las características de atracción del destino bien añadiendo atractivos artificiales o aprovechando las ventajas de recursos naturales anteriormente no comercializados Butler (1980). Las autoridades pueden rejuvenecer un destino cambiando sus atracciones, buscando nuevos mercados, desarrollando nuevos productos/servicios o mediante mejoras medioambientales (Martín, 2005; Oppermann, 1998).

Butler (1980) plantea tras comentar cada una de las fases, que no todos los destinos tienen porque evolucionar de la misma forma en cuanto a la existencia de seis fases, y que algunos, pueden ser destinos que directamente pasen a la fase de desarrollo y consolidación en un breve período de tiempo; esto explica también porque constituye la teoría más utilizada, por su carácter menos específico que puede aplicarse a otros contextos.

1.2.2 Utilidad del Modelo del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos

En la mayoría de los casos, la utilidad del ciclo es concebida como herramienta para la descripción y análisis de la evolución del turismo en un determinado destino (Hovinen, 2002; Prideaux, 2000; Russell y Faulkner, 1998; Tooman, 1997; Williams, 1993), que permite desarrollar la historia del turismo y determinar aquellos factores positivos y negativos que provocan los cambios en el progreso del destino (Douglas, 1997; Formica y Uysal, 1996). Y mientras el CVDT es apropiado para describir el patrón de visitas de un determinado destino a lo largo del tiempo, tiene sus limitaciones si es empleado como herramienta de predicción para predecir futuras visitas y por lo tanto para la toma de decisiones de tipo estratégicas -según Garay (2007) para que las previsiones sean consistentes se necesitan largas series históricas de las variables más importantes que utiliza el CVDT, y esto precisamente constituye una limitación-. Es erróneo, por consiguiente, asumir que la fase del ciclo de vida en la que se encuentre un producto o un destino, determina las estrategias a seguir- pudiendo ocasionar graves problemas si es empleado con este fin-, sino más bien coadyuva a desarrollarlas y evaluarlas (Agarwal, 1994; Haywood, 1986). La principal utilidad del CVDT es facilitar la comprensión del progreso del destino y proveer una guía en el proceso de dirección estratégica (Buhalis, 2000). El CVDT puede ser un indicativo de la necesidad de intervención pero no señala explícitamente las acciones a desplegar (Martín, 2005).

El ciclo de vida provee un esquema útil para el análisis del crecimiento de los destinos, la interacción entre los mercados y el desarrollo físico del área, e igualmente permite el diagnóstico de aquellos factores que motivan la transición de unas fases a otras, además de reconocer las características que aparecen en cada fase. La tarea de identificar las fases se dificulta si añadimos el hecho de que no existe un único patrón de evolución o indicador, por lo que hay que tener en consideración que cada uno de ellos presentará sus propias fases (Martín, 2005).

1.2.3 Posibles indicadores a tener en cuenta para medir la trayectoria del CVDT

El uso de indicadores ha sido y sigue siendo una práctica muy habitual en la gestión sostenible de destinos turísticos, son utilizados como herramientas, debido a que su uso implica conocer lo que se quiere evaluar y la selección de la información relevante, y

por último, sintetizar dicha información en una serie de medidas útiles y significativas para los responsables de la toma de decisiones.

Para describir y evaluar el desarrollo del CVDT inicialmente se consideró al número de visitantes como la unidad de medida más importante a tener en cuenta en la gráfica que muestra la evolución de los destinos (ej. Pollard y Domínguez, 1993), posteriormente, otros autores han ido utilizando otras variables, como los establecimientos alojativos, la estructura administrativa y corporativa, la dispersión de los turistas dentro del destino, el índice de estacionalidad, evolución de la contratación de la AAVV con los TTOO , la mezcla de mercados, sus cuotas y desarrollo de sus motivaciones u expectativas, entre otros (ej. Garay, 2007; Johnston, 2001; Martín, 2005; Rodríguez y González, 2010).

No existe una lista de indicadores universales y unánimemente aceptados (Masera, 1999), para definir y evaluar la trayectoria de los destinos, debido a que su selección dependerá en primer lugar de la información disponible del destino en un período de tiempo determinado, de sus atributos propios que lo hacen diferente y del objetivo que se quiere alcanzar.

Entre los indicadores más significativos a tener en cuenta se incluyen no sólo los que se refieren a variables de carácter cuantitativo sino también a los de carácter cualitativos, solo se debe buscar un sistema que haga que los resultados sean fácilmente interpretados.

Tabla 4. Indicadores a evaluar en el CVDT

Indicadores	Criterios
Caracterización del destino	Ubicación geográfica, recursos naturales, infraestructura, infraestructura turística y de apoyo, sus polos turísticos, principales mercados, segmentos de mercado, perfil del cliente, accesibilidad del destino, entre otros.
Capacidad de carga	Sobrecomercialización del destino, deterioro de los recursos naturales, potencial máximo de desarrollo alcanzado, capacidad psicológica alcanzada, desaparición de las atracciones originales, entre otros.
Demanda básica	Número arribos al destino: turistas días, turistas físicos, incremento de visitas.
Estancia promedio	Promedio de la cantidad de días alojados de los Turistas Físicos.
Ocupación	Relación Turistas Físicos con # de habitaciones.
Capacidad del destino	# de habitaciones existentes.
Estacionalidad	Comportamiento de la ocupación por períodos.
Tipología del turista	Preferencias, necesidades, percepciones y expectativas, atención a su cambio y a fenómenos substitutivos de la experiencia turística, motivo del viaje, ente otros.

Inversiones	Uso de las inversiones en reparaciones y reposiciones, Gradual detrimento de la infraestructuras turísticas y su posible sustitución.
Nivel de competencia	Surgimiento de destinos sustitutivos.
Índice de Fidelidad	Número de visitas repetidas.
Composición y mezcla de mercados	Doméstico e internacional, cuota y evolución.
Problemas sociales y medioambientales	Relación visitante - residente, deterioro del entorno.
Precios	Comportamiento de la subida y caída de los precios del producto.
Problemas de Comercialización	Promoción del destino, desarrollo de nuevos productos, servicios turísticos, evolución de la contratación con TTOO, inestabilidad en la presencia de TTOO y agencias de viajes y de flujos de clientes por agencias.
Movilidad	Compra de excursiones

Fuente: Elaboración propia

La anterior propuesta de indicadores elimina la consideración del número de visitantes como el indicador más útil para medir la trayectoria que van describiendo los destinos desde su nacimiento hasta su desaparición o estabilización en el tiempo.

1.2.4 Ciclo de vida de productos específicos

Todos los indicadores propuestos anteriormente están a nivel de destino, pero si se entiende al destino turístico como una amalgama de productos turísticos sería interesante analizar también los posibles indicadores a nivel de producto, para conocer así la trayectoria del ciclo de vida de los productos que conforman al destino como un todo, debido a que la creación y comercialización de productos turísticos, proporcionará la viabilización de un destino turístico (Alén, Fraiz, Gándara, 2009).

Con el análisis del CV de los productos turísticos estaría realizando un análisis más micro y se podría tomar medidas de modificación o sustitución más específicas y centralizadas, que respondieran a la eficaz comercialización y aceptación del destino por los clientes, al punto de convertirlos en repitentes, la cual constituye la razón de ser de todos los destinos turísticos.

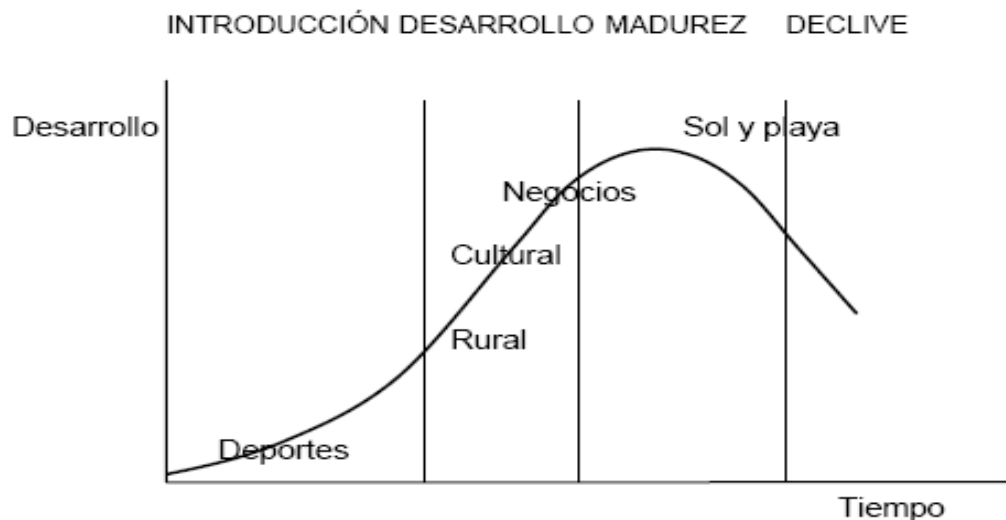


Fig. 2 Fases del ciclo de vida de productos específicos. Fuente: Consejería de Turismo y Transportes (1998a)

Martín (2005) plantea que el CV no puede aplicarse al destino como un todo, porque por lo general los turistas y el producto turístico no son muy homogéneos, de aquí que los autores Moore y Whitehall (2005) reconozcan que no existe un ciclo común para todos los mercados, lo que indica que la gestión del curso de un destino concreto ha de tener en primer lugar la consideración de las peculiaridades de cada mercado; por lo que cada vez se hace más importante la necesidad de que los destinos no sólo localicen sus elementos diferenciales sino también el segmento de mercado que les interesa de manera tal que la oferta por sus particularidades condicione la demanda y no a la inversa.

Considerando como producto turístico al conjunto de bienes tangibles e intangibles consumidos por el turista en una zona o área geográfica determinada para la satisfacción de las necesidades que motivaron el viaje y las que surgieron durante éste (Campdesuñer, Pérez, 2004) y al destino turístico como un conglomerado precisamente de estos productos turísticos que están incluidos en un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, infraestructuras, servicios, idiosincrasia local y otros atractivos - tanto naturales como creados por el hombre - que atraen a un gran número de turistas mediante productos creados acorde a sus necesidades y que tratan de sobrepasar expectativas para defenderse de la competencia y están dotado de una

marca y un capital humano que a partir de la planificación y eficaz gestión lo comercializan teniendo en cuenta su carácter integral (Francesc, 2007), se demuestra la estrecha interrelación que existe entre producto y destino, lo que constituye una tarea fundamental de los responsables del destino turístico, favorecer esta integración a partir del diseño de una planificación común de los distintos recursos, bienes y servicios, equipamientos e infraestructuras que afectan directa o indirectamente a la actividad turística y lograr realizar una gestión conjunta de todo el sistema turístico. Recordar también la importancia de crear productos turísticos específicos para mercados específicos, todo está en permitir que éste último diseñe su propio producto y explotar el carácter innovador del capital humano de manera tal que se aprovechen sosteniblemente todos los recursos naturales y artificiales que ofrece el destino turístico.

1.3 Caracterización general del Destino Turístico Jardines del Rey.

Jardines del Rey es un destino turístico en desarrollo, catalogado como el cuarto en importancia y el segundo por sus playas en Cuba (Cuesta, Guirola & Báez, 2010; Rodríguez & Gonzáles, 2010); está conformado por cuatro polos en explotación: Cayo Coco, Cayo Guillermo, Morón y Ciego de Ávila.

Cayo Coco -principal polo de explotación- constituye la cuarta isla en cuanto a extensión en el archipiélago cubano con 370 km² y se localiza en la región central al norte de la Ciudad de Morón a 60 Km. y a 90 Km. de Ciego de Ávila, capital de la provincia; limita al Norte con el canal Viejo de las Bahamas, al Este con el canal de Paredón Grande, al Sur con la bahía de Los Perros y al Oeste con el canalizo de Baliza Nueva. Se encuentra separado de tierra firme por un mar interior de poca profundidad sobre el cual se construyó una carretera marítima de 17 km de longitud que lo vincula con el resto del país.

Jardines del Rey es la marca "sombrilla" con que se comercializa el destino que agrupa varios cayos con potencial turístico del archipiélago Sabana Camagüey cada uno de ellos constituyen polos que consolidarán su desarrollo. El potencial está dado por la existencia de 38 km de playas en los cayos Coco, Guillermo, Paredón Grande y Antón Chico, predominio de paisajes con altos valores de flora, fauna, elementos naturales de alta significación, fondos marinos con diversidad de especies de peces y corales. El

ordenamiento territorial prevé la posibilidad de un máximo desarrollo de hasta 23 mil habitaciones en todos los cayos, además de otras instalaciones extrahoteleras y de apoyo.

1.3.1 Recursos Naturales

En los cayos del norte se localiza el mayor potencial de playas del territorio, tanto por su calidad como por su extensión. Existen en total 17 playas con casi 38 000 m de longitud, considerando las playas localizadas en las zonas de desarrollo turístico (Veiga, 2004).

Tabla 5 Extensión de los cayos y playas. Playas de mayor atractivo en cada uno de ellos.

Cayos	Extensión del cayo (km²)	Extensión de playas (m)	Playas de mayor atractivo
Cayo Coco	370 km ²	22 000 m	Playa Flamencos, Playa Larga y Las Coloradas
Cayo Guillermo	13 km ²	5 500 m	Playa Pilar
Paredón Grande	6 km ²	8 300 m	Playa Los Pinos
Antón Chico	2 km ²	1 900 m	Playa del Sol

Fuente: Adaptado de la Oficina del Delegado del Mintur, Ciego de Ávila.

Existen varios elementos naturales que por ser únicos o muy poco repetitivos a nivel nacional o regional son considerados de alta significación (Veiga, 2004). Estos son: las dunas de Playa Pilar en Cayo Guillermo de hasta 15 m de altura, consideradas las mayores del Caribe Insular, las dunas de Punta la Loma del Puerto en Cayo Coco de 12 m de altura, los “Blue holes” al Noroeste de Cayo Guillermo y sur de Paredón Grande, los bosques de Yuraguano de costa en el litoral central de Cayo Coco y Playa Los Pinos de Cayo Paredón Grande y las colonias de Flamencos al Sur de Cayo Coco.

Otros recursos naturales lo constituyen la barrera coralina que se extiende en el mar litoral frente a los cayos y donde existen 26 especies de corales y 100 especies de peces; por otro lado la flora es un atractivo presente en toda la cayería donde más del 90 % del área total de los cayos está cubierta por vegetación existiendo cerca de 263 especies dentro de ellas 48 endémicas; mientras que el grupo zoológico muestra 239 especies de insectos, moluscos, anfibios, reptiles, aves y mamíferos, siendo el mejor representado las aves con más de 159 especies inventariadas -dentro de las cuales se

destacan los flamencos-. Por todo lo anterior expuesto brevemente, Cayo Coco y sus islas aledañas pertenecen a la Reserva de la Biosfera Buenavista.

1.3.2 Infraestructura

Se puede acceder al destino por vía aérea a través de su moderno Aeropuerto Internacional Jardines del Rey en Cayo Coco con una pista de 3 Km., situado a sólo siete kilómetros de la planta hotelera de este último y menos de 40 Km. de Cayo Guillermo, mejorando así notablemente el confort y seguridad de los pasajeros; también está comunicado mediante vuelos domésticos con los principales destinos turísticos de la Isla. Por carretera, a través de un pedraplén de 17 km. de longitud sobre el mar que conecta la Isla de Turiguanó en tierra firme con Cayo Coco sobre la Bahía de los Perros. A su vez Cayo Coco, Guillermo y Paredón Grande están enlazados por una red vial que tiene cerca de 230 Km. y 14 puentes que facilitan el vínculo directo entre las ínsulas. Por vía marítima la Marina Cayo Guillermo brinda servicios de trámites migratorios, aduanales y de vida a bordo, el acceso lo constituye el Puerto Casasa, en el cual se prevé el desembarco de combustible para el consumo del destino y la posibilidad de recibir Cruceros, con las terminales y facilidades para el desarrollo turístico. En la zona hay en estos momentos bases de almacenes de gran capacidad y otras infraestructuras de apoyo para el funcionamiento portuario, así como para posibilitar el desarrollo turístico (Ver Anexo 1)

Desde su inauguración en 1993, más de dos millones de visitantes han llegado a este destino turístico, que, en primera línea de playa, bajo la modalidad de Todo Incluido, agrupa 4327 habitaciones en los cayos Coco y Guillermo, que forman parte de una planta hotelera perteneciente al MINTUR y a Gaviota, con 10 hoteles y 4 Villas; 13 de estas instalaciones localizadas en primera línea de playas bajo la modalidad de Todo Incluido y de categoría 4-5 estrellas y dos sin playas aun sin categorizar; de ellas 3 son administrado por Gaviota, 6 Gran Caribe, 3 Cubanacán, 2 Islazul y 1 Palmares y operadas en su mayoría por cadenas de reconocido prestigio como Sol Meliá, Blau Hoteles, Iberostar, Hotetur, NH Hoteles (ver Anexo 2).

Todas estas instalaciones reciben como promedio cada más de 200.000 turistas de diversas partes del mundo, fundamentalmente de Canadá, principal mercado emisor,

Gran Bretaña, Argentina y, en menor medida, otras naciones; quienes marcan la alta estacionalidad del destino e identifican varios segmentos de mercado (Ver Anexo 3) la mayoría de estos motivados por el producto Sol y Playa ofertado, el cual constituye el generador principal de los viajes al destino; aunque también se destacan el descanso y la tranquilidad, el entorno, los precios, la relación con la población, la cultura, la náutica entre otros (Cayo Coco Actualización del Plan General de Ordenamiento Territorial, 2010), los cuales requieren de constante transformación acorde a la evolución y exigencias del mercado.

La infraestructura extrahotelera se caracteriza de manera general por 3 centros de buceo, 2 bases náuticas, 9 ranchones y se destaca en particular el parque natural el Bagá como una opción ideal de turismo de naturaleza el Centro Internacional de Pesca Deportiva, que presenta excelentes condiciones para los deportes náuticos y se le añade el alto grado de conservación que presentan los ecosistemas marinos y terrestres en el área y el Centro de Calidad de Vida completa la infraestructura de Jardines del Rey, con una clínica internacional y el SPA Talaso Acuavida, que brinda tratamientos con agua, algas y fangos marinos, un gimnasio y piscinas termolúdicas climatizadas, situando a Cuba a la vanguardia de esta técnica en América Latina y el Caribe (ver anexo 4).

Jardines del Rey es un destino que tiene la ventaja de conservar la frescura y virginidad del atractivo que le dio su fama inicial pero está siendo afectada por otros problemas los cuales es necesario erradicar si se quiere mantener su comercialización en el mercado internacional; y para ello la evaluación de su CV para determinar cuales son dichos problemas e intervenir en el momento oportuno.

Conclusiones del capítulo

1- Se entiende por ciclo de vida: la secuencia lógica de etapas predeterminadas que varían en el tiempo, cuyo orden es inalterable y describen el proceso de evolución de todo aquello que tiene un inicio y un fin.

2- El CVDT consiste en una secuencia de fases que revela la historia de los destinos e identifica aquellos factores que han intervenido en su evolución así como facilita la

planificación y gestión de su curso futuro hasta llegar a un punto en que se agota, a menos que se realice esfuerzos específicos y en conjunto para prevenir y extender el ciclo.

3- El modelo más utilizado universalmente ha sido el de Richar Butler (1980) quien mantiene sus raíces en la teoría del CVP y distingue 6 fases por las que pasa un destino turísticos, que se sintetizan en:

Exploración: análisis y diagnóstico preliminar del producto; primeros turistas

Implicación: puesta en operación; incremento en el número de turistas

Desarrollo: nuevas facilidades y servicios

Consolidación: controles para garantizar la sostenibilidad

Estancamiento: alcanza el techo máximo de crecimiento

Post-estancamiento: acciones para mantener el mercado existente

- Declive: destrucción o pérdida de calidad del producto o destino
- Rejuvenecimiento: esfuerzos para introducir cambios y mejoras sustanciales

4- De forma análoga, en el CVDT los destinos pueden ser considerados y analizados como productos, y por lo tanto siguen un ciclo de vida que puede agotarse, a menos que se desplieguen esfuerzos específicos para prevenirlo y extender el ciclo en el tiempo.

5- No sólo el número de visitas que arriban a un destino influye en el curso de su ciclo de vida, existen varios patrones de evolución a tomar en cuenta, que dependen de la cantidad de información disponible que aporte el Ministerio del Turismo del país, provincia o localidad y de las características propias de cada destino.

6- No sólo el número de visitas que arriban a un destino influye en el curso de su ciclo de vida, existen varios patrones de evolución a tomar en cuenta, que dependen de la cantidad de información disponible que aporte el Ministerio del Turismo del país, provincia o localidad y de las características propias de cada destino.

7- Debe agregarse entre las fases de estancamiento y post-estancamiento una fase intermediaria de "reorientación".

8- El declive de los destinos no está necesariamente asociado a una trayectoria "inevitable" si se logra que este no pierda su inicial atractivo a través de la planificación de todos los centros turísticos de forma conveniente e integrada en el medio.

9- La principal utilidad del CVDT es facilitar la comprensión del progreso del destino y proveer una guía en el proceso de dirección estratégica, es un indicativo de la necesidad de intervención pero no señala explícitamente las acciones a desplegar.

CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL DESTINO TURÍSTICO JARDINES DEL REY.

En el capítulo anterior (epígrafe 1.2.2) se describieron las características de las 6 fases propuestas por el modelo planteado por Butler (1980), y atendiendo a sus exigencias en este capítulo se identificarán en el DTJR a partir de los acontecimientos que marcaron su evolución y desarrollo, así como los indicadores más relevantes de acuerdo a la serie de datos recopilados en los 17 años de explotación del destino.

Se analizarán los indicadores de Infraestructura, Perfil del cliente, Demanda Básica, Ocupación, Capacidad del destino en cuanto a # de habitaciones, Estancia Promedio, Estacionalidad, Inversiones, Ingresos por Turistas Días, Nivel de Competencia, Comercialización en cuanto al desarrollo de productos y promoción del destino, Movilidad, Índice de Fidelidad, Capacidad de Carga y Relación Turista-Residente para determinar las fases por las que ha transitado el destino Jardines del Rey en su Ciclo de Vida y la fase actual en la que se encuentra.

2.1 Fases del Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey

2.1.1 Definición de la Fase 1

En la década de 1980 comienzan a evidenciarse los primeros síntomas del desarrollo de Jardines del Rey como Destino Turístico.

A mediados de la década de los 80 se adaptó una pequeña unidad de guardafronteras a un hotel flotante inicialmente de 8 habitaciones, que posteriormente se amplió con 12 habitaciones más, hecho que trajo consigo que un número reducido de turistas internacionales visitaran al destino, iniciándose así la comercialización de la cayería por Cayo Guillermo. Estos turistas fueron atraídos por las excepcionales condiciones naturales y por la falta precisamente de infraestructura y de la institucionalización de la actividad, eran trasladados en una embarcación desde Punta Alegre a Cayo Guillermo al no existir aun el pedraplén como vía de acceso a la cayería. Estos primeros visitantes no modifican el entorno físico y social por lo que su impacto sobre el medio natural es mínimo debido a la escasa necesidad de servicios que demandan y no existe contacto con la población local por su lejanía a la provincia y municipios. Estos son los llamados

turistas alocéntricos que identificaba Plog (1973 citado en Martín, 2005) como los primeros turistas, los que llamaba aventureros caracterizándolos desde un perfil psicológico y a los que les atribuía gran importancia porque estos serían los primeros que darían a conocer al destino.

Otro de los hechos que marca el inicio de la actividad es que entre 1987 y 1990 se realiza con asesoría española el primer esquema de desarrollo y Plan Director de Cayo Coco, y se presenta al Comandante en Jefe, ministros y organismos nacionales; este Plan Director se fue perfeccionando y tuvo la ventaja de contar con la experiencia de instituciones españolas que anteriormente habían desarrollado el turismo en su país pero en el que cometieron muchos errores, errores que listaron y se tuvieron en cuenta en el desarrollo del Plan Director de Cayo Coco, el cual muchos expertos en el tema consideran que fue adelantado, porque desde entonces definieron las zonas hoteleras, las cuales posibilitaron el desarrollo acorde a las características del destino y el respeto hacia el medio ambiente.

En estos primeros años también se inicia la construcción de infraestructura principalmente de apoyo que se extiende hasta el año 1991 como se muestra en la siguiente tabla encaminada a posibilitar el acceso hacia el destino y facilitar la comunicación de sus cayos dentro del mismo

Tabla 6 Infraestructura construida en el destino Jardines del Rey durante todos los años de explotación. Período 1987-2007

Fecha	Infraestructura
23 de marzo de 1987	Se reinicia la construcción del pedraplén con la visita del Comandante en Jefe Fidel
26 de julio de 1988	Se termina la construcción del pedraplén construido por el contingente El Vaquerito
1987	Se ejecutan terraplenes interiores desde La Silla pasando por el Jato, Casasa, Bautista hasta La Jaula y además se construyen las primeras facilidades para la construcción en Bautista
6 de enero de 1990	Se une Coco con Romano
1990	Comienza la construcción del primer hotel de los cayos “Jardín de los Cocos” (hoy Blau Colonial) que posteriormente fue administrado por Guitart por lo que adoptó dicho nombre
20 de abril de 1990	Se concluye el tramo vial Bautista a La jaula con 12 km
5 de Septiembre de 1990	Se avanza hasta el extremo occidental de Coco
Febrero de 1991	Se une Coco con Paredón Grande
1991	Se construye el Centro de Investigaciones de ecosistemas Costeros la cual sería la primera obra construida en el cayo
1993	Se termina el puente mas largo de la provincia con 360 m para permitir el acceso directo a Cayo Guillermo
1993	Se construyen las soluciones técnicas de tratamiento de residuales, centro de comunicaciones, subestación eléctrica y acceso de la vía regional al hotel, para permitir

	el funcionamiento del primer hotel de la cayería
12 de Noviembre de 1993	Se inaugura la primera zona del Hotel Guitart Cayo Coco con un total de 260 habitaciones
1994	Se completó su segunda zona con 338 habitaciones más
1994	Se construye la pista aérea de 800 m en Cayo Coco, zona de La Petrolera
1994	Comienza a funcionar las primeras 60 habitaciones en 30 cabañas dobles de Villa Cojimar en Guillermo
1994	Se habilita un punto náutico en Cayo Guillermo
1995	Comienza a construirse el muelle del puerto de Casasa y la base de apoyo a la Náutica en Casasa
1995	Termina de construirse las restantes habitaciones de Cojimar para llegar a las 220 habitaciones
1996	Se completa el sistema de abasto de agua desde los pozos profundos en las inmediaciones de Morón hasta la zona hotelera de Cayo Coco
Junio de 1996	Se inauguró Villa Vigia en Cayo Guillermo (hoy Sol Cayo Guillermo) con 268 habitaciones
Diciembre de 1996	Se inaugura el hotel Tryp Cayo Coco con 508 habitaciones
1997	En se termina el Sitio la Guira y la base náutica de Aguas Tranquilas en Bautista
Noviembre de 1997	Se inaugura el Hotel Sol Cayo Coco con 270 habitaciones
Diciembre de 1998	Se concluye el Iberostar Daiquiri, hotel 4 estrellas de 312 habitaciones
Agosto de 1999	Se pone en marcha el Hotel Meliá Cayo Coco con categoría 5 estrellas y 250 habitaciones, construyéndose parte de las mismas sobre la laguna Las Coloradas.
Agosto de 1999	Se termina un Servicentro en la rotonda 4 Caminos, en la intercepción de las vías de entrada al cayo y los accesos a la zona hotelera, bautista y Cayo Guillermo
Julio del 2000	Comienza a funcionar el Hotel Meliá Cayo Guillermo, primer hotel de 5 estrellas con 302 habitaciones
2000	Se inaugura la base para excursiones náuticas de Boat Adventure
Julio del 2001	Se pone en marcha el Complejo hotelero Senador con 690 habitaciones, formado por los Hoteles Laguna Azul de 400 habitaciones y, Hotel Emperador con 290 habitaciones
Diciembre del 2002	Se termina Villa Gaviota con 48 habitaciones en la antigua instalación de la casa de visita de Cubanacán en Punta Rasa
Diciembre de 2002	Comienza a funcionar el aeropuerto Jardines del Rey
2002	Comienza a funcionar el parque El Bagá
Febrero del 2004	Se termina en el Hotel Playa Coco de Gaviota con 307 habitaciones
Diciembre del 2007	Inauguración en del Hotel Blue Bay con 328 habitaciones

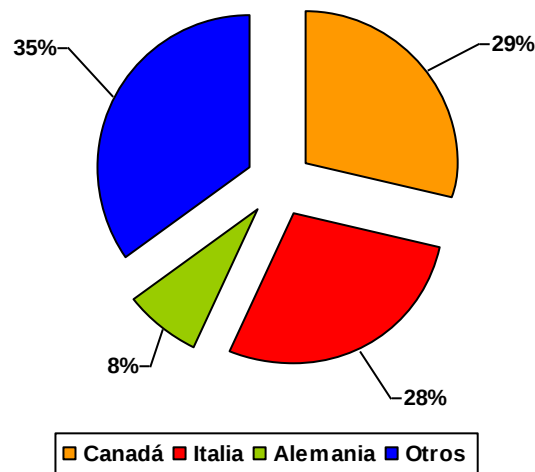
Fuente: Elaboración Propia

Aunque es difícil describir como se desarrolló la actividad turística en los primeros años del destino por la escasa información disponible, se puede plantear que a partir del estudio de las fuentes existentes sobre la evolución histórica del destino y criterios de especialistas la fase 1 es la ***Fase de Exploración*** que se inicia a partir de *mediados de la década de 1980 hasta el año 1993* identificada principalmente por la visita de sus primeros turistas que demandan sólo los servicios imprescindibles y no causaran impacto ninguno en el medio ambiente.

2.1.2 Definición de la Fase 2

En el año 1993 se destaca la construcción del Hotel Guitart Cayo Coco (hoy Blau Colonial) inaugurado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz con un total de 260 habitaciones en su primera etapa, hecho que trajo consigo que el destino fuera visitado por un número mayor de turistas que crecen a medida que ellos mismos dan a conocer al destino; a los que Plog (1973 citado en Martín, 2005) llamó psicocéntricos, que son los que convierten al destino en popular, que al igual que los alocéntricos tienen el privilegio de encontrarse con el entorno natural inicial y no como plantea el autor -recién mencionado- que en esta fase, el destino pierde su atractivo propio, lo que no ocurrió así por el excelente potencial natural del DTJR.

Durante el primer año de comercialización del Hotel Guitart no se conoce el perfil del cliente pero se desarrolló un área de mercado dado principalmente por el mercado canadiense, italiano, alemán; y el arribo de otros mercados oscilaba entre los 300 y 600 Turistas Físicos (TF) por año, por lo que no se consideró como significativo y no se mostró en la figura siguiente.



**Fig.3 Comportamiento de los Turistas físicos por mercados
Período 1993-1994**

También surge en este primer año de comercialización el fenómeno de la estacionalidad; y es posible evaluar -gracias a la existencia de una serie de datos archivados a partir de este año- el comportamiento de distintos indicadores y criterios que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7 Resumen de los indicadores a tener en cuenta en la Fase de Implicación

Indicadores y criterios evaluados en indicadores	Años
	1993-1994
Arribo de Turistas Días	35 000
Arribo de Turistas Físicos	5 000
Ocupación	43,9
# de Habitaciones	260
Densidad por habitaciones	1,66
Estancia	7,1
Ingresos	12 400 USD
Costos y Gastos	10 700 USD
Utilidades	1 660 USD

Fuente: Elaboración propia

Todo lo anterior analizado muestra el tránsito del destino hacia una segunda fase llamada **Fase de Implicación** que se inicia en el año 1993 y se extiende hasta el año 1994 que se identifica principalmente por la incorporación de nuevos servicios, por el surgimiento de un área de mercado y del fenómeno de estacionalidad y un crecimiento en el número de arribos dado por la promoción del destino y la información ofrecida a los visitantes.

2.1.3 Definición de la Fase 3

Todas las nuevas visitas ocurridas en este período presionan a los organismos encargados del desarrollo turístico para que provean una mayor infraestructura que posibilite el desarrollo hotelero, por lo que a partir de 1994 existe un auge en la construcción de infraestructura de apoyo, extrahotelera y hotelera (ver Anexo 3) en la que se destaca la construcción de 6 nuevos hoteles con un total de 2098 habitaciones como se muestra en las figuras siguientes.

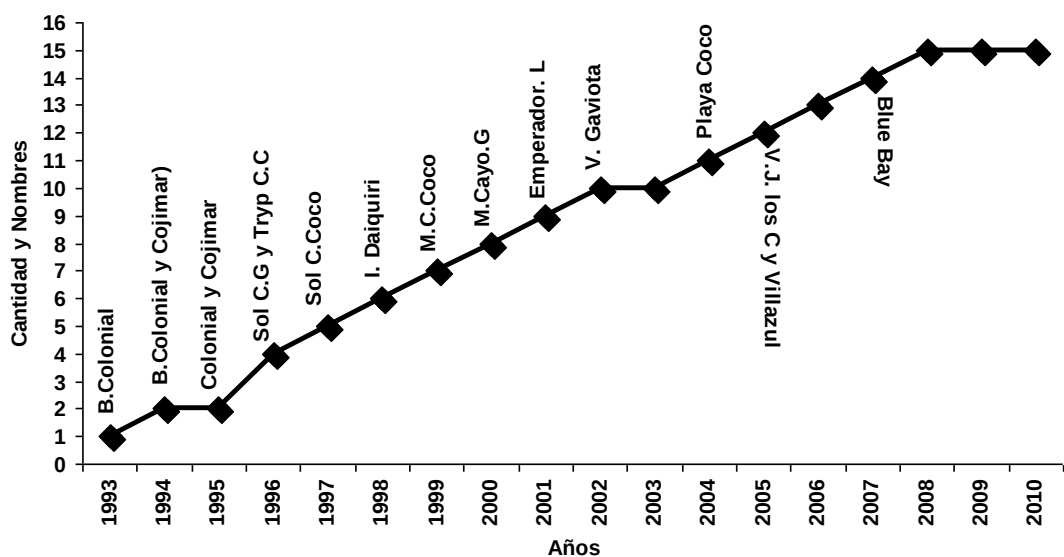


Fig.4 Hoteles construidos en el destino. Período 1993-2010

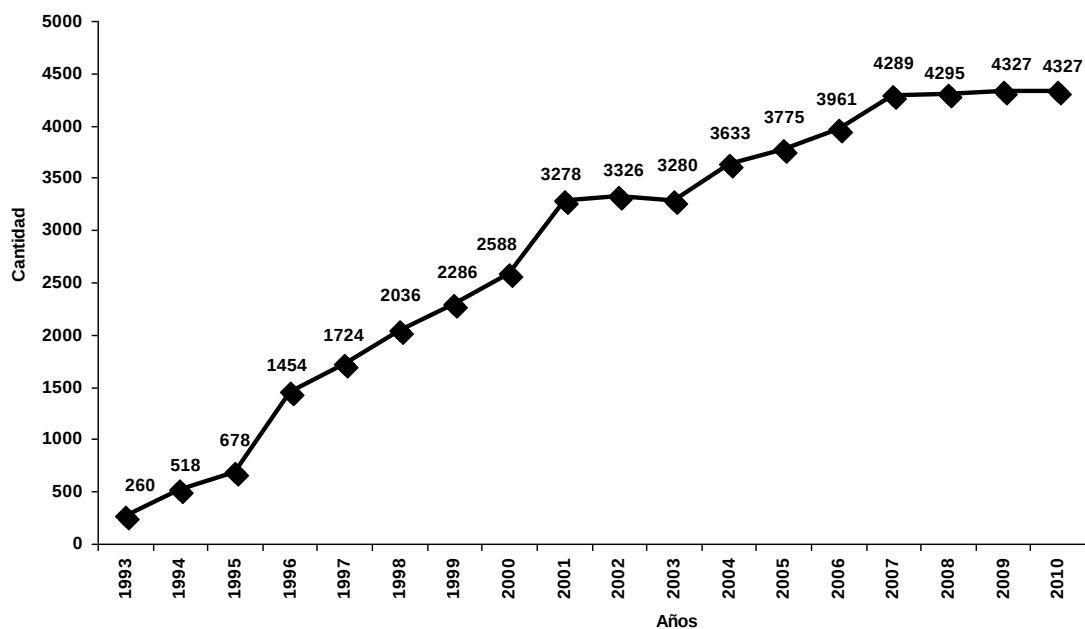


Fig.5 Habitaciones existentes en el Destino Turístico Jardines del Rey. Período 1993-2010

En este período se termina la construcción de la segunda parte del hotel Blau Colonial quien completaba 458 habitaciones el cual se trataba de un hotel lujoso – su costo fue de 70 millones- con todo una gran gama de servicios que incluían 13 puntos de venta

en forma de herradura, y además en la etapa en que el país se había propuesto recuperar el turismo internacional -como medida para salvar nuestra economía en pleno período especial, pero esta vez un turismo sano, lejos de juego, prostitución o cualquier tipo de vicios como era antes del triunfo de la revolución-, lo que quería decir que el área de destino estaba lista para acoger a sus nuevos visitantes. Pero la construcción del segundo hotel tuvo una gran diferencia con el primero debida a que se construyó con menos de la mitad de habitaciones que el primero, porque la experiencia demostró que la mejor alternativa sería construir hoteles sin mucho lujo, identificados como hoteles de playa, pero con mucho confort acorde a las condiciones del lugar bajo la modalidad de Todo Incluido con un número de habitaciones que no llegaran a 300; condición que en este período no se cumplió en todos los casos.

Interviene en la administración de los hoteles 3 cadenas extranjeras (Guitart, Sol Meliá e Iberostar) y 2 cubanas (Gran Caribe y Cubanacán).

Se muestra un acelerado crecimiento en el número de TF que se extiende hasta el año 1999 y osciló su Incremento en la Tasa de Crecimiento (ITC) con respecto al año anterior entre los 12 400 y 31 600, hecho que demuestra en este período la transición hacia el fenómeno conocido como Turismo de Masas (Ver gráfico 9 más adelante).

La ocupación se muestra de manera representativa con respecto al período 2000-2004 que se analizará próximamente, debido al aumento considerable de manera proporcional del número de arribo de TF y el aumento de la capacidad del destino en cuanto a # de habitaciones (ver figura 9 más adelante), lo que demuestra que en esta fase ya el destino es muy popular y está preparado para una mayor acogida de visitantes.

A diferencia del primer año de comercialización del destino que mostraba sólo 3 mercados (ver figura 7 y 8 más adelante), en esta fase existen 7 mercados que a partir del año 1994 se hace relevante su presencia en cuanto a # de arribos, y su crecimiento permitió que se observara al graficarlos. En 1994 aunque con sólo 100 clientes se incorpora el mercado argentino y en 1995 se incorpora el mercado inglés y van aumentando pero lentamente. En esta Fase de Desarrollo (FD) los mercados principales son los mismos que en la FI: el canadiense, el italiano y el alemán los cuales

son también los de mayor estancia, de acuerdo al análisis de los Turistas Días (TD) por mercado en el período (ver figura 13 más adelante).

En los próximos gráficos se observa el comportamiento del mercado pero hasta el año 2008 porque a partir de este año se evidencia una relevante incorporación de mercados y se mostrará con otro tipo de análisis en la fase que le corresponde.

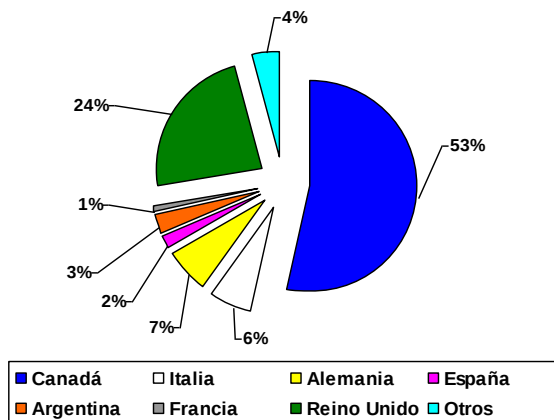


Fig.6 Comportamiento de los Turistas Días por Mercado.
Período 1994 - 2008

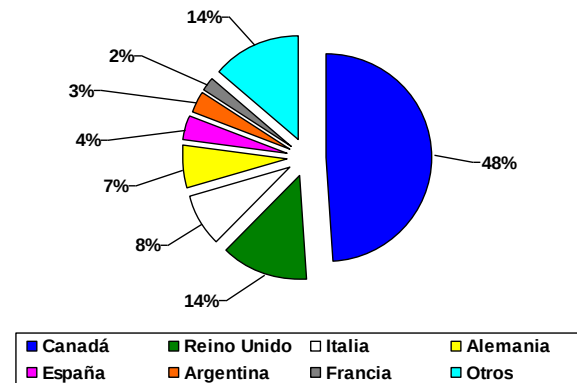


Fig.7 Comportamiento de los Turistas Físicos por mercado.
Período 1994 - 2008

Todo el anterior análisis de los indicadores demuestra como a partir del año 1994 ocurre el tránsito hacia una tercera fase llamada **Fase de Desarrollo** que se extiende hasta el año 1999 marcada principalmente por el acelerado crecimiento de arribos en este período, y por la incorporación de nuevos mercados.

2.1.4 Definición de la Fase 4

En los próximos años el destino continúa creciendo en infraestructura hotelera y extrahotelera (ver tabla 6) e incluso comienza a funcionar el aeropuerto Jardines del Rey el cual sería un fuerte aliado en la promoción y comercialización del destino con el fin de mejorar ofertas y atraer nuevos turistas; pero a partir del año 2000 comienza a existir un decrecimiento en el ITC, hecho que evidencia el inicio de una nueva fase, pero antes de enunciarla es necesario aclarar que el destino continua sin exceder sus límites de Capacidad de Carga en términos ambientales por lo tanto cuenta aun con un amplio potencial de desarrollo.

Para el análisis de las siguientes fases se analizarán en conjunto los indicadores de Demanda Básica, Ocupación, Estancia Promedio, Capacidad del Destino en cuanto a # de Habitaciones, por la relación existente entre ellos.

En el DTJR se manejan dos términos en cuanto al arribo de visitantes: Turistas Físicos (TF) y Turistas Días (TD) los cuales conforman el indicador de Demanda Básica; debido a la información relevante que aporta en la descripción de la trayectoria del CVDTJR el Incremento de la Tasa de Crecimiento (ITC) de los arribos con respecto al año anterior, se ha incluido también dentro de este indicador. El Indicador Estancia promedio determina el comportamiento de los TD por ello se analiza en conjunto; igual sucede con el % de ocupación que está dado por el comportamiento que tengan los TF y la Capacidad del destino en cuanto al # de habitaciones.

En la Figura 9, 10 y 11 que se mostraran más adelante se observa como a partir del año 1999:

- 1- Comienza a mostrarse una disminución en el ITC llegando a decrecer casi un 25% aunque el # total de TF continua aumentando; el año 2000 se convierte en el de menor crecimiento de visitantes con respecto al año anterior, y aunque se recupera en el 2001–2003 no supera el ITC del período 1993-1999.
- 2- Muestra un relevante decrecimiento el % de ocupación al no aumentar en la misma proporción el arribo de los TF y el # de habitaciones que aumenta en 1347 (ver Figura 5); también influyen los períodos de alta estacionalidad del destino que disminuye el número de TF pero se mantiene igual el # de habitaciones.

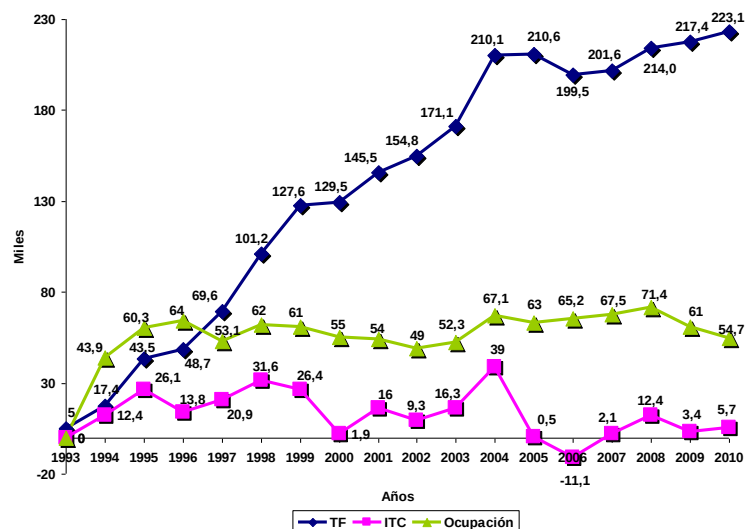


Fig.8 Comportamiento de los arribos de TF, ITC y Ocupación. Período 1993 - 2010

3- Los Turistas Días (TD) muestran un crecimiento estable poco más de 100 000 cada año, comportándose de manera similar a la FD, marcada por la inestabilidad de la estancia.

4- La Estancia Promedio se comporta más inestable que en la FD con 2 años de disminución y dos de aumento, siendo la más representativa en su último año 2003 de 7,6.

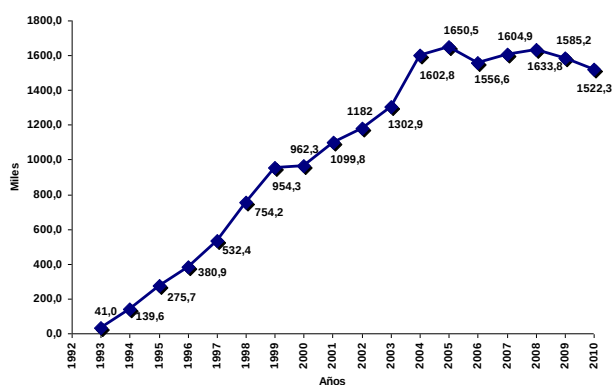


Fig. 9 Comportamiento de los Turistas Días. Período 1993 - 2010

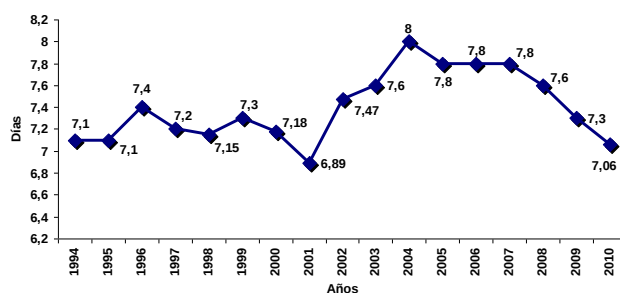


Fig.10 Comportamiento de la Estancia promedio. Período 1994 - 2010

En este período los mercados de mayor arribo son Canadá, Alemania y España. A continuación se graficarán los mercados que en esta fase son significativos donde se destacan el mercado italiano y alemán porque a partir del año 2000 comienzan a

declinar tanto en el # de arribos como en la reducción de su estancia mientras España y Francia se mantienen con un crecimiento estable durante este período.

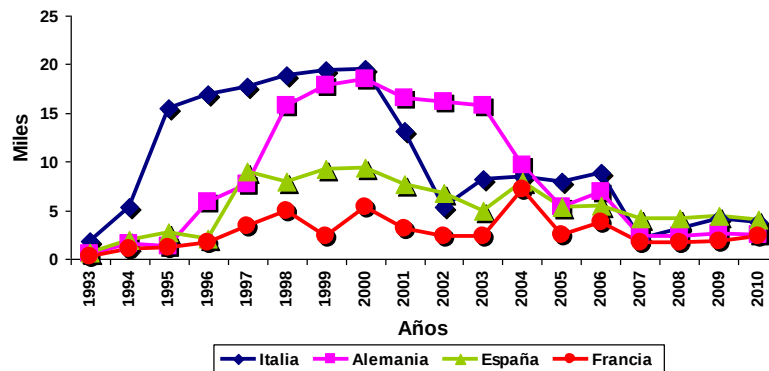


Fig.11 Comportamiento de los arribos de TF por mercado. Período 1993 - 2008

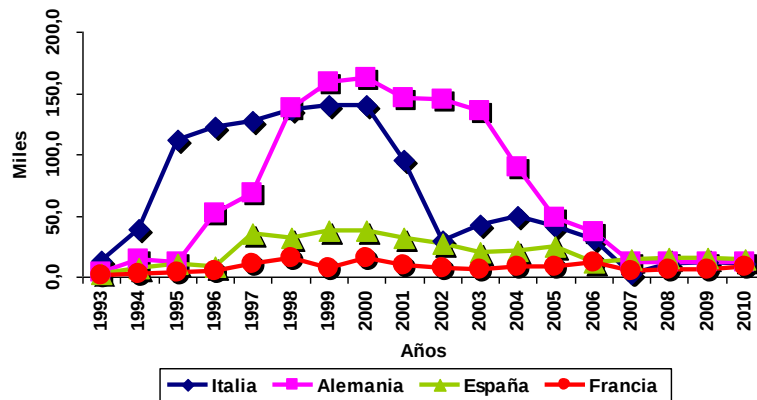


Fig.12 Comportamiento de los Turistas Días por mercado. Período 1993 - 2010

El análisis de los indicadores anteriores muestra como a partir de 1999 el destino entra en una cuarta fase llamada Fase de Consolidación que se extiende hasta el 2003 caracterizada principalmente por el decrecimiento de ITC.

2.1.5 Definición de la Fase 5

En el año 2004 el ITC alcanza los 39 000 nuevos visitantes con respecto al año anterior, considerada la mayor tasa alcanzada en los 17 años de explotación del DTJR; pero hacia el 2005 comienza a observarse nuevamente el decrecimiento en el ITC pero un decrecimiento más agudo, al punto de que en el 2006 llegó a decrecer el ITC en – 11 100 visitantes, siendo éste el único año que se ha mostrado el número total de visitantes

de manera descendiente en todos los años de explotación del destino. El # de arribo de TF continua aumentando pero en pequeña proporción (ver figura 8).

La Ocupación muestra un crecimiento estable hasta el 2008 con respecto a la FC que decae hasta llegar al 2010 con un 54,7%, esto se debe al muy pequeño crecimiento de arribos y a la construcción de un total de 1047 nuevas habitaciones en este período.

Los TDs muestran un notable crecimiento en el año 2004 pero a partir de aquí comienza a declinar dado por la reducción en el número de estancia (Ver figura 9 y 10).

El Promedio de Estancia a partir del año 2007 tiene un comportamiento hacia el declive. Los mercados que evidencian una mayor estancia en el año 2010 son Rusia, Reino Unido y Canadá como se muestra en la siguiente figura.

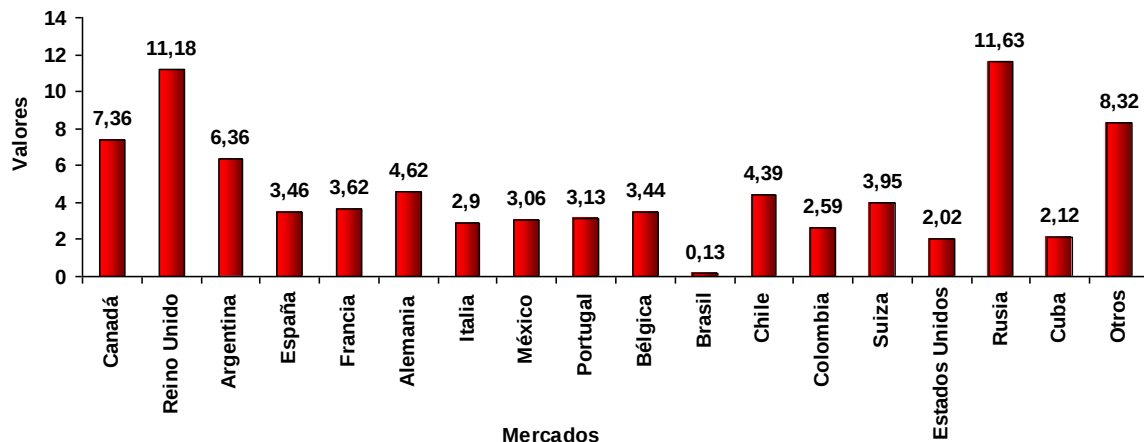


Fig.13 Comportamiento de la Estancia Promedio en diferentes mercados en el año 2010

Durante este período se mantienen los anteriores mercados mencionados en la FC pero estos muestran un decrecimiento mayor describiendo una curva hacia el declive (Ver gráficos 11 y 12):

- El mercado italiano ha sido uno de los mercados de mayor representatividad en el destino y actualmente corre el riesgo de desaparecer, y aunque se recupera de su caída en el 2007 con solo 2100 visitas cierra el año 2010 con solo 3826 visitas.
- El mercado español pierde su condición ganada en la fase anterior como mercado principal y a partir del 2005 manifiesta un comportamiento estable parecido al

comportamiento que manifestó en los tres primeros años de comercialización del destino.

- El mercado francés es el que más inestable se manifiesta en cuanto al número de arribos porque el número de estancias se ha mantenido estable durante todos los años de explotación del destino.

- El mercado alemán también pierde su condición ganada en la fase anterior como mercado principal y a partir del 2006 comienza a decrecer al punto que en el 2008 se retiró la Agencia de Viaje Tui. Aunque mantiene la emisión aún cuando se desconectó del destino por aire, decrece en volúmenes importantes.

Se puede concluir que existe una gran pérdida en la cuota de mercado que se profundiza con la reducción de las estancias a partir del 2004 y que se extiende hasta el 2007, donde a partir de éste último año mantienen los mercados de manera general un comportamiento estable sin señales de crecimiento los cuales son amenazados por una gran incorporación de nuevos mercados que ocurren a partir del 2008 debido generalmente a la comercialización con los países del Cono Sur.

Este período se caracteriza por la incorporación de 10 nuevos mercados a partir del 2008 destacándose principalmente el Mercado Doméstico por la significación que tiene su incorporación y porque representa el de mayor número de arribos y mayor estancia; también se destaca el mercado suizo y estadounidense.

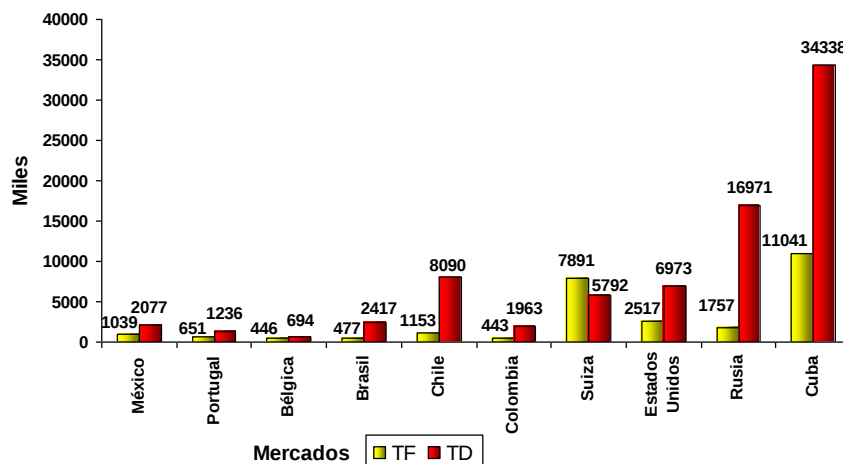


Fig 14 Comportamiento de los TF y TD de los nuevos mercados. Período 2008-2010

En este período los principales mercados en el # de arribos son Canadá, Reino Unido y Argentina, convirtiéndose el mercado canadiense en vanguardia por ser mercado principal desde la inauguración del destino. En las siguientes figuras se muestran el comportamiento de los TD y TF de dichos mercados donde se muestra su evolución hasta los días de hoy.

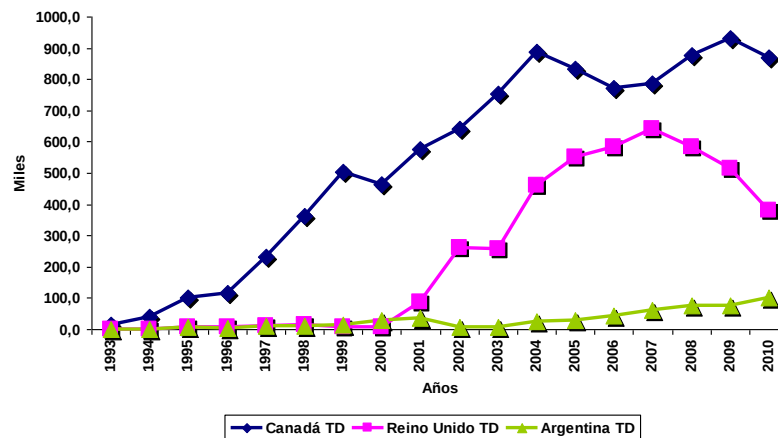


Fig. 15 Comportamiento de los TD de los mercados de mayor arribo actualmente en el destino. Período 1993 - 2010

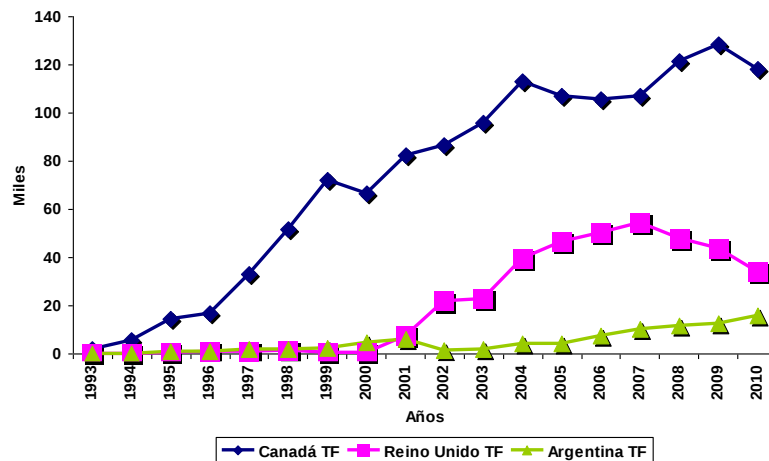


Fig.16 Comportamiento de los TF de los mercados de mayor arribo actualmente en el destino. Período 1993 - 2010

Canadá, Reino Unido y Argentina acumulan cerca del 84% de las emisiones y estancias al destino en general (Arza, 2010), siendo los tres mercados de mayor arribo actualmente al destino, donde:

- El mercado canadiense mantiene estable su crecimiento en el número de visitas y estancias, mostrando en el 2003 una caída que se recupera en el 2007 pero que vuelve a declinar del 2009-2010.
- El mercado inglés muestra también un crecimiento estable en ambos criterios pero hasta el 2007 que comienza a describir la curva hacia el declive.
- El mercado argentino muestra un comportamiento estable pero en orden ascendente en número de visitas y estancias.

Estacionalidad

Jardines del Rey se identifica por su alta estacionalidad que generalmente está marcada por los mercados: Canadá, Reino Unido, Argentina, Italia, España, Francia y otros.

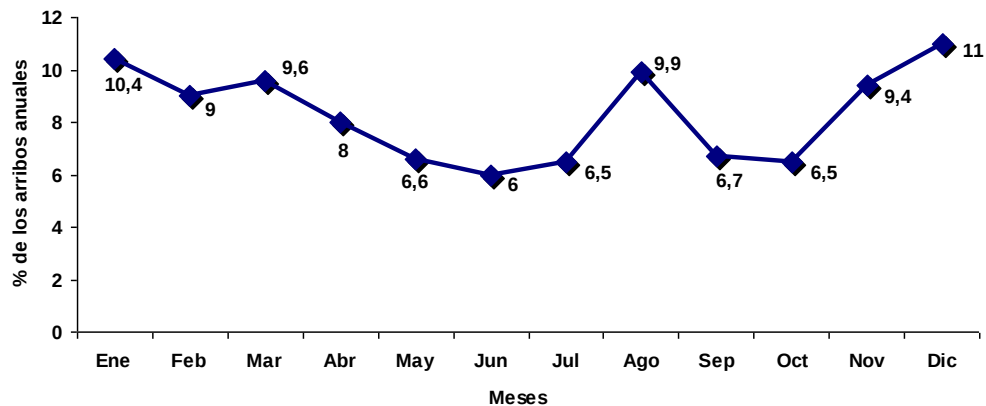


Fig. 17 Estacionalidad de los arribos en el destino. Promedio anual de los últimos 6 años.

Los meses de mayor estacionalidad son de la segunda quincena de Diciembre a Abril, período invernal ocupado mayormente por el mercado canadiense e inglés. En verano, a partir del 15 de Julio y todo Agosto se vuelve a producir un incremento de las estancias, denominándolo alta de verano, debido a los arribos de mercados tradicionales de esa temporada (España, Italia y Argentina, fundamentalmente). En esta etapa se produce cerca del 16-18% de las estancias anuales. Los meses de menor cantidad de arribos (baja turística) son: Mayo, Junio, Septiembre y Octubre, que en su conjunto acaparan 26-28% de las estancias (poco más del 6 % como promedio mensual), siendo el mes de noviembre el tránsito hacia la temporada alta.

Este es un serio problema que presenta el destino debido a que en los períodos conocido como temporada baja interviene en la reducción del % de Ocupación. Trae consigo problemas en los recursos humanos con la disponibilidad estacional, también se elevan los costes y disminuyen las utilidades, entre otros.

Entre los factores más generales que han incidido en la ocurrencia del fenómeno estacional son la dependencia del mercado canadiense e inglés quienes huyen del crudo invierno del norte para refugiarse en zonas cálidas, el temor a temporadas ciclónicas de mayor actividad, así como el excesivo calor de los meses de verano en Cuba país de destino.

La estacionalidad caracterizada por períodos de alta y baja turística, introduce importantes barreras al desempeño eficiente del sector.

Ingresos por Turistas Días

Presenta un comportamiento inestable que se caracteriza por el constante aumento y disminución de los ingresos mostrando más años de disminución que de aumento, el cual oscila entre los 53 y 63 CUC por TD como se muestra en la siguiente figura. Presenta un fuerte decrecimiento en año 2009 que pudiera explicarse por la crisis mundial que se manifiesta desde el 2007, pero muestra una rápida recuperación en el 2010, pero no se cuenta con la información suficiente para explicar las causas del brusco aumento, si se mantiene hasta los días de hoy la crisis mundial.

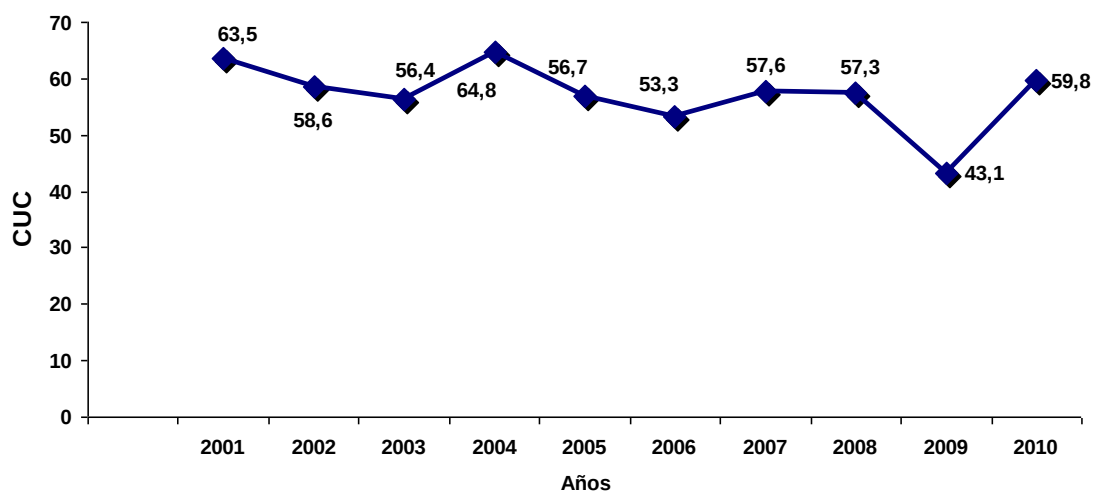


Fig.18 Ingresos hoteleros por TD. Últimos 10 años

Inversiones

La figura que se muestra a continuación muestra el total invertido en todos los años de explotación del destino, manteniéndose relativamente estable en el período 1987–2003 donde a partir del 2000 el proceso inversionista se reduce por coyuntura económica del país y no es hasta el período 2006–2007 que aumenta en gran medida producto a las inversiones realizadas en la planta hotelera, extrahotelera, apoyo y técnica y las realizadas en electricidad, paisajismo e imagen entre otros; decae en el 2008, trata de mantenerse en el 2009 hasta que trata de sobrevivir en el 2010 pero sólo con inversiones en viales, paisajismo e imagen.

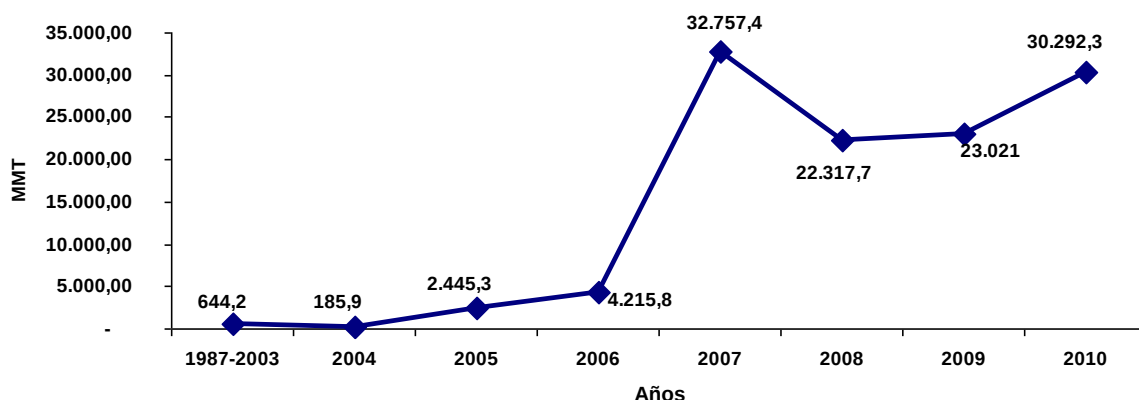


Fig. 19 Comportamiento de las inversiones realizadas en el destino. Período 1987 - 2010

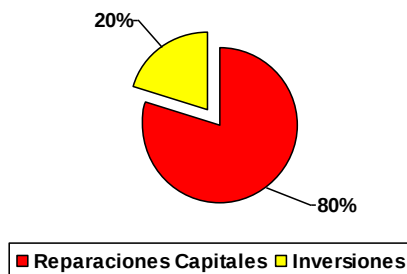


Fig. 20 Identificación de las inversiones realizadas.
Período 2004 - 2010

Con respecto al tipo de Inversiones anteriormente mencionadas, es necesario aclarar que la infraestructura del destino es casi nueva y ninguna de sus instalaciones se ha utilizado en otros usos, recibiendo la mayoría de sus hoteles reparación cada 5 años y cada 8 son sometidos a una reparación capital que incluye diversificación de lo

anteriormente ofertado (pero casi siempre se hace lo mismo, y es otro de los grandes problemas que presenta el destino). En fin de manera general las inversiones en el período 2004 – 2010 se han utilizado con tres fines: Invertir, Reparar y Reponer; siendo el 80% de estos valores para reparaciones capitales y el 20% para inversiones, siendo el uso fundamental de éstas: reconstruir lo que teníamos.

En todos los años de explotación del destino han existido dos serios problemas con respecto al tema de las inversiones que ha atentado directamente contra la comercialización:

1- una gran mayoría de las obras de construcción puestas en marcha le han puesto una fecha de terminación que al final no es la real, que incluso se atrasa largos períodos de la fecha acordada para su inauguración, como fue el caso del Hotel Meliá Cayo Guillermo, Centro de Calidad de Vida, Carretera a Guillermo, entre muchos otros (Anexo 5).

2- y otro es el anuncio público de fechas de terminación de obras que nunca se iniciaron como el Campo de Golf, el Delfinario, centro Comercial, entre otros.

Lo que quiere decir que todo esto trae consigo graves consecuencias como pérdida de imagen y prestigio del destino, rompimiento de contrato con socios extranjeros, compromisos de ventas rotos con Tour Operadores, entre muchos otros problemas (Anexo 5).

Comercialización

En este período el destino tiene grandes problemas de comercialización, como los ejemplos anteriormente mencionados en el Indicador de Inversiones al igual que los anteriores indicadores analizados que también tienen su repercusión; pero existen otros criterios que también pudieran tratarse como Indicadores individuales pero debido a los efectos negativos directos que tienen sobre la Comercialización del Destino se unirán y analizarán en un solo Indicador de manera general.

La comercialización del destino muestra signos de deterioro que afecta la gestión general del destino. De manera general y bajo la coincidencia de criterios de expertos pudiera estar derivado de las siguientes causas que se analizarán más adelante de manera más detallada.

1. Envejecimiento y deterioro de la planta hotelera.

2. Demora en la terminación de los procesos inversionistas, de reparación y de mantenimiento en hoteles e instalaciones.
3. Paralización del proceso inversionista.
4. Estancamiento en el desarrollo del destino teniendo potencialidades para el mismo.
5. Deterioro y afectaciones en la Red vial e imagen del destino
6. No existe una estrategia comercial con enfoque de Territorio derivada de una estrategia comercial de país que enmarque acciones específicas por mercados y en el tiempo para aumentar los flujos turísticos de manera perspectiva. (Plan de Marketing)
7. Afectaciones en la calidad de los servicios.
8. Falta de acciones y protagonismo del destino en la promoción y comercialización.
9. Falta de vinculación del destino en el análisis de los resultados de promoción y comercialización con la cadenas gestoras y propietarios.
10. Falta de una estrategia para conseguir cuotas de otros segmentos, diferentes al de Sol y Playa.
11. Problemas con la creación de productos capaces de diversificar la oferta frente a la gran competencia existente en cuanto a Destinos de Sol y Playa así como motivar nuevas visitas y captar nuevos mercados.
12. Falta de infraestructura extrahotelera, e insuficiente ofertas fuera de los hoteles, que logren sacar al visitante de la instalación.

Tabla 8 Comportamiento del indicador de Comercialización a partir del año 2003

Indicador de Comercialización	
Criterio	Problemas que presentan
Proceso de Comercialización	Decrecimiento del operativo aéreo al destino con más fuerza hacia el verano.
	Desplazamientos de líneas aéreas por los TTOO con las consiguientes cuotas de mercados tradicionales a otros destinos más novedosos y atractivos.
	Fuerte desbalance en la estacionalidad entre el verano y el invierno. Hacia el invierno se producen más del 65% de los flujo turístico al destino, proveniente fundamentalmente desde Canadá (80%).
	No existe una correcta mezcla o diversificación de los mercados concentrando la contratación en Canadá, Reino Unido y Argentina (95%) creando una fuerte dependencia de sus Tourperadores y del comportamiento de estos mercados en sus hábitos de compras y costumbres.

	Disminución de flujos del Reino unido en los tres últimos inviernos y pérdida del Tourperador First Choice.
	Síntomas del Tourperador Thomas Cook, suspendiendo operaciones en algunos hoteles (Cojimar y Blau).
	Carencia de elementos novedosos y atractivos diferentes que permitan hacer su labor de promoción y marketing a los Tourperadores, de cara a cada temporada basado en un Plan de desarrollo perspectivo aprobado para el destino.
	Pérdidas de conexiones aéreas que tuvieron presencia en el destino, desde diferentes ciudades de Canadá, y de Alemania e Italia (todo el año), México, Portugal (operaciones puntuales de verano) y otros como Bélgica y Holanda con la consiguiente pérdida del posicionamiento alcanzado.
	Inestabilidad de los vuelos domésticos, que no da confianza a la Red de ventas y TTOO, como vía de acceso al destino en la modalidad de combinados o como vía de conexión. Por esta vía se producen más del 20 % de las entradas, la cual pudiera explotarse más en el verano para los mercados que tienen esta vía de acceso al destino.
Desarrollo de Productos	Su producto principal de Sol y Playa no se complementa enriquece y diversifica con otros productos que marquen la diferencia con respecto a otros destinos de Sol y Playa
	Tiene Naturaleza y no hay deportes de aventura, de riesgos, ni senderismo
	La náutica no constituye un producto distintivo del destino siendo un producto de cayos, los segmentos de pesca y buceo están poco desarrollados y no se comercializan prácticamente por los departamentos de turismo especializado
	Tiene ecología con diversa flora y fauna, como ejemplo sus 18 especies de orquídeas y no hay orquidario
	Tiene una gran rima en su cultura: historia, sitios arqueológicos, fiestas y otras tradiciones populares, pintores y artesanos representativos, entre muchos otros, las cuales casi ni se explotan
	Tiene una historia del destino de la cual servirse: sobres corsarios y piratas, traficantes de esclavos, expedicionarios cubanos que luchaban contra el dominio colonial español, entre otros, que una vez se sirvieron de su tupida naturaleza para diferentes fines (ver Anexo 6)
	Los productos para la oferta complementaria asociada a parques marinos y temáticos, campos de golf, zonas de esparcimiento (delfinario, centros comerciales, etc.), espacios culturales, eventos, festivales, deportivos, es prácticamente nula. Muy solicitado por Touroperadores y clientes (ver Anexo 4).
	Poco desarrollo de productos y ofertas para los segmentos de turismo especializado y al mismo tiempo poco reconocimiento del potencial del destino por parte de los departamentos de turismo especializado que comercializan en las Casas Matrices
	Poco desarrollo de ofertas atractivas para los segmentos de familia, bodas y lunas de miel
	Disminución de los segmentos de circuitos y recorridos que influye en los resultados de los hoteles de ciudad
	Falta de ofertas e infraestructuras para el desarrollo de la oferta complementaria nocturna
	La infraestructura para el desarrollo de las ofertas complementarias es insuficiente en cuanto a cantidad y calidad, requieren de proceso de innovación, mejoras, y de diseños y rediseños acorde con las tecnologías modernas, mas novedosos y atractivos que los existentes

	Reacción de los mercados solamente ante ofertas especiales de precios que evidencia que el factor precio es la motivación decisiva de compras
Desarrollo de Servicios Turísticos	Hoy el destino necesita sustituir, mejorar e insertar nuevos servicios que en correspondan con el desarrollo de productos
	Los touroperadores que ven a un destino con afectaciones en la calidad de los servicios (comidas, bebidas y animación), y estancamiento en su desarrollo sin novedades atractivas, ni ventajas comparativas y competitivas con otros destinos de Cuba y de la zona de competencia
Deficiente promoción y comunicación del destino (se presenta con mayor fuerza a partir del año 2004)	Desconocimiento del destino en muchos mercados y regiones de mercados.
	Pérdida de posicionamiento en determinadas regiones de Canadá y otros mercados que tuvieron conexiones con el destino.
	Poco protagonismo del destino en las acciones de comunicación y comercialización. Las acciones se limitan a la comercialización hotelera.
	No se realizan acciones de comercialización y promoción en los mercados principales o de interés para el país desde una perspectiva de marketing de destino turístico, solo las cadenas hoteleras realizan sus acciones con enfoque corporativo y de marca. Las bondades y novedades del destino no se tienen en cuenta.
	No se destinan presupuestos para la realización de acciones conjuntas con la Cadenas que comercializan el destino en los mercados.
	Retroceso en los sistemas de información y promoción en la Red de ventas para mantener actualizados a los turistas (Buroes de turismo, materiales impresos, medios audiovisuales), por exceso de centralización en la aprobación y ejecución de los presupuestos de promoción y publicidad de las cadenas.

Fuente: Elaboración Propia

Movilidad

El indicador movilidad está dado principalmente por la compra de excursiones por los visitantes. Es un indicador de gran importancia debido al gasto de bolsillo que provoca en los visitantes, tan necesario hoy para aumentar los ingresos. Actualmente no es abundante la compra de excursiones por los turistas afectada por los siguientes problemas:

- Falta de integración entre prestatarios, hoteleros y agencias de viajes en la promoción y comercialización de las opcionales turísticas del destino.
- Estancamiento del desarrollo turístico en cuanto a nuevas propuestas y nuevos productos diferentes a las actuales.
- Canadá marca la movilidad turística del destino (0.65) por el alto componente en la estructura de mercado del destino (55 %).
- La media del destino es 0.88 , con Tourperadores como Sunwing con una movilidad por debajo de 0,48 con una operación importante – otros como Air Canadá, TMR se mantienen por debajo de la media del mercado (0.55).

- Es alto el nivel de repitencia del destino, por lo que los turistas que repiten no encuentran nuevas propuestas u ofertas por lo que no deciden comparar excursiones porque alegan que ya las conocen (esto sucede hasta con las que traen incluida en el paquete).
- Falta de una imagen coherente y de espacios adecuados para la venta de excursiones teniendo como base el concepto del Buró integral.
- Limitaciones en el establecimiento de los precios o cambios de precios para ofertas especiales por las regulaciones vigentes para los transportistas y prestarios que imposibilitan mover precios para determinadas ofertas en períodos determinados.
- No existe un flujo de turismo especializado de los mercados de origen para las modalidades de pesca y buceo comercializado por los Departamentos especializados de estas modalidades en los receptivos.

Índice de Fidelidad

Se conoce que es más costoso captar un cliente nuevo que fidelizarlos; esto quiere decir que aplicar una estrategia de fidelización significa una importante base para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible y la consolidación de la posición del destino en el mercado (Dick y Basu, 1994; Oliver, 1999), lo que significaría una estrategia defensiva para mantener el # estable de visitas siendo la fidelización del cliente una característica propia de la Fase de Madurez (Martín, 2005).

Recordar que los clientes fieles en la mayoría de los casos se convierten en departamentos de marketing (Reichheld, 2004), realizando campañas de promoción a través de la publicidad de boca que es tan creíbles, constituyendo éstas alternativas inteligentes y rentables.

Atendiendo a lo anterior dicho el DTJR necesita conocer la cifra y características de sus clientes fieles, siendo ésta una debilidad debido a que no se conoce su índice ni existe un mecanismo o modelo para medirla; no obstante se conoce que existe actualmente altos índices de repitencia que en su regreso perciben la no renovación del destino, como ejemplo puede mencionarse el mal estado de los viales sobre todo Cayo Guillermo, señalización, ambientación paisajística, percibida como en un proceso que no se desarrolla y que no avanza, todos problemas que atentan contra la imagen del

destino. Por ello muchos clientes deciden moverse a otros destinos que les ofrecen nuevas inversiones más novedosas y atractivas.

Nivel de Competencia

Lo anterior dicho se ajusta al surgimiento del destino sustitutivo Cayo Santa María que ofrece un turismo cautivo con un pueblo en el centro del destino, que aunque no funciona acorde a las expectativas iniciales se está llevando una gran tajada de nuestro turismo por la excelente campaña de comercialización que desempeña.

Y otro de los destinos que más compite con Jardines del Rey teniendo en cuenta los diez destinos turísticos del país, es el de Holguín; destino que brevemente se identifica por su playa naturalista apoyado por montañas y bahías, por la presencia de restos de cultura aborígen y capital arqueológica de Cuba y fue el lugar del desembarco de Colón. En fin existe un desarrollo y crecimientos de otros polos turísticos con nuevas aperturas y nueva tecnologías (Holguín y Cayo Santa María) que han desviado operaciones del destino; por se igual producto con los mismos tourperadores y las mismas líneas aéreas.

Relación Turistas- Residente: En muchos destinos se ha presentado una situación insostenible en cuanto a este indicador dado por los conflictos existentes entre Residente-Turista rebasando este último el # de residentes e interviniendo en el cambio de su costumbres y modificación de su cultura. Pero esto no sucede en el destino porque la relación Trabajadores del Destino-Turistas es muy buena siendo el personal uno de los motivos del retorno de los visitantes como se analizaba en el Indicador Índice de Fidelidad; pero el hecho de que el destino esté alejado de la provincia y localidades, hace que la relación Residente o Pobladores-Turista sea mínima, pero es precisamente una característica que influye negativamente en el estadio de estancamiento debido a que el turista actual viene a conocer como vive ese residente y por tanto exige contacto y vivencias con la población local.

Capacidad de Carga

Existen varios autores que le dan gran importancia a la relación que existe entre el desarrollo del CVDT y el concepto de Capacidad de Carga, debido, a que si se rebasa ciertas capacidades o se sobrecomercializa el destino, corre el riesgo de perder su atractivo o disminuir la calidad de la experiencia para los visitantes, lo cual reduciría su

satisfacción, lo que significa que existen fuertes condicionantes para que entre en la fase de declive (Martin y Uysal, 1990).

En el destino Jardines del Rey el tema de la Capacidad de Carga no constituye una preocupación sino una fortaleza - al contrario de muchos destinos que han sido condenados al declive por rebasar sus límites de capacidad - debido a que su infraestructura hotelera está cuatro veces por debajo del Potencial Máximo de Desarrollo del destino (Quintana, 2008) (ver Anexo 7); aunque sí se le deben prestar especial atención a temas como: la disminución del consumo de agua por turista, la incrementación de la utilización de fuentes de energía renovables y el reciclaje de los desechos que se generan en la prestación de los servicios turísticos (Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social, 2010).

El destino se caracteriza por el respeto a las políticas y lineamientos trazados por el Plan Director desde su creación en 1990 hasta los días de hoy con su reciente actualización y reajuste en el 2010.

En esta investigación se le atribuye una gran importancia porque es un tema de mucha seriedad que interviene como característica principal en cada una de las fases enunciadas por Butler en cuanto al exceso de sus límites que en ninguna fase del DTJR se alcanza. Cuando único se ve afectada la Capacidad de Carga en el destino es en el estadio de estancamiento pero en términos Psicológicos (ver Anexo 8), debido a que para un gran segmento de mercado éste ya no le parece atractivo o simplemente ya no está de moda, situación que se ha hecho presente por un considerable número de clientes insatisfechos.

Éste indicador en el destino es una clave para el éxito porque sus recursos naturales - que fueron responsables de la fama inicial del destino - no están para nada agotados y son precisamente éstos los que tardan miles de años en renovarse, lo que quiere decir que los indicadores que afectan directamente al desarrollo del destino y lo mantiene en un estadio de estancamiento son los renovables, y sobre todo por la mano del hombre.

Todos los indicadores analizados anteriormente demuestran que en el período 2003-2010 el destino entra y mantiene hasta los días de hoy en una *Fase de Estancamiento* (FE).

2.1.6 Fusión de las Fases 4 y 5.

Atendiendo a que en la investigación se han determinado las fases a partir de las consideraciones realizadas por Butler (1980) sobre cada una de ellas, y que éste último enuncia el modelo del CVDT a partir del clásico modelo de CVP y que en éste clásico modelo se utiliza la Fase de Madurez -como el momento donde se maximizan y estabilizan las ventas del producto- que coincide con la FE planteada por Butler en la que el número de visitas alcanza su máximo y se mantiene constante en el tiempo. Esta investigación debido a que todas las características de la FE son el resultado o las consecuencias más pronunciadas de la disminución del ITC que se inicia en la FC, plantea, que en el DTJR las FC y la FE se unen en una fase más general llamada Fase de Madurez. Por lo tanto el destino entra a partir del año 1999 en una cuarta fase llamada **Fase de Madurez**, caracterizada en el período 1999–2003 en un estadio de Consolidación y en el período 2003 – 2010 en un estadio de Estancamiento.

Existieron otros autores como Hovinen (2002) que a partir de la evidencia del condado de Lancaster - Pensilvania - sugiere que se pasa directamente de la fase de crecimiento al estancamiento, siendo la de Consolidación casi imperceptible y por tanto las une en la Fase de Madurez siendo esta más general. Otras experiencias como la de Formica y Usyal (1996) y Johnston (2001) respaldan y corroboran esta modificación.

Los estadios de Estancamiento y Consolidación presentan características comunes que no se cumplen en el destino –siendo ésta otro de los motivos por lo que se unen- como:

- el turismo no se convierte en un sector clave de su economía (donde único ocurre esto en Cuba es en la provincia de Trinidad),
- sigue existiendo un entorno natural saludable en armonía con las raíces históricas y culturales,
- no se rebasan, ni se acercan a los límites de Capacidad de Carga y Relación Turistas Residentes.

Atendiendo a la identificación de los períodos de cada fase y la identificación de la Fase Actual en la que se encuentra el destino se puede describir la trayectoria trazada por el CVDTJR hasta el año 2010, el cual es el último año de la investigación.

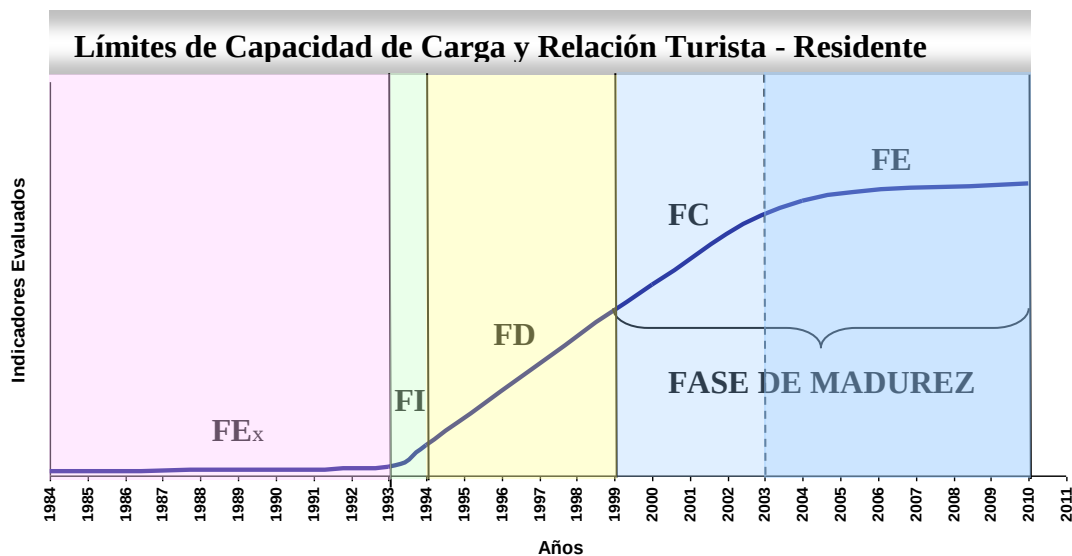


Fig. 21 Modelo del Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey.
Período Mediados de 1980- 2011

La razón de haber llegado a la Fase de Madurez se explica principalmente, por el agotamiento o saturación de la demanda respecto al producto tradicionalmente ofertado que se muestra precisamente en un decrecimiento de las visitas como se explicó anteriormente; esta suerte la corren muchos destinos turísticos que ofertan desde su surgimiento un turismo masivo sólo de Sol y Playa como es el caso de Jardines del Rey, pero la diferencia es que éste último tiene un gran potencial para complementar y fortalecer su producto principal con otros productos para así alcanzar lo que para mucho es tan difícil de lograr: la diversificación que trae consigo la diferenciación. Lo que quiere decir que son todos problemas que pueden solucionarse con el trabajo conjunto y voluntades del recurso humano tanto de directivos como personal de servicio, hacia el logro de un servicio con calidad, personalizado, innovador basado en la experiencia y en la satisfacción de sus expectativas.

Por lo tanto, ésta investigación propone que se incorpore una nueva fase denominada *Fase de Reorientación* como lo propuso Agarwal (1994) como estrategia para alejar la ocurrencia de la Fase de Declive. Una Fase de Reorientación que logre liberar al destino del Estadio de Estancamiento; una fase que actúe en base a eliminar todos los

problemas del destino que impiden la eficaz comercialización del mismo y que han influido en el deterioro de su Imagen.

CONCLUSIONES

- 1- Se eligieron dieciséis indicadores para evaluar el Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey: Caracterización del destino, Infraestructura, Perfil del cliente, Comportamiento del Mercado, Demanda Básica, Ocupación, Estancia Promedio, Capacidad del destino, Índice de Estacionalidad, Inversiones, Comercialización, Índice de Fidelidad, Nivel de Competencia, Movilidad, Relación Turista-Residente, Capacidad de Carga.
- 2- Los indicadores que más influyen en la determinación de la trayectoria del Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey son los de Infraestructura, Demanda Básica, Índice de Estacionalidad, Ocupación, Comportamiento del Mercado, Inversiones y Comercialización.
- 3- El Destino Turístico Jardines del Rey ha transitado por cuatro fases en su Ciclo de Vida: Fase de Exploración (Mediados de los 80-1993), Fase de Implicación (1993-1994), Fase de Desarrollo (1994-1999) y Fase de Madurez (1999-2010).
- 4- Las fases de Consolidación y de Estancamiento del Destino Turístico Jardines del Rey se unen en una fase más general llamada Fase de Madurez.
- 5- Actualmente el destino se encuentra en la Fase de Madurez bajo un estadio de Estancamiento en el que influye mayormente los problemas de comercialización que existen en el destino así como la centralización de la promoción del mismo a nivel de país que ha traído un fuerte decrecimiento en el número de nuevos arribos cada año.
- 6- El destino necesita incorporar una nueva Fase de Reorientación que lo aleje de la ocurrencia de la Fase de Declive.
- 7- El destino no ha excedido sus límites de Capacidad de Carga y cuenta con un gran potencial para continuar su proceso de desarrollo inversionista (planta hotelera, extrahotelera y de apoyo).

RECOMENDACIONES

- Continuar profundizando en el análisis del Ciclo de Vida del Destino Turístico Jardines del Rey.
- Crear una base de datos que permita evaluar sistemáticamente los indicadores que intervienen en el curso de la trayectoria del Ciclo de Vida del Destino.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agarwal, S. (1994). *The resort cycle revisited: implications for resorts*. En Cooper, C.P.; Lockwood, A. (eds.). *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, 5, 194-208. Chichester: Wiley.
2. Agarwal, S. (1997). *The resort cycle and seaside tourism: an assessment of its applicability and validity*. *Tourism Management*, 18(2), 65-73.
3. Agarwal, S. (2002). *Restructuring seaside tourism. The resort lifecycle*. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 25-55.
4. Aguiló, E. y Alegre, J. (2005). *La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares*. *Papeles de Economía Española*, 102, 250-271.
5. Alén, M. E., Fraiz, J. A. & Gándara, J. M. G. (2009) *Hoteles Sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad*. Universidad Federal de Paraná y Universidad de Vigo.
6. Arbuckle, J. L. (2003). *Amos 5.0 [Computer software]*. Chicago, IL: SPSS
7. Arza, L. M. (2010). *Procedimiento metodológico para la evaluación de la percepción de la imagen del Destino Jardines del Rey*. Tesis de Maestría para la obtención del título de Master en Gestión Turística, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.
8. Beltrán, L. C., López H. E. & Gómez, J. A. (2002). *Diseño y Comercialización de Productos Turísticos*. Diplomado en Gestión y Desarrollo del Turismo Regional, Universidad Externado de Colombia.
9. Butler, R.W. (1980). *The concept of tourism area cycle of evolution: implications for management of resources*. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
10. Butler, R. (1985). *Evolution of Tourism in the Scottish Highlands*. *Annals of Tourism Research*, 12(3), 371-391.
11. Butler, R. (1997). *The Concept of Carrying Capacity for Tourism Destinations: Dead or Merely Buried?*, en Cooper, C. y Wanhill, S. (Eds). *Tourism Development. Environmental and Community Issues*. John Wiley & Sons, Chichester, 11-21.
12. Butler, R. (2001). *The Resort Cycle Two Decades On*, en Faulker, B., Moscardo, G. y Laws, E (Eds). *Tourism in the 21st Century. Lessons from Experience*. John Wiley & Sons, Chichester, 284-289.

13. Cartagena, Cámara de Comercio de Cartagena & Observatorio del Caribe Colombiano. (2006). *La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado*. Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena N° 4.
14. Centro de Estudios Turísticos. (2005). *Gestión de Destinos Turísticos*. Universidad de la Habana. La Habana.
15. Cervantes, Y. (2010). *Caracterización del gasto turístico del mercado canadiense en el destino Jardines del Rey*. Tesis de Licenciatura para la obtención del título de Licenciado en Turismo y Hospitalidad, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.
16. Cooper, C.; Jackson, S. (1989). *Destination life cycle. The Isle of Man case study*. Annals of Tourism Research, 16(2), 377-398.
17. Cooper, C. (1992). *The Life Cycle Concept and Strategic Planning for Coastal Resorts*. BuiltEnvironment, 18, 57-65.
18. Chile, Servicio Nacional de Turismo, Departamento de promoción. (2008). *Lineamientos Generales para el desarrollo de Productos Turísticos*.
19. Douglas, N. (1997). *Applying the Life Cycle Model to Melanesia*. Annals of Tourism Research, 24(1), 1-22.
20. Escuela de Hotelería y Turismo de Ciego de Ávila (2009). *Algunas consideraciones sobre la Comercialización en el Destino turístico Jardines del Rey*.
21. Estévez, D. (2010). *Comportamiento del turismo doméstico en el destino Jardines del Rey durante el año 2009*. Tesis de Licenciatura para la obtención del título de Licenciado en Turismo y Hospitalidad, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.
22. Francesc, J. (2007). *Gestión de destinos turísticos sostenibles. I Congreso Nacional de Planificación, Dinamización y Calidad en Destinos Turísticos*. Dirección Marketing & Centro Dirección Turística, Diputación Provincial, Córdoba, España.
23. Formica, S. y Uysal, M. (1996). *The revitalization of Italy as a Tourist Destination*. Tourism Management, 17(5), 323-331.
24. Garay, L. A. (2007). *El Ciclo de Evolución del Destino Turístico. Una aproximación al desarrollo histórico del turismo en Cataluña*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

25. Gómez, M. L. (2010). *Caracterización del gasto turístico del mercado británico en el destino Jardines del Rey*. Tesis de Licenciatura para la obtención del título de Licenciado en Turismo y Hospitalidad, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.
26. Harrison, D. (1995). *Development of Tourism in Swaziland*. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 135-156.
27. Haywood, K.M. (1986). *Can the Tourist Areas Life Cycle Be Made Operational?*. *Tourism Management*, 7(3), 154-167.
28. Haywood, M. K. (1991). *Can the tourist area life cycle be made operational?* *Managing Tourism* Editado por Medlik, S. Londres: Butterworth-Heinemann.
29. Hovinen, G.R. (1981). *A tourist cycle in Lancaster County, Pennsylvania*. *Canadian Geographer*, 25(3), 283-286.
30. Hovinen, G. (1982). *Visitor Cycles: Outlook for Tourism in Lancaster County*. *Annals of Tourism Research*, 9(4), 565-583.
31. Hovinen, G.(2002). *Revisiting the Destination Lifecycle Model*. *Annals of Tourism Research*,19(1), 209-230.
32. Johnston, R.J. (2001). *Shoring the foundations of the destination life cycle model*. Part 1;Ontological and Epistemological considerations. *Tourism Geographies*, 3(1), 2-28.
33. Knowles, T. y Curtis, S. (1999). *The Market Viability of European Mass Tourist Destinations. A Post-Stagnation Life-cycle Analysis*. *International Journal of Tourism Research*, 1(2), (Marzo/Abril), 87-96.
34. Loannides, D. (1992). "Tourism development agents: the Cypriot resort cycle". *Annals of Tourism Research* ,19(4), 711-731.
35. López, J. M. & López, L. M. (2007). *Diferencias Territoriales en la Planificación y la Gestión de Destinos Turísticos*. Cuadernos de Turismo, nº 19, Universidad de Sevilla, España.
36. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. (2002). *Sistema de alerta rápida para la detección de destinos turísticos en declive y de sus mejores prácticas de prevención*.
37. Martín, A. (2005). *Determinantes estratégicos de la fidelidad del turista en destinos maduros*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad De La Laguna.

38. Martín, R. (2003). *El desarrollo de los productos turísticos: Perfeccionamiento de los estudios de concepto y diseño*. Tesis de Maestría para la obtención del título de Master en Gestión Turística, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de la Habana, Cuba.
39. Martín, R. (2008). *Cuestiones actuales de la teoría del turismo*. La Habana: Centro de Estudios Turísticos.
40. México, Secretaria de Turismo. (2006). *Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios*. Octava Serie de Documentos Técnicos de Competitividad.
41. México, Secretaria de Turismo. *Como desarrollar productos turísticos Competitivos*. Manual para emprendedores, pequeños empresarios y responsables de la administración turística.
42. México, Instituto de Investigaciones Turísticas. (2008). *Estado actual del conocimiento teórico acerca del desarrollo del turismo*. ULSA, Cancún.
43. Moore, W. y Whitehall, P. (2005). *The Tourism Area Lifecycle and Regime Switching Models*. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 112-126.
44. Oficina Nacional de Estadística. (2008). *Turismo principales indicadores* (Edición Enero 2009). Dirección de turismo, comercio y servicio.
45. Oppermann, M. (1998). What is New with The Resort Cycle?. *Tourism Management*, 19, 179-180.
46. Oreja, J.R. (1999). *Revitalización de Destinos Turísticos Maduros*. II Congreso Universidad y Empresa, Fundació Universitat Jaume I - Empresa. Valencia, págs. 199-232.
47. Oreja, J.R. (2001). *Evolución de destinos turísticos*. VI Congreso AECIT, I Simposium Internacional de Turismo. AECIT. Ceuta, págs. 19-33.
48. Otero, C. y Otero, J.M. (2005). *Evaluación de la calidad de destinos turísticos. El caso de la Costa del Sol*. *Papeles de Economía Española*, 102, 236-248.
49. Papatheodorou, A. (2004). *Exploring the Evolution of Tourism Resorts*. *Annals of Tourism Research*, 31(1), 219-237.
50. Pérez, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Técnicas, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Cuba.

51. Planificación Física. (2010). *Repercusión sobre la población, el empleo y la formación de la fuerza calificada*. Desarrollo del turismo hasta el año 2010.
52. Pollard, J. y Domínguez, R. (1993). *Tourism and Torremolinos. Recession or reaction to environment?*. Tourism Management, (Agosto), 247-257.
53. Prideaux, B. (2000). *The Resort Development Spectrum - A New Approach to Modeling Resort Development*. Tourism Management, 21, 225-240.
54. Priestley, G.; Mundet, L (1998). "The post-stagnation phase of the resort cycle". *Annals of Tourism Research*, 25(1), 85-111.
55. Rodríguez, J. M. & González, M. (2010). *Alerta y monitoreo del ciclo de vida del destino, caso Playa Santa Lucía*. Camagüey, Cuba: Escuela de hotelería y turismo y Delegación Territorial del Turismo.
56. Rodríguez, R. (2005). *Gestión de Destinos Turísticos*. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
57. Russell, R. y Faulkner, B. (1999). *Movers and Shakers: Chaos Makers in Tourism Development*. Tourism Management, 20, 411-423.
58. Sancho, A. & García, G. (2006). *El papel de los indicadores en la planificación turística*. Trabajo presentado en VI Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Universidad de Valencia, España.
59. Smith, R.A. (1992). *Beach resort evolution: Implications for planning*. Annals of Tourism Research, 19 (2), 304-322.
60. Smith, P. (2001). *The history of tourism Thomas Cook and the origins of leisure travel*. London: Routledge.
61. Toh, R.S., Khan, H. y Koh A. (2001). *A Travel Balance Approach for Examining Tourism Area Life Cycles: The case of Singapore*. Journal of Travel Research, 39, (Mayo), 426-432.
62. Tooman, L. (1997). *Applications of the Life-Cycle Model in Tourism*. Annals of Tourism Research, 24(1), 214-234.
63. Vera, J.F. y Monfort, V.M. (1994). *Agotamiento de modelos turísticos clásicos. Una estrategia territorial para la cualificación: La experiencia de la Comunidad Valenciana*, Estudios Turísticos, 123, 17-45.
64. Vera, F. y Rippin, R. (1996): *Decline of a Mediterranean Tourist Area and*

Restructuring Strategies: the Valencian Region, en Priestley G.K., Edwards, J.A., y Coccossis, H. (Eds), *Sustainable Tourism? European Experiences*, 120-136. CAB International. Wallingford, UK.

65. Virgen, C. R. (2007). *El Ciclo de Vida de un Destino Turístico: Puerto Vallarta, Jalisco, México*. Cultur, p. 10-13, 18 -20.
66. Weaver, D.B. (1990). *Grand Cayman Island and the resort cycle concept*. The Journal. OfTravel Research, 29(2), 9-15.
67. Weaver, D.B. (1992). *Tourism and functional transformation of the Antiguan landscape*. Conny, A.M. Spatial Implications of Tourism. Groningen: Geo Press, p. 161-175.
68. Weaver, D.B. (2005). *The plantation variant of the TALC in the Small-island Caribbean*. En:Butler, R.W. (ed.). *The Tourism Are Life Cycle: Applications and Modifications*, p. 185-197.
69. Williams, M.T. (1993). *An Expansion of the Tourist Site Cycle Model. The Case of Minorca (Spain)*. The Journal of Tourism Studies, 4(2), (Diciembre), 24-32.
70. Williams, S. (ed.) (2004). *Tourism : critical concepts in the Social Science*. Londres: Routledge.

ANEXOS

Anexo 1 Infraestructura que posibilita el desarrollo turístico en el DTJR

Infraestructura	Contenido
Generación eléctrica	La energía eléctrica se genera en dos centros localizados en ambos cayos, su funcionamiento es con <i>fuel oil</i> , empleándose una tecnología de punta que reduce la contaminación atmosférica y tiene capacidad para ir asimilando el aumento de la carga con nuevos generadores. Se han tendido más de 100 Km. de líneas eléctricas, de ellas unos 82 Km. de líneas soterradas en los principales corredores y zonas turísticas.
Agua de abasto	El agua de abasto para el desarrollo turístico de los cayos proviene de pozos profundos localizados cerca de la ciudad de Morón y que se comunican hasta llegar a cayo Guillermo a través de una conductora de 150 Km. de longitud; la cual se bombea el agua desde los pozos hasta un tanque acumulador de 2000 m3 localizado a 84 m de altura en Turiguanó y de allí hasta tanques compensadores (3) con capacidades de 2 500 y 5 000 m3 localizados a nivel de unidades de desarrollo hotelero en ambos cayos.
Tratamiento residual líquidos	El tratamiento del agua residual se realiza a nivel de unidad de desarrollo turístico a través de un sistema de lagunas de estabilización en Cayo Coco y plantas modulares en Cayo Guillermo; mientras que el efluente se utiliza en el regadío de áreas verdes.
Comunicaciones	El sistema de comunicaciones cuenta con un centro principal en la ciudad de Ciego de Ávila que se enlaza con dos centros de comunicaciones; uno en cada cayo, a través de una repetidora localizado en la Loma de Cunagua. Este sistema incluye las señales de telefonía, TV, y transmisión de datos.
Infraestructura de apoyo	Se ha invertido en infraestructura de apoyo para el desarrollo turístico tanto en los propios cayos como en tierra firme. La inversión de la infraestructura de apoyo han representado el 18 % de las inversiones para el desarrollo turístico; entre las principales obras construidas se encuentran: los poblado de trabajadores en Turiguanó y Morón, Albergues para trabajadores en Cayo Coco, Bases de transporte turístico, entre muchos otros (Ministerio de Turismo en Ciego de Ávila [MINTUR], 2009).

Fuente: Adaptado de la Oficina del delegado del Mintur, Ciego de Ávila.

Anexo 2 Infraestructura Hotelera en el DTJR

POLO	HOTEL	C.PROP	C.ADMIN	CAT	PROD	HAB. 2011
Cayo Coco	Emperador Laguna	Cubanacán	Cubanacán	4	Playa	690
Cayo Coco	Tryp Cayo Coco	Cubanacán	Sol Meliá	4	Playa	508
Cayo Coco	Blau Colonial	Cubanacán	Blau	5	Playa	458
Cayo Coco	Oasis Villa Cayo Coco	Gaviota	Gaviota	3	Playa	48
Cayo Coco	Oasis Playa Coco	Gaviota	Oasis	4	Playa	307
Cayo Coco	Blue Bay Cayo Coco	Gaviota	Gaviota	4	Playa	328
Cayo Coco	Meliá Cayo Coco	Gran Caribe	Sol Melia	5	Playa	250
Cayo Coco	Sol Cayo Coco	Gran Caribe	Sol Melia	4	Playa	270
Cayo Coco	Villa Jardín de Los Cocos	Islazul	Islazul	S/C	Playa	24
Cayo Coco	Villazul-Guillermo	Islazul	Islazul	S/C	Playa	336
Cayo Coco	Sitio La Güira	Palmares	Palmares	2	Naturaleza	6

TOTAL CAYO COCO						3225
Cayo Guillermo	Villa Cojímar	Gran Caribe	Gran Caribe	3	Playa	212
Cayo Guillermo	Iberostar Daiquirí	Gran Caribe	Iberostar	4	Playa	312
Cayo Guillermo	Meliá Cayo Guillermo	Gran Caribe	Sol Melia	5	Playa	310
Cayo Guillermo	Sol Cayo Guillermo	Gran Caribe	Sol Melia	4	Playa	268
TOTAL CAYO GUILLERMO						1102
TOTAL CAYOS						4327

Fuente: Oficina del delegado del Mintur, Ciego de Ávila.

**Anexo 3 Infraestructura construida en el Destino en las diferentes fases del CVDTJR. Período
1987-2007**

Fecha	Infraestructura
Fase de Exploración	
23 de marzo de 1987	Se reinicia la construcción del pedraplén con la visita del Comandante en Jefe Fidel
26 de julio de 1988	Se termina la construcción del pedraplén construido por el contingente El Vaquerito
1987	Se ejecutan terraplenes interiores desde La Silla pasando por el Jato, Casasa, Bautista hasta La Jaula y además se construyen las primeras facilidades para la construcción en Bautista
6 de enero de 1990	Se une Coco con Romano
1990	Comienza la construcción del primer hotel de los cayos “Jardín de los Cocos” (hoy Blau Colonial) que posteriormente fue administrado por Guitart por lo que adoptó dicho nombre
20 de abril de 1990	Se concluye el tramo vial Bautista a La jaula con 12 km
5 de Septiembre de 1990	Se avanza hasta el extremo occidental de Coco
Febrero de 1991	Se une Coco con Paredón Grande
1991	Se construye el Centro de Investigaciones de ecosistemas Costeros la cual sería la primera obra construida en el cayo
Fase de Implicación	
1993	Se termina el puente mas largo de la provincia con 360 m para permitir el acceso directo a Cayo Guillermo
1993	Se construyen las soluciones técnicas de tratamiento de residuales, centro de comunicaciones, subestación eléctrica y acceso de la vía regional al hotel, para permitir el funcionamiento del primer hotel de la cayería
12 de Noviembre de 1993	Se inaugura la primera zona del Hotel Guitart Cayo Coco con un total de 260 habitaciones
Fase de Desarrollo	
1994	Se completó su segunda zona con 198 habitaciones más
1994	Se construye la pista aérea de 800 m en Cayo Coco, zona de La Petrolera
1994	Comienza a funcionar las primeras 60 habitaciones en 30 cabañas dobles de Villa Cojimar en Guillermo
1994	Se habilita un punto náutico en Cayo Guillermo
1995	Comienza a construirse el muelle del puerto de Casasa y la base de apoyo a la Náutica en Casasa
1995	Termina de construirse las restantes habitaciones de Cojimar para llegar a las 220 habitaciones
1996	Se completa el sistema de abasto de agua desde los pozos profundos en las inmediaciones de Morón hasta la zona hotelera de Cayo Coco

Junio de 1996	Se inauguró Villa Vigia en Cayo Guillermo (hoy Sol Cayo Guillermo) con 268 habitaciones
Diciembre de 1996	Se inaugura el hotel Tryp Cayo Coco con 508 habitaciones
1997	En se termina el Sitio la Guira y la base náutica de Aguas Tranquilas en Bautista
Noviembre de 1997	Se inaugura el Hotel Sol Cayo Coco con 270 habitaciones
Diciembre de 1998	Se concluye el Iberostar Daiquiri, hotel 4 estrellas de 312 habitaciones
Agosto de 1999	Se pone en marcha el Hotel Meliá Cayo Coco con categoría 5 estrellas y 250 habitaciones, construyéndose parte de las mismas sobre la laguna Las Coloradas.
Agosto de 1999	Se termina un Servicentro en la rotonda 4 Caminos, en la intercepción de las vías de entrada al cayo y los accesos a la zona hotelera, bautista y Cayo Guillermo
Fase de Madurez	
Julio del 2000	Comienza a funcionar el Hotel Meliá Cayo Guillermo, primer hotel de 5 estrellas con 302 habitaciones
2000	Se inaugura la base para excursiones náuticas de Boat Adventure
Julio del 2001	Se pone en marcha el Complejo hotelero Senador con 690 habitaciones, formado por los Hoteles Laguna Azul de 400 habitaciones y, Hotel Emperador con 290 habitaciones
Diciembre del 2002	Se termina Villa Gaviota con 48 habitaciones en la antigua instalación de la casa de visita de Cubanacán en Punta Rasa
Diciembre de 2002	Comienza a funcionar el aeropuerto Jardines del Rey
2002	Comienza a funcionar el parque El Bagá
Febrero del 2004	Se termina en el Hotel Playa Coco de Gaviota con 307 habitaciones
Diciembre del 2007	Inauguración en del Hotel Blue Bay con 328 habitaciones

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3 Principales segmentos de mercado del DTJR

Segmentos	% del total de los visitantes	Caracterización
Parejas	30 – 40	Parejas jóvenes (26 a 45 años) generalmente como empleados y una tercera parte viajan con menores.
Familias	40 – 45	Familiares o amigos también entre 26 y 45 años con niños en el 10 -15 % de los casos.
Bodas y lunas de miel	Menos del 3	Parejas jóvenes de 26 a 35 años.
Tercera edad	Menos del 5	Parejas o familiares mayores de 60 años.

Fuente: Oficina del delegado del Mintur, Ciego de Ávila.

Anexo 4 Infraestructura extrahotelera del Destino Turístico Jardines del Rey

Instalación	Polo al que pertenece			Institución administrativa
	Cayo Coco	Cayo Guillermo	Cayo Paredón	
3 Centros de buceo	2	1		Marlin

Marina Internacional		x		Marlin
Base Náutica Aguas Tranquilas	x			Marlin
Base Náutica Boat Adventure		x		Marlin
Parque natural el Bagá		x		Citma
Ranchón Playa los Pinos			x	Marlin
Sitio la Guira	x			Palmares
Parador La Silla	x			Palmares
Cueva del Jabalí	x			Palmares
Ranchón Playa Flamencos	x			Palmares
Centro Calidad de Vida Äcuavida (SPA Talasso),	x			Cubanacan
Ranchón de playa	x			Islazul
Bolera-Ranchón de Playa		x		Palmares
Ranchón Playa Pilar		x		Palmares
Ranchón Media Luna		x		Palmares
Ranchón Playa Colorada	x			Flora y Fauna
Ranchón Playa Prohibida	x			Flora y Fauna
Ranchón Artex	x			Artex
Ranchón Macumba		x		Catec Minagric
Discoteca Cimex, Villazul	x			Cimex

Fuente: Adaptado de la Oficina del delegado del Mintur, Ciego de Ávila.

Anexo 5 Hechos que han atentado contra la Comercialización del DTJR

Inversión	Fechas anunciadas para su puesta en marcha	Fecha real de puesta en marcha	Consideraciones
Meliá Cayo Guillermo.	Diciembre 1999	Junio 2000	Pospuesta fecha de terminación por fallos constructivos que retrasaron la obra y afectaron la imagen de la instalación. Ha presentado graves problemas con las enfriadoras y el agua caliente que han limitado su comercialización
Centro de Calidad de vida	Verano 2003	Noviembre2005	Paralizada la obra por problemas en ejecución, terminación de presupuesto y retraso en la llegada de equipamiento que produjo rompimiento de contrato con socio extranjero para la operación y comercialización.
Carretera a Guillermo	Terminación Total hasta Playa Pilar Diciembre 2005	Sin fecha real de terminación, faltan 23 Km hasta Playa Pilar, el ritmo de ejecución anual es promedio 4 Km, fecha posible 2016	Obra sin terminación ni mantenimiento que afectó el acceso a hoteles de Cayo Guillermo y la seguridad vial. En este momento aún presenta afectaciones importantes para la seguridad vial, su principal afectación ha sido la capacidad constructiva del constructor y la

			prioridad dada por éste, que han priorizado programas de otros inversionistas presentes en el Destino y en los Polos
Blau Colonial	Comenzó su Reparación Capital en el 2004, concluyéndose la I Etapa en el 2006, la II Etapa comenzó en el 2007y debió terminarse en el 2009, quedando pendientes las 24 Suites que se concluirán en el 2010, con 70 habitaciones de la III Etapa que comenzó en el 2010, pronóstico de terminación total Diciembre 2012	Con Reparación Capital de sus 458 habitaciones y todas sus instalaciones incluyendo las redes técnicas, estará a toda capacidad en Diciembre del 2012	Paralizada en varias ocasiones por problemas financiamiento, llegada de recursos, prioridad de la Cadena, lo que ha afectado la comercialización de habitaciones contratadas con TTOO y la imagen de la Cadena
Ibero star	Diciembre 2008	Diciembre del 2009, con algunos trabajos pendientes que se ejecutaron el 2009 y otros que se ejecutan en el 2010, pronóstico de terminación completa Diciembre 2011	Demora en la ejecución de las acciones de mantenimiento, reparación y cambio de mobiliario y decoración que afectó la venta de habitaciones y compromisos con TTOO.
Sol Guillermo	Diciembre 2008	Puesta en marcha con algunos trabajos pendientes, incluyendo mobiliario Diciembre 2009, pronóstico terminación total Diciembre 2010	Demora en la ejecución del mantenimiento y reparación y cambio de mobiliario que afectó el compromiso de venta de habitaciones con TTOO.
Campo de Golf.	Debió haberse construido en el período 2003 - 2005	Nunca iniciada, sin pronóstico de comienzo y mucho menos de terminación, es el único campo de Golf en Cuba que tiene Proyecto Ejecutivo y preparación completa, no tiene prioridad por el MINTUR	En varias ocasiones se anunció el inicio de obras y fechas de terminación de forma pública y para estimular la comercialización y prestigio del Destino.
Delfinario	Debió estar construido desde el 2005, como Parque Marino Los Perros, con delfinario incluido, nunca ha tenido la prioridad necesaria, por parte de la Cadena y el MINTUR	En fase de inicio de Movimiento de Tierras, Proyecto Ejecutivo en ejecución, pronóstico de inicio Noviembre 2010, terminación Diciembre 2012	En varias ocasiones se anunció el inicio de obras y fechas de terminación de forma pública y para estimular la comercialización y prestigio del Destino.
Parque Marino los Perros.	Se quitó del Programa de Desarrollo del MINTUR, pero su construcción es tan evidente y tan necesaria, que más temprano que tarde tendrá un inversionista con perspectiva interesado	Nunca Iniciada y descartada del programa de Desarrollo del MINTUR	En varias ocasiones se anunció el inicio de obras y fechas de terminación de forma pública y para estimular la comercialización y prestigio del Destino.
Centro	Sin pronóstico, nunca ha sido	Nunca Iniciada. Sin	En varias ocasiones se anunció el

Comercial.	una prioridad del Desarrollo en el MINTUR, se le cedió el proyecto y la microlocalización al CIMEX, para su construcción y nunca se ejecutó, es una inversión muy necesaria en el Destino y en el Polo Cayo Coco, no faltarán inversionistas con perspectiva que más temprano que tarde la ejecuten	pronóstico de inicio	inicio de obras y fechas de terminación de forma pública y para estimular la comercialización y prestigio del destino.
Playa Coco	Diciembre 2003	Marzo 2004	Se retrasó la fecha de terminación en varias ocasiones afectando los compromisos de venta de TTOO.
Blue Bay	Marzo 2005	Diciembre 2008	En varias ocasiones se anunció el inicio de obras y fechas de terminación de forma pública y para estimular la comercialización y prestigio del destino.
Rehabilitación ambiental de Laguna Larga en sector del Tryp	Sin pronóstico de comienzo, tiene proyecto ejecutivo, tiene inversionista (CITMA), tiene financiamiento, no tiene constructor decidido, pasará como obra de infraestructuras para el 2011	No iniciada, debió concluir en Diciembre del 2010, pasará para el 2011, sin fecha de terminación aún negociada	Desde hace varios años resulta la queja principal de clientes y TTOO en el Tryp y se considera el problema de mayor impacto ambiental para los turistas en el Destino, anunciada varias veces la solución del problema.
Rest. Rocarena	Ha tenido, varios usos, varios inversionistas dentro del MINTUR, es una instalación en desuso desde el 2004, se está previendo acometer un Club Náutico para su puesta en marcha en el 2011, la Marlin será el inversionista	No tiene fecha real de Puesta en Marcha, se da un pronóstico de mediados del 2011, hoy no está en ningún plan ni tiene financiamiento aprobado	Cerrada por des-comercialización por Rumbos y traspasado a Sol Coco sin definir su uso, anunciada varias veces públicamente la apertura con varios proyectos.
Rehabilitación de Playas	Pendiente por proyectos desde el año 2003, pendientes los estudios de recuperación de dunas y búsqueda de banco de suministro de arena, se prevé por el CITMA realizarlos en el 2011	Posible vertimiento en los primeros meses del 2012, si se realizan los proyectos y la búsqueda del banco	Anunciado públicamente las acciones de rehabilitación de playas en Coco y Guillermo ante
Complejo Laguna Azul Emperador	2do semestre 2000	Julio 2001 (laguna Azul)	Retraso en ejecución de obras que afectó la venta y compromisos con TTOO y socio extranjero.

Fuente: Oficina de Proyecto Sabana-Camaguey Formatur. Ciego de Ávila

Anexo 6

Jardines del Rey antes de convertirse en Destino Turístico. Breve Reseña

La paradisíaca cayería Jardines del Rey cuenta con una rica historia que muchos desconocen, la cual se inicia por su nombre, dado por el adelantado Diego Velásquez que lo bautizó así entre 1513 y 1514 en honor al Rey Fernando VII, y poco más de dos siglos y una década, en 1728, aparece por primera vez en el mapa de Cuba bajo las terminologías Jardín del Rey y El Jardín de la Reina confeccionado por el cartógrafo Pieter Vander.

En 1827 Alexander Von Humboldt, empleó el nombre de Jardines del Rey en sus trabajos sobre Cuba, pero a raíz de haber concluido la Guerra de los Diez Años entre la burguesía criolla cubana y la Metrópoli y de haberse dividido el país en seis provincias, se denominó oficialmente Archipiélago Sabana-Camagüey, pero el destacado geógrafo cubano Antonio Núñez Jiménez, siempre denominó a dicha cayería con ambos nombres.

En 1859 se construye el Faro Diego Velásquez en Paredón Grande considerada una importante obra ingeniera que constituye actualmente un punto de interesantes paisajes e historia en el borde del Canal Viejo de las Bahamas.

Los aventureros corsarios y piratas también marcan la historia de la cayería Jardines del Rey desde el siglo XVI, quienes escondieron sus botines y carabelas en sus ensenadas y canalizos. También los traficantes de esclavos usaron la cayería de los Jardines del Rey para ocultar -debido a la prohibición de la trata- los cargamentos de negros traídos del África; así como los expedicionarios cubanos que luchaban contra el dominio colonial, encontraron en los cayos del norte camagüeyano un excelente lugar para ocultar los cargamentos de armas, municiones y patriotas, de manera tal que los españoles tuvieron que establecer ciertos campamentos en esta cayería, los que fueron abandonados cuando la Metrópoli española perdió la guerra y decidió marcharse de Cuba (Morales, 1998).

El famoso escritor norteamericano Ernest Hemingway, fue otro de los hombres que navegó a todo lo largo de los Jardines del Rey que immortalizó Cayo Guillermo al mencionar su belleza en la novela "Islas en el Golfo".

Son sólo ejemplos que demuestran que la cayería Jardines del Rey antes de convertirse en destino turístico fue visitado y utilizado por estos hombres para diferentes fines, lo que ha tejido toda una historia que le añade valor a sus excepcionales condiciones naturales, y de la cual hoy como destino turístico en desarrollo puede servirse (como lo ha hecho el hotel Meliá Cayo Guillermo en relación con la vida de Hemingway).

No se puede dejar de mencionar los cayos estaban habitados por carboneros, pero a partir de 1980 comienzan a evidenciarse los primeros síntomas de desarrollo para convertir a Jardines del rey en Destino; dado por los siguientes acontecimientos:

- En las celebraciones por el 26 de Julio de 1980 en Ciego de Ávila el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz maneja la idea de unir Cayo Coco con Turiguanó a través de un predraplén, para el desarrollo del turismo.
- El 30 de mayo de 1981 se inicia la construcción de un tramo de 360 m saliendo del lugar conocido por la Playita al norte de Turiguanó, pero esta obra se paraliza en 1984 por falta de recursos.
- En 1981 viaja al cayo el primer grupo de especialistas de varios organismos de la provincia (Universidad, Academia de Ciencias, Planificación Física y la Agricultura) para evaluar sus potenciales para el desarrollo turístico.
- En 1984 se presenta el primer esquema de desarrollo turístico para Cayo Coco, en ese momento dirigido por el turismo nacional.

Esto son los acontecimientos de mayor importancia que prepararon el terreno para el inicio de la comercialización de Jardines del Rey como Destino Turístico, los que también darían inicio a la trayectoria recorrida por el destino en su CV hasta los días de hoy.

Anexo 7 Capacidad de Habitaciones por Polo Turístico en el DTJR

Nombre	Número de Habitaciones	
	Potencial	Existente
Cayo Coco	16 100	2 867
Cayo Guillermo	2 850	1 096
Cayo Paredón	2 640	0
Cayo Romano	1 100	0
Cayo Antón Chico	250	0

Total Región	22 940	3 963
---------------------	---------------	--------------

Fuente: Adaptado de Actualización del Plan general Cayo Coco (2010: 2)

Anexo 8 Tipos de Capacidad de Carga

Tipo de capacidad de Carga	Explicación
Física	Número de turistas que pueden ser alojados en un lugar o cantidad de suelo disponible
Perceptual o Psicológica	Número de personas que pueden ser alojados en un lugar antes que la experiencia turística se vea dañada
Económica	Número de personas que pueden ser recibidos en un lugar antes de que la economía del destino se vea adversamente afectada
Ecológica	Número de personas que pueden ser alojados en un lugar antes de ocasionar daños medioambientales.

Fuente: Adaptado Martín (2005)